



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE LOS
EMPLEADOS DE ALMACÉN Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA
LAYHEREC S.A.**

Autora: Macías Rodríguez Jennifer Karina

Tutora: Ph.D. Beatriz Rodríguez Herkt

Guayaquil, Ecuador

2021

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada con mucho cariño:

A mi madre Marisol Rodríguez, gracias a su motivación y apoyo constante me ha permitido cumplir este sueño, estoy enteramente agradecida con el esfuerzo y el arduo sacrificio por forjar en mí la profesional que soy ahora, por haber inculcado en mí los valores y la fe en Dios, por enseñarme a ser valiente y creer que tengo la capacidad para lograr mis metas, por esto y mucho más le dedicare cada uno de mis logros.

Macías Rodríguez Jennifer Karina

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por la salud y las fuerzas que nos brinda cada día para luchar y continuar.

A este honorable instituto y a los docentes por habernos impartido una educación de calidad, a mi tutora PhD. Beatriz Rodríguez Herkt por acompañarme durante este tiempo con paciencia y esfuerzo.

A toda mi familia que de alguna u otra manera con palabras de aliento me ayudaron y recomfortaron para lograr mis metas.

Macías Rodríguez Jennifer Karina

**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Plan estratégico para mejorar la motivación de los empleados de almacén y logística de la empresa Layherec S.A.

Autora: Macías Rodríguez Jennifer Karina

Tutora: Ph.D. Beatriz Rodríguez Herkt

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa Layherec S.A dedicada a la venta y alquiler de estructuras metálicas, aportando en el sector de la construcción. Que presenta problemas en la motivación laboral de los empleados en el área de almacén y logística y cómo estas incidencias influyen en el desempeño laboral de los mismos, teniendo como objetivo principal diseñar un plan estratégico orientado a la motivación laboral que permita mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Entre los métodos y técnicas utilizados, se aplicó la encuesta que estuvo dirigida a los trabajadores y la entrevista al jefe de almacén donde se pudo conocer a profundidad el origen y naturaleza del problema. En base al análisis de los tipos de investigación explicativa, descriptiva y correlacional y la interpretación de resultados obtenidos, se establecieron estrategias y acciones para mejorar la motivación laboral de los empleados favoreciendo la comunicación interpersonal y la productividad de la empresa Layherec S.A.

Motivación Laboral

Desempeño Laboral

Almacén y logística

**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Plan estratégico para mejorar la motivación de los empleados de almacén y logística de la empresa Layherec S.A.

Autora: Macías Rodríguez Jennifer Karina

Tutora: Ph.D. Beatriz Rodríguez Herkt

ABSTRACT

This research work was carried out in the company Layherec S.A dedicated to the sale and rental of metal structures, contributing to the construction sector. That presents problems in the work motivation of employees in the warehouse and logistics area and how these incidents influence their work performance, with the main objective of designing a strategic plan oriented to work motivation that allows improving the performance of the employees. company workers. Among the methods and techniques used, the survey that was directed to the workers and the interview with the warehouse manager were applied, where the origin and nature of the problem could be understood in depth. Based on the analysis of the types of explanatory, descriptive and correlational research and the interpretation of the results obtained, strategies and actions were established to improve the work motivation of the employees, favoring interpersonal communication and the productivity of the company Layherec S.A.

Labor Motivation

Job performance

Warehouse and logistics

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN CONTEXTO	1
Situación conflicto.....	2
Formulación del problema	5
Delimitación del problema	5
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	5
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	9
ANTECEDENTES REFERENCIALES	10
MOTIVACIÓN LABORAL	15
Tipos de motivación.....	17
Ciclos de la motivación	19
Teorías de motivación	20
Clasificación de las motivaciones.....	23
Cuáles son los factores que favorecen la motivación laboral.....	24
Cuáles son los factores que dificultan la motivación laboral	24
Factores centrados en la motivación del trabajo	25
El trabajo de equipo como fuente de motivación	25

Satisfacción laboral.....	26
Diferencia entre motivación y satisfacción laborales	26
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	27
Gestión de talento humano	27
DESEMPEÑO LABORAL	28
Qué es la evaluación de desempeño	29
Importancia de la evaluación al desempeño laboral.....	30
Medición de la satisfacción.....	30
Modelos de la evaluación para la satisfacción laboral.....	31
Administración de Talento Humano	33
Cultura Organizacional	33
Estrategias enfocadas en el buen desempeño laboral.....	34
MARCO LEGAL.....	35
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	42
Motivación laboral (Variable independiente).....	42
Desempeño de los trabajadores (Variable dependiente)	43
GLOSARIO	43

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

EMPRESA: LAYHEREC S.A.....	46
HISTORIA:	46
HITOS EN LA HISTORIA DE LAYHER:.....	46
MISIÓN.....	47
VISIÓN	47
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
Enfoque cualitativo	53
Enfoque cuantitativo	53
TIPOS DE INVESTIGACIÓN	54
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
POBLACIÓN	55
Tipo de población	56
MUESTRA. -	56
Tipo de muestra.....	57
MÉTODOS Y TÉCNICAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN.....	58
Métodos aplicados a la investigación.....	58
Técnicas aplicadas a la investigación	58
Ficha técnica de motivación laboral	60

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE ALMACÉN Y LOGÍSTICA DE LAYHEREC S.A.....	72
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LAYHEREC S.A	75
PLAN DE MEJORAS.....	92

TÉCNICA 5W + 2H.....	93
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXO 1.....	104
ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE ALMACÉN Y LOGÍSTICA DE LAYHEREC S.A.....	104
ANEXO 2.....	106
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LAYHEREC S.A	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Situación conflicto.....	3
Tabla 2. Población	56
Tabla 3. Muestra	57
Tabla 4. Ficha de Observación empleados Layherec S.A.....	59
Tabla 5. FODA de la empresa Layherec S.A.....	61
Tabla 6. Análisis PEST	66
Tabla 7. Matriz CAME.....	68
Tabla 8. Pregunta 1. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	76
Tabla 9. Pregunta 2. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	77
Tabla 10. Pregunta 3. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	78
Tabla 11. Pregunta 4. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	79
Tabla 12. Pregunta 5. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	80
Tabla 13. Pregunta 6. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	81
Tabla 14. Pregunta 7. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	82
Tabla 15. Pregunta 8. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	83
Tabla 16. Pregunta 9. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	84
Tabla 17. Pregunta 10. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	85
Tabla 18. Pregunta 11. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	86
Tabla 19. Pregunta 12. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	87
Tabla 20. Pregunta 13. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	88
Tabla 21. Pregunta 14. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	89
Tabla 22. Pregunta 15. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A.....	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de evaluación de satisfacción laboral.....	32
Ilustración 2. Estructura Organizativa. Principales áreas de la Empresa.....	48
Ilustración 3. Plantilla total de trabajadores Layherec S.A.....	48
Ilustración 4. Clientes, proveedores y competidores más importantes.	49
Ilustración 5. Principales productos o servicios.....	49
Ilustración 6. Técnica de Motivación Laboral: Reconocer el trabajo	60
Ilustración 7. Espina de Ishikawa (causa - efecto) Layherec S.A.....	71
Ilustración 8. Pregunta 1. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	77
Ilustración 9. Pregunta 2. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	78
Ilustración 10. Pregunta 3. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	79
Ilustración 11. Pregunta 4. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	80
Ilustración 12. Pregunta 5. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	81
Ilustración 13. Pregunta 6. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	82
Ilustración 14. Pregunta 7. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	83
Ilustración 15. Pregunta 8. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	84
Ilustración 16. Pregunta 9. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	85
Ilustración 17. Pregunta 10. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	86
Ilustración 18. Pregunta 11. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	87
Ilustración 19. Pregunta 12. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	88
Ilustración 20. Pregunta 13. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	89
Ilustración 21. Pregunta 14. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	90
Ilustración 22. Pregunta 15. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A	91

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Ubicación del problema en un contexto

El comportamiento de los individuos en el ámbito laboral depende de lo que realmente puede ser para el trabajador una motivación, a medida que se encuentre más motivado habrá mayores posibilidades para que alcance sus metas personales y profesionales. De la misma forma, si la organización conoce cuáles son las motivaciones de su personal, diseñará estrategias en función de ellas y logrará mayor desempeño y alcanzará incrementos representativos de la productividad laboral.

La motivación en su concepto más genérico es el estímulo emocional que hace actuar a las personas. Puede ser una actividad o un impulso que activa ciertas conductas. En el campo del trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos (Dalton, 2007, pág. 15).

La motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención por parte de las organizaciones, y si ésta no posee un mínimo de conocimiento de la misma, es imposible comprender el comportamiento de las personas. (Chiavenato I. , 2001, pág. 38).

Actualmente las empresas u organizaciones invierten altas sumas de dinero con el objetivo de aplicar estrategias que motiven a su personal a realizar mayores esfuerzos con la intención de alcanzar las metas propuestas para la organización, obviando las necesidades de cada trabajador, y es allí donde

esa inversión puede resultar en fracaso; debido a que estas necesidades son de carácter individual y fluctúan en el tiempo.

Sin embargo, esas necesidades permiten activar el comportamiento de los empleados, y en algunos casos pueden ser semejantes, es decir, aunque sus patrones de comportamiento varíen, el proceso que los motiva será el mismo para cada uno de ellos.

“Es por ello que todas las empresas por más pequeñas que sean deben contar con todas las herramientas necesarias para sentir motivados a sus empleados, manteniéndolos siempre contentos y expresándole lo importante que son para la organización”. (Camacaro, 2012, pág. 3).

Por lo expuesto se concluye que un recurso humano poco capacitado no cuenta con las herramientas para rendir apropiadamente en su puesto de trabajo y por ende significa una deficiencia para la empresa que se refleja en pérdidas económicas, de clientes y mala imagen institucional, para remediar las falencias humanas como empresa deben invertir dinero lo cual resulta negativo. Para poder superar estas brechas organizacionales es necesario contar con un plan de capacitaciones periódico enfocados en temas necesarios para brindar un servicio de calidad.

Además, desarrollar las actividades de capacitación basados en estrategias de motivación puesto que es comprobado que los seres humanos responden de forma muy positiva frente a un estímulo, éste puede ser económico o psicológico. Con esto la empresa Layherec S.A tendrá un alto porcentaje de probabilidad de permanecer en el mercado y crecer en él.

1.1.1 Situación conflicto

Layherec S.A es una empresa dedicada a la venta y alquiler de estructuras metálicas, aportando en el sector de la construcción, el departamento de

almacén y logística cuenta con once empleados que realizan diferentes funciones como es la emisión y recepción de los materiales, la limpieza y orden de la bodega.

La empresa se encuentra hace once años posicionada en el mercado, se esfuerza por lograr la satisfacción de sus clientes, sin embargo, se han presentado problemas frecuentes por cambios negativos en el comportamiento de los trabajadores de esta área.

Además, se refleja falta de compromiso al momento de despachar el material y existen errores de cargas y descargas del mismo, irresponsabilidades en la tarea que se les asigna culpándose unos a otros, así como las relaciones desfavorables entre el personal; lo que ocasiona retraso en el despacho de los requerimientos de los clientes, incumplimiento, mala imagen a la empresa y en ocasiones la suspensión de lo que los clientes habían solicitado.

Los empleados manifiestan que no se ha comunicado las responsabilidades que tiene cada uno ya que al momento de su contratación no se especificó que puesto y que funciones debía asumir.

Tabla 1: Situación conflicto

Problema	Causa	Efecto
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Descoordinación y falta de comunicación entre empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Errores de despacho, el material se envía sobrante o faltante.
Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Ningún empleado toma la iniciativa para realizar correctamente su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja la productividad de la empresa, debido a que el movimiento de dinero depende del departamento de almacén y logística.

Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • No existe el control adecuado de entradas y salidas de materiales • Programa de Excel antiguo y obsoleto • Uso nulo del software Alquimia adquirido 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas con la satisfacción de los clientes, al demostrar que no hay eficiencia y seriedad de parte del personal.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en la distribución de espacios. • Muebles y enseres en mal estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe retraso al momento de la entrega de los materiales. • Desmotivación de los empleados • Mala imagen de la empresa
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos innecesarios. • Falta de experiencia por parte de la encargada. • Poco control de ingresos y egresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la liquidez en la empresa • No existe organización en la documentación para las declaraciones.
Maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria obsoleta. • Poca inversión en adquisición de maquinaria necesaria para optimizar tiempo. • Plan de mantenimiento inexistente 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarda la ejecución de los procesos de entrega. • Se despacha los materiales de forma manual, lo que genera retraso en la entrega • La maquinaria se daña y los técnicos tardan para repararlas.

Fuente: Elaboración propia

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo incide la motivación laboral que aplica la empresa Layherec S?A en el desempeño de los trabajadores del área de almacén y logística?

1.1.3 Delimitación del problema

Campo: Administración de Talento Humano

Aspecto: Motivación Laboral

Área: Área de almacén y logística

Periodo: 2020

1.2. Variables de la investigación

Variable independiente: Motivación laboral

Variable dependiente: Desempeño de los trabajadores

1.3. Evaluación del problema

Los aspectos generales de evaluación son:

Delimitado. - La investigación esta aplicada a los empleados y al jefe de almacén y logística de la empresa Layherec S.A, en virtud a que se analizará la motivación laboral debido a varios problemas que se producen en el desarrollo de sus actividades, lo que ocasiona un bajo desempeño laboral.

Claro. – En el desarrollo de la presente investigación no es necesario el uso de términos técnicos, a causa de que los lectores comprenderán expresamente la problemática y los resultados para la solución de la misma.

Evidente. - Los previos resultados de la encuesta y entrevista a los empleados y jefe de almacén, permiten observar la necesidad de aplicar las propuestas

de acciones para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

Concreto. - La narración de este trabajo se realiza de forma clara y concisa, de acuerdo a la información obtenida por diferentes teorías y facilitada por el jefe de almacén y logística de la empresa Layherec S.A.

Relevante. - El tema de investigación es de gran importancia para el jefe de almacén y los empleados que conforman el mismo, debido a que si mejora la motivación laboral pueden lograr trabajar en equipo, con un objetivo común que beneficie a la empresa, por ende, mejorar su productividad.

Original. – La investigación para determinar el bajo desempeño laboral, se realiza en base a las diversas teorías, fuentes oficiales y acontecimientos de lo que sucede actualmente en las empresas con respecto a la motivación laboral de los empleados.

Contextualmente. – El trabajo de investigación desarrollado en la empresa contribuye de forma bidireccional, a los miembros de la organización de forma directa y estructural, puesto que se organizará de mejor manera las diferentes áreas o departamentos de la empresa y, por otro lado, permite que los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera sean puestos en práctica motivando mi iniciativa y permitiéndome aportar con ideas innovadoras para mejorar la situación de la pyme.

Factible. – La aplicación de las propuestas para mejorar la motivación beneficiará a todos los miembros que conforman el departamento de almacén y logística, puesto que iniciará la ejecución de nuevos procedimientos. Por lo tanto, aumentara el nivel de satisfacción de los empleados.

Variables. – En la presente investigación, se demuestra con claridad la variable dependiente, como es motivación laboral y la independiente que corresponde al desempeño laboral.

1.4. Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico orientado a la motivación laboral que permita mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Layherec S.A.

Objetivos específicos

1. Fundamentar los aspectos teóricos de la motivación laboral y desempeño del trabajo orientado al sector de la construcción.
2. Diagnosticar las acciones que actualmente la empresa pone en práctica para motivar a los empleados en el área del almacén y logística de la empresa.
3. Proponer acciones de mejoras para la motivación laboral de los empleados en el área de almacén y logística de Layherec S.A.

1.5. Justificación de la investigación

Conveniencia. - Contribuye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual permitiría aumentar la productividad de la empresa, aquello se lograría a partir de proponer acciones que motiven más al trabajador, tanto en su desarrollo personal y profesional, retribución salarial y extrasalarial, así como reconocimiento moral, entre otros.

Relevancia social. - Aportará con propuestas en donde se beneficiarán los dueños de la empresa, sus colaboradores y los clientes que demandan de sus servicios, los beneficios se encuentran entorno a la mejora de la motivación, lo cual ayudará a contribuir en el aumento de la productividad de la empresa, manteniéndola en el mercado, con ingresos significativos y una excelente calidad de vida para quienes la conforman.

Implicaciones prácticas. - Obtendrá el resultado del análisis sobre la motivación laboral de los empleados del área de almacén y logística de la empresa, permitirá observar cómo esto incide negativamente en el desempeño laboral, lo mismo será el punto de partida para definir acciones que motiven a los empleados y con su implementación por parte de la empresa se logren los resultados deseados.

Valor teórico. – La propuesta de acciones que se establecen constituye un factor importante y de valor para la empresa Layherec S.A porque está enfocado en mejorar la motivación laboral para el desempeño de los empleados, lo cual serviría como modelo para poder realizarlo en otras áreas de la compañía.

Utilidad metodológica. - Consiste en que el plan estratégico para mejorar la motivación de los empleados de almacén y logística será una herramienta útil para que la empresa aplique y resuelva el problema actual referido con la motivación de los empleados en el área de almacén y logística de Layherec S.A, además los instrumentos y herramientas tanto del diagnóstico como de la mejora se podría utilizar como referencia para otras áreas de la empresa que pueda tener colaboradores desmotivados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes históricos

La motivación se la conoce como un aspecto propio y nato de todo ser humano y es el motor que alienta a superar las expectativas propias y de los demás.

La motivación es considerada como un aspecto psicológico en las personas y siempre ha estado presente en cada uno de los individuos, pero al nivel de las relaciones laborales se conjuga la motivación personal con el desempeño laboral dando origen al concepto motivación laboral.

En sus inicios debido a la desaparición de las empresas artesanales y el auge de la industrialización, lo que fue un aspecto crítico para que se contrate una magnitud elevada de personas en una misma institución creyendo que esto lograría elevar los niveles de productividad empresarial, premisa que no se cumplió debido a que la gran mayoría del personal contratado no enfocaban los niveles de esfuerzo que se necesitaba para cumplir con los objetivos que la empresa requería para obtener utilidades. (Maldonado, Quevedo, 2007, pág. 56).

En esa época debido al manejo de un elevado número de empleados o fuerza laboral se identificó la necesidad de considerar que para que los empleados se encuentren identificados con las metas a conseguir se debía trabajar en la satisfacción que sentían por aportar los esfuerzos requeridos, para ello los representantes de los empleados y el patrono procuran brindar mejores condiciones laborales, dar oportunidad para mejorar las condiciones sociales, mejorar los espacios de relación humana entre el equipo laboral, entre muchos más. (Vasquez, 2006, pág. 78).

Si estos aspectos son prioridad en las empresas, los empleados serán beneficiados y con esto lograrán que todo su personal satisfaga sus necesidades, elimine su frustración y regrese a un estado de calma y quietud centrando su energía positiva en desarrollar sus actividades laborales, consiguiendo realizar la mayoría de sus tareas de forma eficiente y de calidad.

La motivación laboral inicia con la revolución industrial, pero se desplegó por todo el mundo, convirtiéndose en un punto de trascendental importancia para empresas públicas o privadas. (Allen & Flores, 1998, pág. 12).

En Latinoamérica, el país con más porcentaje en inversión y desarrollo motivacional del talento humano es Argentina, según la dueña de una consultora Débora Wolosky quien manifiesta en su estudio “El futuro del RRHH en Latinoamérica”, comenta que las empresas deben concentrar sus esfuerzos en formar a sus colaboradores y brindarles herramientas para que se puedan adaptar a las variantes existentes en el campo laboral.

Débora afirma que la estrategia que ha funcionado de una forma más eficiente es la de hacer parte de la organización a cada miembro. Además, menciona que al igual que en la educación, en el campo laboral se puede aplicar el uso de nuevas metodologías que facilite el incrementar el gusto o motivación por desarrollar las actividades para las que fueron contratados, la metodología que en la actualidad tiene auge es la gamificación, que se refiere a generar actividades de juego donde no hay actividades de juego. (Wolosky, 2016, pág. 2)

2.2 Antecedentes referenciales

Existen un amplio número de trabajos investigativos que se refieren a la ausencia de motivación laboral como un problema que causa muchos

conflictos en las organizaciones que se ve reflejado en la baja productividad de estas, dicho problema aqueja a muchas empresas de todos los sectores por lo que se ha determinado citar trabajos de investigación similares para obtener un análisis e interpretación profundo, de esta manera desarrollar una propuesta basada en las necesidades de la pyme.

Tesis: Beneficios del sistema de compensación para la Motivación del personal administrativo de una empresa privada comercializadora de materiales de construcción de la Ciudad de Quito. Universidad de las Américas, Quito. (Peñaherrera, 2017, pág. 8).

Resumen: Este estudio tiene como finalidad hacer un reconocimiento sobre los beneficios de la estrategia de compensación que es la generadora de motivación al personal administrativo de esta empresa de materiales de construcción. Para el desarrollo investigativo se empleó la herramienta “entrevista” con un cuestionario estructurado, tomándolo como método de recolección de datos, y se aplicó para cada uno de los empleados del departamento administrativo, se lo realiza de esta manera con el propósito de obtener datos de importancia para desarrollar un análisis de los factores para la estimulación de un clima laboral apropiado y en base a estos datos poder proponer ideas que aumenten la motivación de la fuerza laboral y así generar beneficios para el sistema de recompensa que tenga actualmente la compañía.

Análisis: La investigación sobre el sistema de compensación se lleva a cabo a profundidad para determinar, cuál es el grado de motivación que tiene el personal administrativo y analiza el porcentaje de productividad que esto le genera a la institución, además se verifica si los empleados se encuentran lo suficientemente capacitados para desempeñar sus funciones y a su vez brindarles la oportunidad de crecer profesionalmente a medida que desarrollan nuevas competencias, presta atención a la observación de la importancia de

los beneficios que participan en el sistema de recompensa, ya que es fundamental para la motivación de cada individuo, además que aumenta su bienestar, desarrolla habilidades, capacidades personales y profesionales.

Tesis: La motivación y la relación con el desempeño de la fuerza laboral de los empleados administrativos del área comercial de la constructora Furoiani obras y proyectos. Universidad de Guayaquil. (Olvera, 2013, pág. 20).

Resumen: En este trabajo se desarrolló una investigación combinada entre mejorar el clima laboral de los colaboradores lo que induce a que ellos aporten todo su contingente logrando incrementar la productividad de la empresa en el departamento administrativo de la constructora Furoiani Obras y Proyectos. Para obtener este fin se toma como antecedente a las variadas y muy acertadas teorías administrativas que tienen entre sus dogmas a los factores de motivación que es algo determinante para el estudio. Para la recolección de la información la autora aplicó el “cuestionario” como técnica, el cual se destinó a los empleados del departamento administrativo de esta empresa.

El hallazgo basado en la información recolectada es de gran utilidad para poder llegar a una conclusión del análisis de los factores motivacionales y cómo influye en el desempeño laboral de sus trabajadores. Por otra parte, se puede generar un nuevo plan basado en un modelo de acción que permita el manejo eficiente del recurso humano de esta empresa, donde se debe estipular las recompensas que apoyará la gestión de cada persona, ya que el factor común es el desarrollo organizacional en beneficio para la compañía.

Análisis: La investigación determina los factores de mayor relevancia y cómo influyen en un buen ambiente laboral, refiriéndose al clima laboral en el que trabajan, como, por ejemplo, el trabajo en equipo, la seguridad, y la higiene del lugar. Por otra parte, los aspectos que resaltan entre este recurso humano se basan en la importancia de la remuneración y el reconocimiento al trabajo desempeñado. En materia de estudio, para los empleados no es trascendental

únicamente la recompensa económica, ya que aceptan que la estimulación psicológica es más fuerte que los bienes materiales, es decir, asumen que un reconocimiento por el trabajo bien hecho es más notorio y mejora su productividad.

Tesis: Mejoramiento del rendimiento laboral en una empresa constructora en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de postgrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. (González F. X., 2014, pág. 12)

Resumen: El éxito de una organización depende del manejo adecuado de las distintas áreas en las que se desempeñan los trabajadores, misma que le proporcionara competitividad en el mercado. Cuando una empresa se encuentra en crisis es importante buscar la raíz del problema, indagar sobre el manejo de los recursos humanos, financieros y demás. Después de varios estudios realizados se llegó a la conclusión que el recurso humano es la base de una organización y por lo que si no se utiliza y desarrolla adecuadamente esta puede desequilibrarse, aprovechar dicho recurso logrará que la empresa se mantenga en rangos altos de productividad.

Análisis: La propuesta para mejorar el rendimiento laboral de los empleados de una empresa, se enfoca en el capital humano, mismo que se debe valorar y aprovechar de la mejor manera, por ello, es esencial proporcionar estabilidad, seguridad y los recursos necesarios para realizar las actividades laborables, con el único fin de obtener rentabilidad.

Tesis: Influencia de los estilos directivos de los administradores en la correcta motivación de los empleados y el ambiente laboral, y propuesta de un plan de acción para la mejora del desempeño laboral de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda. Ubicada En La Ciudad De Ambato. Pontifica Universidad Católica del Ecuador, Quito. (Maldonado, 2015, pág. 18)

Resumen: El estudio referido, busca examinar la forma en que impactan los estilos directivos de los jefes en la motivación y en el clima laboral de los

empleados de la empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato; la misma que desde sus inicios su principal objetivo ha sido buscar el bienestar del cliente, debido al crecimiento comercial, han surgido cambios tanto en infraestructura y aumento de personal contratado lo cual ha generado incidencias y se ha visto afectado el clima laboral en la actualidad.

Es fundamental indagar las causas por las cuales ha disminuido la motivación del personal y qué ha ocasionado el clima laboral negativo, pese a trabajar en una empresa con creciente éxito y gran prestigio en el mercado. En la investigación se emplearon herramientas como la “encuesta” y “reuniones de escucha activa”, con el objetivo de determinar las causas del problema en general, por ello, se elaboró un plan de acción estratégico aplicado a la gerencia de Recursos Humanos.

Análisis: Mediante este estudio se logró identificar las falencias en la motivación laboral y lo que obstaculiza el clima laboral adecuado, lo que a su vez afecta el desempeño laboral de los colaboradores, en la observación del entorno se visualiza que los directivos no cuentan con un canal de comunicación asertivo con los empleados, no aplican un sistema de compensaciones monetarias o reconocimientos financieros a los trabajadores excelentes por sus méritos y logros, causas por las cuales los empleados consideran que no se sienten motivados, además no se maneja adecuadamente el trabajo en equipo y existe favoritismo por parte de los directivos, lo que ocasiona que el clima laboral se vea afectado.

Tesis: El ambiente laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa “Concreteras Granizo”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito (Castañeda, 2016, pág. 20)

Resumen: La presente investigación busca examinar la influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa “Concreteras Granizo” que se ubica al sur de la ciudad de Quito. Se considera que el

propósito de la organización es ser competitiva en el mercado que actualmente se desempeña para lograr sus metas organizacionales, por tales razones es fundamental el enfoque hacia el recurso humano porque ayudará a cumplir los objetivos propuestos por la empresa. Se analizó la situación actual de la empresa en cuanto a sus empleados, y se logró determinar que el clima laboral de los trabajadores según la comunicación entre ellos es negativo, y que los directivos otorgan incentivos en determinados casos cuando se nota que el desempeño es óptimo y consecutivo, sin necesidad de que la persona adquiriera algún tipo de preparación por parte de la empresa, se establecieron propuestas para mejorar el clima laboral de los empleados con el objetivo de fortalecer la comunicación y las relaciones laborales.

Análisis: Es evidente el porcentaje de inconformidad por parte de los empleados, con respecto a la motivación, la falta de comunicación que afecta las relaciones interpersonales, por ende, el desempeño laboral se ve afectado debido a que no se cuenta con estrategias para promover el trabajo en equipo, mismo que es imprescindible dentro de la empresa para incrementar conocimientos y experiencias y lograr la comunicación afectiva y efectiva, se considera que los trabajadores no están colocados en los puestos correctos en base a sus conocimientos, por ello se les dificulta desarrollar sus habilidades, en alguno de los casos no se reconoce el mérito logrado de los trabajadores mediante la compensación, es importante aplicar las propuestas establecidas por el actuar debido a que influyen positivamente a mejorar el clima laboral.

2.3 Motivación Laboral

“Es el o los motivos por los que las personas se impulsan y brindan todo lo mejor de sí para poder cumplir una meta planteada por una organización, es decir los empleados trabajan para lograr lo que la empresa se ha propuesto siempre y cuando sus necesidades estén cubiertas” (Santrock, 2002, pág. 23).

Por otro lado, la motivación es una de las llaves explicativas más importantes de la disposición de la raza humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, este factor representa lo que originariamente determina que el individuo inicie una acción, se encamine hacia un objetivo y persista en alcanzarlo. Estos autores, después de resumir las opiniones de muchos otros, formulan a la motivación.

Según (Herrera, 2004) manifiesta que:

Podríamos entenderla como la causa que explica el inicio, dirección, afectación y persistencia de la disposición encaminada cerca de una meta, modulada por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar (pág. 21).

Los directivos de la empresa durante sus años de trayectoria y experiencia en el mercado se han enfocado únicamente en el rédito financiero que pueden obtener momentáneamente y mientras éste sea suficiente para cubrir sus necesidades han ignorado el capital humano, el cual es la base de la compañía para lograr sus objetivos.

Como menciona (Ortega, 2013), la motivación laboral es considerada un pilar fundamental ya que el empleado se siente apoderado de la empresa, la cuida como propia y trabaja en pos de su crecimiento, puesto que considera que si la organización gana ellos también lo harán, además, señala que se pueden utilizar diversas técnicas de motivación como la premiación a la superación académica, reconocimiento por méritos; ya sea con un incentivo económico o psicosocial, mejor desempeño en el desarrollo de las capacitaciones programadas, fundamentando todo lo mencionado con normas y políticas que guíe lo que se espera de cada uno en sus determinadas áreas de trabajo (pág. 8).

Por otro lado, (Medina, 2014) hace referencia a que la motivación laboral “fortalece la transferencia de conocimientos, genera espacios de interacción como círculo de aprendizaje interno donde nacen ideas nuevas para la mejora continua, de modo que basta contar con una persona motivada dentro de la empresa para que las demás se contagien” (pág. 15).

Para lograr que el personal se encuentre motivado y lograr un desempeño de los trabajadores eficiente, eficaz y efectivo; principios que una organización debe ponderar sobre todos los aspectos, en virtud a que si se consigue que la fuerza laboral de la organización sea eficiente, se garantiza el cumplimiento de los pedidos o requerimientos de los clientes a tiempo y en su totalidad, lo que deja una buena imagen en el mercado meta, esto puede desencadenar la recomendación de boca a boca que es la más efectiva y se genera una necesidad en la mente de los consumidores. Además, si los empleados son eficaces, se considera la ventaja de que estos mantengan la actitud y aptitud adecuada para enfrentar los diversos problemas o requerimientos del mercado basándose en sus conocimientos, experiencia y el trabajo colaborativo.

Y por último la efectividad es sinónimo de obtención de resultados esperados y superación de estos. Por lo expuesto, se corrobora que la motivación laboral es y será la base trascendental para el correcto funcionamiento de las empresas u organizaciones.

Tipos de motivación

Existen varios tipos de motivación que han desarrollados e investigados por diversos autores como se detalla a continuación:

Partiendo desde el enfoque conductual, la motivación extrínseca e intrínseca alcanza un rol indispensable al intentar explicar la razón de las conductas de los individuos. Este tipo de motivación hace referencia a que la estimulación de una persona no nace de su interior, que son factores externos los que

logran que una persona desee dar todo de sí porque se encuentra identificado con una idea o en este caso en el trabajo. Es así como este modelo de motivación surge de los estímulos y las consecuencias ambientales al que una persona se verá expuesta para poder alcanzar sus metas. (Reeve, 2003, pág. 85).

Desde otro punto de vista desarrollado por los psicólogos Edward L. Deci y Richard M. Ryan, hacen una clasificación sumamente importante en el mundo de los negocios, en cuanto al origen de este interés por el empleado que divide la motivación según si atiende a factores externos o internos. (Ryan & Deci, 2002, pág. 96)

Es necesario mencionar a la motivación intrínseca, originada por factores que vienen desde dentro de la persona. Es decir que el individuo no nace con el objetivo de lograr una recompensa monetaria, ni tampoco logros inmediatos, sino que surge del interior de la persona para satisfacer su ambición de realización personal y crecimiento, que son ganancias intangibles pero psicológicas muy importantes. Podemos tomar como referencia proyectos de protección, cuidado y conservación de del medio ambiente, integración social, el deseo irreprochable de capacitación y ampliar sus conocimientos para desempeñarse de mejor forma en el área de trabajo y generar sus propias oportunidades laborales.

La motivación según la naturaleza del incentivo percibido, de acuerdo con lo expresado por (Schiffman & Kanuk, 2005) "Motivación positiva; si el causante de la motivación se reconoce como un premio o una recompensa para el individuo. También existe la motivación negativa y consiste en el reforzamiento a la conducta del individuo se basa en castigos o amenazas, que pueden generar niveles altos de ansiedad o estrés crónico en el sujeto en el escenario de que este modelo sea recurrentemente utilizado en la organización hacia sus empleados" (pág. 93).

Ciclos de la motivación

En esta etapa de análisis de la motivación, se logra identificar e informar el porqué del comportamiento de las personas basados en las necesidades que como individuos todos tenemos. Las necesidades o motivaciones son fuerzas dinámicas y persistentes que generan cierta conducta. Si se presenta una necesidad, el organismo de un individuo se quebranta y las emociones generadas por esas situaciones provocan complicaciones en el cuerpo como; la tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. (Davidoff, 1979, pág. 112).

De acuerdo con lo expresado, si el comportamiento y la acción son positivas, el individuo conseguirá el alivio a la necesidad que se generó y de la que debía ocuparse, por lo tanto, la liberación de la tensión causada por esta necesidad, volviendo al equilibrio y estado anterior que es estado natural de un individuo en el medio ambiente.

El ciclo motivacional surge como un proceso nacido para satisfacer necesidades desde la motivación como punto de origen y sus etapas son las siguientes:

1. Homeostasis: El organismo humano se mantiene equilibrado.
2. Estímulo: Después de un estímulo se genera una necesidad.
3. Necesidad: Si aún está insatisfecha, provoca un estado de tensión.
4. Estado de tensión: Ocasiona impulsos a una forma de comportamiento.
5. Comportamiento: Al activarse, satisface dicha necesidad, es decir, alcanza el objetivo con satisfacción.
6. Satisfacción: Es la liberación de la tensión con lo que se logra retornar a un equilibrio integral. (p. 104).

Según (Maslow, 1954) “La motivación es un ciclo porque cada vez que logramos conseguir una meta, nuestro ser encuentra una nueva necesidad y este ciclo involucra varios componentes” (pág. 12).

De acuerdo con lo que expresa (Vasquez, 2006), la personalidad del individuo son los rasgos que pueden crear el pensamiento, que éste actuará con el tipo de motivación que se le ofrezca, no obstante, no se identifican sus verdaderas necesidades, se le ofrece cualquier incentivo con el pensamiento erróneo de que es lo que el individuo necesita. Dado esta premisa con el supuesto incentivo, éste puede atraer o suprimir definitivamente el interés de la persona, "Innovar requiere desaprender para aprender de nuevo, terminar con el círculo que preocupa y quita el tiempo" con lo que se logra que la persona se abra a nuevos enfoques y esté dispuesto a entregar lo mejor de sí para cumplir o sobre pasar los objetivos esperados por la organización y con ello obtengan su recompensa. (pág. 151)

Teorías de motivación

Las teorías tienen la finalidad de explicar fenómenos de cualquier área, esto proviene de la observación que es la técnica de recolección de información, existen diversas teorías sobre la motivación como se muestra a continuación:

La Teoría Jerarquía de las necesidades se divide en 2 categorías básicas Según (Maslow, 1991, pág. 78)

Necesidades primarias, tiene una subclasificación: de primer nivel que se refiere a las necesidades fisiológicas básicas que respectan a la alimentación, descanso o sueño, abrigo o deseo sexual. Para el segundo nivel se hace referencia la búsqueda de seguridad, no solo en el ámbito laboral, sino más bien la seguridad en el área de salud, seguridad antidelincuencial, de una amenaza o peligro, con las que se garantiza la continuidad de las personas.

Y la segunda categoría básica, se considera tres niveles de necesidades según Maslow:

1. Se Trata de la interacción que tiene un individuo con su entorno y los sentimientos que en ese acto se pongan en juego. Dentro de estos están la amistad, el amor o una interacción simple con una persona en la calle.
2. Se refiere a la necesidad de sentir que es importante como persona y con lo que hace para sí mismo.
3. En este punto se trata sobre el desarrollo personal y profesional que un individuo pueda alcanzar para satisfacer su necesidad. (pág. 92).

Por otra parte, tenemos **la teoría X y la teoría Y** de McGregor citado por (Alecoy, 2008). Esta teoría es la que ha generado mayor impacto dentro del mundo empresarial. Por un lado, el factor X que es tradicional, donde los directivos creen que los empleados prácticamente constituyen un mueble sin sentimientos que se mueven por la recompensa económica y generaliza a los individuos como personas que no les gusta laborar, por lo que no adquieren la responsabilidad y madurez suficiente para hacerse cargo del desempeño de las funciones de un puesto de trabajo de una manera eficiente.

Por su parte la teoría Y, cree que los esfuerzos que todo ser humano realiza es natural y que lo hace con la finalidad de desarrollar lo que se le encomienda, ellos se autorregulan, organizan, evalúan y corrigen, con lo que se logra conseguir un compromiso con su puesto de trabajo, lo que genera una búsqueda constante de actividades nuevas que hacer, pero en su mismo cargo y procuran impulsar el aprendizaje autónomo (pág. 122).

Otra de las teorías de motivación es la **Teoría Z** (Ouchi, 1984) considera que; se trata de una nueva cultura dentro de la organización en la que los trabajadores pueden integrarse entre ellos y generar una conexión con la empresa, conociendo sus metas iniciar una preparación para poder cumplir

con ellas. En esta teoría se habla mucho de la humanización de las actividades y condiciones del trabajo.

Este método es conocido como el método japonés en la que clasifican a las empresas americanas, empresas Z y las japonesas. Las empresas Z son aquellas que hayan adoptado la teoría de Ouchi que procura brindar un ambiente laboral íntegro y saludable que estimula la auto superación. Los principios de esta teoría son: la confianza, relaciones humanas sutiles y buenas relaciones sociales. (pág. 12).

La Teoría de los dos factores de Herzberg en base a lo expresado por (Chiavenato I. , 2000)

“Se refiere al ambiente externo y al desempeño de la persona. En el primer aspecto se desarrolla o trata de las condiciones en las que la persona se desenvuelve puede ser las estructuras físicas y ambientales donde trabaja, así como lo que internamente comprende como sueldo las prestaciones sociales, las reglas a las que debe regirse y el ambiente generado con los compañeros en el espacio de trabajo. También se desarrolla el segundo factor que hace referencia a cómo desarrolla sus actividades en el campo laboral, aquí se considera la motivacional como factor de determinación para un buen o mal desempeño, dentro de este factor se encuentran aspectos como la concreción de logros u objetivos, independencia en su área de funciones, la determinación del grado de responsabilidad, las escalas profesionales, incentivos por una meta concluida, empleo de destrezas con las que se puede aumentar la eficiencia empresarial” (pág. 96)

Finalmente, la teoría de las necesidades de McClelland (1970), citado por (Perilla, 1998) considera:

Tres tipos de necesidades concernientes al logro, referencia de obtención de poder y la afiliación. Cuanto una necesidad no es cubierta genera una reacción negativa en los estímulos de una persona, los de mayor trascendencia

hablando son los impulsos que hacen que una persona siga tratando de superarse para conseguir logros de vital importancia por los deseos que le inundan y le hacen crecer.

La motivación por afiliación se trata de las relaciones con las personas en un ambiente social. Y la motivación por poder que es un impulso por influir en las personas teniendo cierta responsabilidad mayor, y cambiar las situaciones. Es el deseo de ser influyente para un entorno determinado o para personas directamente con lo que se puede conseguir el reconocimiento de los demás y la aceptación de sus ideas por sobre las manifestaciones de otros. Es interrelacionarse con las personas que forman parte de mi entorno ya sea laboral o en el ámbito social, en sí es el deseo de siempre contar con compañía (pág.38).

Clasificación de las motivaciones

Según lo que manifiesta Reeve citado por (Soriano, 2018), las motivaciones se clasifican en:

Interna (intrínseca) o externa (extrínseca) a la persona. La motivación intrínseca es aquella que trae, pone, ejecuta, activa el individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece. Es, por tanto, una motivación que lleva consigo, no depende del exterior y la pone en marcha cuando lo considera oportuno. La motivación extrínseca, por su lugar de proveniencia. Externo, es aquella provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente, es, decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación. (pág. 7).

Cuáles son los factores que favorecen la motivación laboral

Los diversos factores que intervienen en el proceso de la motivación laboral y que van a coadyuvar en la satisfacción del logro de las metas propuestas, sean individuales o colectivas según (Peña & Villón, 2018) destacan: “Presencia de una relación laboral donde figure la satisfacción, motivación y desempeño; Predominio de las expectativas y las compensaciones en cuanto a la satisfacción laboral; Clima laboral positivo en donde el trabajador encuentre el confort; y resultados de la satisfacción laboral”. (pág. 187)

En base a lo citado por los autores, los factores propuestos logran estimular al empleado en su comportamiento. Cuando el trabajador haya experimentado esa sensación de haber culminado su meta con éxito, sentirá haber logrado su objetivo y buscará otra necesidad que satisfacer. El empleado siempre anhela obtener lo que se plantea y las compensaciones vienen a ser el resultado de lo que obtiene.

Cuáles son los factores que dificultan la motivación laboral

De acuerdo con lo expuesto por (Entrepreneur, 2020) los principales factores corresponden a: “jornadas laborales largas, falta de capacitación laboral, actividades multitareas, períodos de descanso cortos”. (pág. 12)

Jornadas laborales largas: Varias empresas centralizan sus jornadas laborales entre 10 y 12 horas diarias, ocasionando cansancio en los empleados, lo que produce bloqueos mentales que afectan por completo la productividad.

Falta de capacitación laboral: Si los empleados no están actualizados en las áreas que ejercen, además de interferir en su motivación laboral, las técnicas que lleven a cabo para ejecutar sus tareas serán obsoletas.

Actividades multitareas: Al realizar más de una tarea al mismo tiempo el empleado disminuye por completo la capacidad de concentración, dando como resultado un trabajo deficiente.

Períodos de descanso cortos: Además de las excesivas jornadas laborales, muchas empresas limitan los periodos de descanso, los cuales son indispensables para que las personas reduzcan la tensión y puedan controlar el estrés laboral y mejorar su productividad.

Factores centrados en la motivación del trabajo

En base a lo expuesto por (Herzberg, 1968) citado por (Hernández C. , 2011), “Los factores centrados en la motivación del trabajo se relacionan: con los sentimientos positivos de las personas respecto al trabajo, con el contenido del trabajo y con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona” (pág. 72).

El trabajo de equipo como fuente de motivación

Según los autores (Gilmore, C. & Moraes, 2002) citado por (Toro, 2015), concuerda con la idea de que en la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. (pág. 23)

A manera de conclusión, se define que el trabajo en equipo hace referencia a un conjunto de personas que cooperan entre sí, para lograr un resultado establecido. En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una gran motivación, fuerza que integra al grupo, su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior de éste compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es la encargada de elevar el desempeño de una empresa en cualquier ámbito y de la mano se incrementa la calidad de servicio de una organización, reflejándose en la atención que se brinda a los clientes.

Esta idea se puede evidenciar en el actuar al realizar las actividades cotidianas en el área de trabajo y la capacidad de brindar al cliente o a cualquier persona que lo necesite una experiencia única.

La satisfacción cuenta con tres elementos que lo constituyen básicamente, primero el saber, la estima y la conducta. Con todos los elementos que lo constituyen se considera que las personas que se sienten bien laboralmente generan una sensación positiva sobre las actividades de trabajo propio y son auto evaluativos. Si se ha logrado generar ese sentimiento de empatía también se ha generado un compromiso intrínseco del empleado con la empresa y su trabajo. (Gennaro, 2013, pág. 48).

Al hablar de satisfacción laboral se hace referencia a la eficiencia de sus empleados y la sostenibilidad de la idea de negocio, ya que quien se siente identificado con una empresa o un ideal será capaz de defenderla, trabajar por alcanzar los objetivos y recomendarla tanto en interiores como en el exterior (Ramirez, 2002, pág. 21).

Diferencia entre motivación y satisfacción laborales

La motivación laboral es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que sí parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados. (Manene, 2012).

Comportamiento organizacional

El compartir de forma recíproca con todos los miembros de la organización es lo que evidencia la forma de actuar entre ellos, las costumbres, las tradiciones que comparten, los juegos y momentos de distracción. También se considera las rutinas que ejercen para la concreción de sus actividades laborales (Chiavenato I. , 2000, pág. 34).

No es más que las actividades que desempeñan y cuáles son las actitudes al desarrollarlas conjugadas con las aptitudes que poseen las personas de una empresa. Es una rama de las ciencias sociales que involucran a la sociología, psicología, sociología, saberes políticos y economía. (Judith, 1999, pág. 67).

Gestión de talento humano

La gestión del talento humano es muy importante para las organizaciones que tienen una actividad económica en un mercado. En si es la forma en que se les otorga los permisos, horas de entrada y salida, salarios, vacaciones, estrategias de manejo del recurso humano, capacitaciones, etc. Este tipo de gestión se debe basar en la cultura de la empresa, la estructura adoptada, el contexto ambiental, la actividad económica de la empresa, la implementación de recursos tecnológicos, los procesos estandarizados, entre otros factores más. (Chiavenato I, 2009, pág. 98)

El ámbito del manejo del recurso humano es muy amplio e importante, y debe basarse en características como las costumbres, tradiciones, habilidades, destrezas y aptitudes de todos los que forman parte de la empresa y generar recursos para su manejo de acuerdo con esas premisas. De esta forma se evidencia que los empleados son tomados como un eje fundamental en la organización. La gestión del talento humano es el manejo coherente y armónico de aspectos como políticas, normas, delegación de funciones y estipulación de procedimientos que tienen como objetivo principal el incrementar la productividad y eficiencia del trabajador.

La Gestión del Talento Humano busca lograr cumplir los siguientes objetivos según (Barriga, 1993)

Distribuir las labores desde los gerentes y su equipo de trabajo.

Orientar de forma globalizada las estrategias de los negocios y distribuir las responsabilidades y los recursos.

Comunicar las decisiones tomadas por la autoridad y su equipo de trabajo.

Planificar acciones para la consecución de los objetivos.

Liderar, motivar, evaluar y compensar a sus trabajadores.

Establecer la mejor empresa y conseguir la máxima calidad en el desempeño. (pág. 72)

2.4 Desempeño Laboral

El desempeño laboral es un instrumento que mide el comportamiento del individuo que ocupa un puesto, pueden ser los proveedores, clientes internos, y trabajadores en general. Esta herramienta brinda información sobre sus competencias individuales y ayuda a identificar áreas de mejora continua que aumenten su productividad y colaboración al alcance de los objetivos de la empresa u organización. (Chiavenato I. , 2009, pág. 102).

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender del reconocimiento generoso del esfuerzo, y también de los resultados obtenidos. Diversos autores han expresado su punto de vista con respecto a lo que significa la evaluación de desempeño. A continuación, planteamos algunas de estas definiciones que se han reconocido a través del tiempo.

Según (Wayne, 2010) el desempeño laboral es “Es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización” (pág. 32).

Para (Dessler & Varela, 2011), se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento. (pág. 14).

Por lo antes expuesto por los autores se destaca que la evaluación de desempeño es una herramienta conveniente para establecer la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado y buscar las soluciones pertinentes, para mejorar su desarrollo en la organización u empresa. Esto se debe a que permite identificar con claridad el tipo de desmotivación, bajo rendimiento y problemas en general del personal evaluado y además esto conlleva a saber cuáles son sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Permitiendo recompensarlos de la manera que amerite el caso, en cuanto se trata a la valoración del trabajo en sí, y colocarles en primer lugar como una parte esencial de la compañía, es una ayuda para la parte gerencial ya que se aprovechará el capital humano al máximo y los colaboradores tendrán el sentido de pertenencia.

Qué es la evaluación de desempeño

Para (Cabal, 2011), la evaluación del desempeño es evidenciar las conductas positivas y negativas que un colaborador de la empresa tiene con referencia a las funciones que debe cumplir, además se considera el porcentaje de afectación a la consecución de las metas planteadas por la organización, con la obtención de esos datos se puede realizar una retroalimentación y corregir el diseño de los procesos, detectar necesidades internas orientar a la fuerza laboral de forma diferente. (pág.4)

Por otra parte, (Gibson, 2003) menciona:

Es el análisis histórico del comportamiento de los empleados con referencia a las actividades que les fueron asignadas. El análisis de esta información ayuda a realizar correcciones y facilita la toma de decisiones con la finalidad de corregir lo que a la empresa le resta la posibilidad de cumplir con sus metas. Además, con el análisis de la información obtenida por medio de la evaluación se puede mantener lo que se considera como aspectos positivos y generar un plan de compensación al logro. (pág. 48)

Importancia de la evaluación al desempeño laboral

La evaluación es la oportunidad de medir individualmente la productividad humana, lo que permite determinar el grado de aporte a la consecución de metas, si la evaluación de desempeño es positiva, se puede considerar como una ventaja competitiva que permitirá el crecimiento efectivo de una empresa. (Chiavenato I. , 2002, pág. 28).

La evaluación del desempeño permite conocer y contrastar la proyección a futuro y ver con claridad la trayectoria de su carrera, detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores, adecuar con más eficacia a la persona con el puesto de trabajo, mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo y servir de referencia para incrementos salariales, entre otros. (Rivero, 2019, pág. 161).

Por lo antes expuesto la importancia de la evaluación de desempeño no radica únicamente en detectar los errores, sino reflejarse en la retroalimentación y en las acciones diseñadas de forma estratégica para buscar la mejora continua.

Medición de la satisfacción

Para lograr medir la satisfacción laboral se debe plantear un modelo de escalas donde se evidencia la conformidad o el descontento de un individuo

que forma parte de la organización, la información que se obtiene en la medición de la satisfacción es totalmente abierta y permite detectar promedios aceptables o reprochables en cuanto a la satisfacción de las personas para cumplir la misión de una empresa. (Jimenez, 2012, pág. 9)

Por su parte (Cortina, 2015) menciona que gracias a la medición de satisfacción se obtienen datos precisos de diagnóstico, con las preguntas acertadas y centradas en las áreas que se necesita evaluar proporcionará información muy relevante con lo que se puede trabajar en la generación de cambios, planteamiento de rediseño organizacional y estratégico. El autor manifiesta que no es necesario dar pasos agigantados, pero si deben ser constantes y perdurables, ya que este tipo de acciones sumas más que los avances acelerados. Además, manifiesta que a largo plazo es donde se puede verificar si existe un cambio positivo o negativo con las estrategias propuestas. (pág. 26).

Modelos de la evaluación para la satisfacción laboral

Con la investigación previa se ha determinado que existe un amplio número de métodos que ayudan a medir la satisfacción laboral, pero los que serán de mayor utilidad dado el caso de estudio en la empresa LAYHEREC S.A se ha tomado como referencia los siguientes: la escala general de satisfacción, el puntaje por facetas, la entrevista personal.

Escala general de satisfacción creada por (Warr, Cook, & Wall, 1979), menciona que son todas las características de las áreas que se desea evaluar a través de una escala, esta se encarga de recolectar respuestas efectivas referentes al desempeño de cada individuo. El diseño de esta escala permite conocer los diferentes aspectos intrínsecos y extrínsecos del ámbito laboral, mismos que a su vez cuentan con una subescala donde se procura evaluar aspectos relativos al reconocimiento obtenido por el desempeño, compromiso, desarrollo, etc. “Las escalas generalmente utilizadas para la evaluación es:

valor de 1 a Muy insatisfecho y hasta asignar un valor de 7 a Muy satisfecho. La puntuación oscila entre 15 y 105, a mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general” (Mansilla Izquierdo, 2018).

Ilustración 1. Modelo de evaluación de satisfacción laboral

	Muy insatisfecho.	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho.	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho.
1. Condiciones físicas de su trabajo.					5		
2.Libertad para elegir su propio método de trabajo.		2					
3.Sus compañeros de trabajo.				4			
4.Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.		2					
5.Su superior inmediato.			3				
6.Responsabilidad que se le ha asignado.			3				
7.Su salario.			3				
8.La posibilidad de utilizar sus capacidades.				4			
9.Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa.				4			
10.Sus posibilidades de proporcionar.		2					
11.El modo en que la empresa es gestionada.				4			
12.La atención que se presta a las sugerencias que se hace.		2					
13.Su horario de trabajo.					5		
14.La variedad de tareas que realiza en tu trabajo.		2					
15.Su estabilidad en el empleo.					5		
TOTAL	50 PUNTOS						

Fuente: www.psicologia/online.com/ebooks/riesgos/anexo11.shtml.

Administración de Talento Humano

Respecto a este tema el autor (Chiavenato I. , 2002), considera que “es la organización y aplicación de técnicas y estrategias que puedan generar un compromiso con la empresa y pueden trabajar de forma individual o en equipos para conseguir los objetivos que como empresa se han propuesto”. (pág. 22).

El autor (Jimenez, 2012), menciona que, es un aspecto muy importante y considera que administrar el talento humano es un área muy sensible a la mentalidad de muchos que influye en las empresas. La actividad concreta de administrar personas que viven según sus propias creencias y les rige una cultura previa. (pág. 61).

Por lo antes expuesto por los diferentes autores, se establece que la administración de talento humano es el factor principal de una organización, lo que le proporciona la estabilidad y el manejo del capital humano para cumplir sus objetivos, en base a su cultura organizacional.

Cultura Organizacional

Es el conjunto de hábitos que dirige en su actuar diario a una persona, en este se ven involucrados sentimientos, hábitos, costumbres, creencias, tradiciones y formas de relación existente entre los compañeros de trabajo. Este aspecto puede aportar de forma positiva a la obtención de buenos resultados para las empresas si se ha sabido educar de forma correcta a los colaboradores o a su vez puede jugar en contra logrando demorar la consecución de metas por el bajo compromiso con la empresa. (Freeman, 1991, pág. 58)

La cultura organizacional también es considerada como la práctica de lo que me marca como ciudadano de una región en particular en el área laboral, las creencias en poder de una colectividad; el cómo me desenvuelvo en los

exteriores también definirán como actúo en el interior de una empresa y como me desarrollo ante diferentes situaciones. (Barney, 1986, pág. 96).

Según (Vicuña, 2012), es una herramienta que se maneja a niveles directivos y cuya finalidad es recoger las decisiones estratégicas organizacionales al momento de realizar un análisis estratégico de forma conjunta con el equipo de trabajo, este tipo de planificaciones tienen una duración de tres años, es decir se debe enfocar en proponer actividades que se puedan desarrollar en ese tiempo y que aporten a la consecución de metas. (pág. 17).

Por su parte (Casanova, 2010), manifiesta que es una actividad donde se debe señalar los proyectos que se pretenden desarrollar en beneficio de una empresa con el criterio firme de mejorar aspectos negativos que se hayan encontrado, es el momento de planificar las actividades que en el futuro se desarrollarán considerando los recursos que se van a necesitar, estructurar la forma más óptima de comunicar las ideas a los demás miembros de la organización y proponer la forma de capacitar a toda la fuerza laboral en lo que se pretende alcanzar del plan de mejora. (pág. 29).

Estrategias enfocadas en el buen desempeño laboral

(Aranna, 2003), manifiesta que “Las organizaciones que deseen subsistir en el mercado deben producir más para ganar más y para conseguirlo debe implementar un plan de motivación priorizando la satisfacción de los colaboradores de la empresa”. (pág. 76)

(Santos, 2009) establece que, para generar estrategias que motiven a los trabajadores de una organización se debe involucrar a los departamentos de estas, para de esta manera generar diversas alternativas de estimulación con un involucramiento global permitiendo generar una combinación de alternativas que, a criterio de la gerencia, conducen al logro de los objetivos.

En sí las estrategias son todas las acciones que se pretenden aplicar para evidenciar mejora en un área que quizá presenta resultados negativos, se la acompaña de las políticas empresariales, que ayuda a organizar las actividades, asignación de recursos de acuerdo con lo que ha planificado con lo que se espera obtener la viabilidad máxima. Para establecer las estrategias primordiales se debe plantear los objetivos a conseguir. (pág. 187).

2.5 MARCO LEGAL

El presente trabajo de investigación se sustenta en varios artículos del Código de trabajo vigente de los Capítulos I, IV, V, VI, reglamento que se detalla a continuación.

En base al establecido en el Título I: Del contrato individual de trabajo, capítulo I: De su naturaleza y especies, parágrafo 1ro. Definiciones y reglas generales correspondientes al (Código de Trabajo, 2020) en sus artículos establece:

Art. 8.- Contrato individual.

Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por un pago fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador.

La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 12.- Contratos expreso y tácito.

El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 13.- Formas de remuneración.

En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte de utilidades, de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

En el Capítulo IV: De las obligaciones del empleador y del trabajador, Art. 42.- Obligaciones del empleador del (Código de trabajo, 2020) Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. (Sustituido por el Art. 1, núm. 1 de la Ley 2006-28, R.O. 198, 30-I-2006) Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, ¡las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. ¡Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. ¡Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la

población escolar sea por lo menos de veinte niños, ¡sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio juntamente con otras empresas o con terceros. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

¿Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. (Sustituido por el núm. 1 del Art. 9 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).

- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan.

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, ¡en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud

Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. ¡Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

¡Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. ¡Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio;

b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, ¡garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

¡Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, ¡siempre que la asociación lo solicite;
22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. ¡Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la “Organización, Competencia y Procedimiento” ;
25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
26. (Agregado por el Art. 5 de la Ley s/n, R.O. 116-S, 9-XI-2017). Implementar

programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades del acoso laboral, para prevenir el cometimiento de toda forma de discriminación, hostigamiento, intimidación y perturbación que se pudiera generar en la relación laboral con los trabajadores y de éstos con el empleador

Al mismo tiempo en el Capítulo V: De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones en el Parágrafo 1ro.: De las jornadas y descansos del (Código de trabajo, 2020)

Art. 47.- De la jornada máxima. La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

De acuerdo con el Capítulo VI De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales en el Parágrafo 1ro. De las remuneraciones y sus garantías (Código de Trabajo, 2020) establece:

Art. 79.-Igualdad de remuneración. -A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación debido a nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80.- Salario y sueldo. - Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios. - Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código. Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

Finalmente, en el Parágrafo 2do. De las utilidades, correspondiente al anterior capítulo, el (Código de trabajo, 2020) explica:

Art. 97.-Participación de trabajadores en utilidades de la empresa. - El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador. El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

Parágrafo 4to. De la política de salarios

Art. 117.- Remuneración Unificada. - Se entenderá por tal la suma de las remuneraciones sectoriales aplicables a partir del 1 de enero del 2000 para los distintos sectores o actividades de trabajo, así como a las remuneraciones superiores a las sectoriales que perciban los trabajadores, más los componentes salariales incorporados a partir de la fecha de vigencia de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador.

El Estado, a través del Consejo Nacional de Salarios (CONADES), establecerá anualmente el sueldo o salario básico unificado para los trabajadores privados. La fijación de sueldos y salarios que realice el Consejo Nacional de Salarios, así como las revisiones de los salarios o sueldo por sectores o ramas de trabajo que propongan las Comisiones Sectoriales, se referirán exclusivamente a los sueldos o salarios de los trabajadores sujetos al Código del Trabajo del sector privado.

2.6 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Motivación laboral (Variable independiente)

“La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que le sujeto persigue”. Por ello también se pretende aclarar su eficiencia que lo impulsa al

logro de dichas actividades de forma que tenga éxito en su desempeño. (González D. J., 2008).

Desempeño de los trabajadores (Variable dependiente)

Es la herramienta encargada de medir el actuar de las personas que han sido ubicadas en un puesto de trabajo con un determinado grupo de funciones o responsabilidades y el aporte que significa el individuo para el cumplimiento de objetivos planteados por la empresa. (Chiavenato I. , 2009, pág. 120).

2.7 GLOSARIO

Afiliación: Referida a la relación de dependencia, en general, por extensión, se aplica a apegarse a algo, dependiendo de ello, ya sea a una idea, a una institución, a una colectividad, a un partido político, a una obra social, etcétera, quedando constancia de esa pertenencia. (Sanchez, 2017, pág. 25).

Autonomía: Es la capacidad de una persona o cosa para ejercer independencia de otra persona o cosa, pudiendo, por ejemplo, tomar decisiones propias, funcionar sin necesidad de otro aparato, entre otros. (Sanchez, 2017, pág. 5).

Capacitación: Se denomina capacitación al acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una persona adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones. (Blake, 2001, pág. 25)

Conflicto: Conjunto de dos o más hipotéticas situaciones que son excluyentes: esto quiere decir que no pueden darse en forma simultánea. Por lo tanto, cuando surge un conflicto, se produce un enfrentamiento, una pelea, una lucha o una discusión, donde una de las partes intervinientes intenta imponerse a la otra. (Wall, 1995, pág. 21)

Conciliación: Es una herramienta para solucionar conflictos que se basa en la comunicación entre las partes y el intercambio de ideas para solucionar una diferencia (Amaru, 2009, pág. 45)

Consenso: Se conoce como consenso al acuerdo o conformidad de ideas u opiniones que pertenecen a una colectividad. La palabra consenso es de origen latín “consensus”. (Orellana, 2020, pág. 54).

Desempeño: Denomina desempeño al grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. (Sanchez, 2017, pág. 12).

Descentralizar: Se entiende como la trasferencia de responsabilidades, y solo después se discuten las implicaciones que dicha transferencia tiene respecto al balance del poder entre las distintas unidades de gobiernos implicadas. (Mardones, 2008, pág. 35)

Empleador: Persona o moral que es parte en un contrato de trabajo concluido con un trabajador. El empleador ejerce un poder de dirección y de disciplina; es deudor del suministro de trabajo y de los salarios. (De Buen Lozano & Emilio, 1997, pág. 56)

Estrategias: Se define como una serie de medidas o acciones que se han premeditado para lograr un fin o meta ya determinados. (Aranna, 2003, pág. 18)

Extrínseco: El término extrínseco procede del vocablo latino extrinsicus. Se trata de un adjetivo que alude a aquello que es exterior o externo y a lo que no es primordial. (Macias, 2009, pág. 58)

Falencias: Equivocación, idea falsa o errónea. (Sanchez, 2017, pág. 25)

Fluctuación: La fluctuación es el acto y las consecuencias de fluctuar. Este verbo hace referencia a la oscilación (incrementar y reducir de manera alternada) o a vacilar. El concepto tiene distintas aplicaciones de acuerdo al contexto. (Sanchez, 2017, pág. 14)

Hostigamiento: Hostigar quiere decir maltratar, molestar o castigar y se puede utilizar en relación a una persona o a un animal. En consecuencia, el hostigamiento es toda aquella conducta con un componente ofensivo y violento.

Influencia: Es el efecto o cambio que una cosa o persona puede provocar en otra. (Sanchez, 2017, pág. 7)

Invertir: Es una acción que consiste en emplear capital en una actividad de emprendimiento con el objetivo (expectativa) de obtener un beneficio, ganancia adicional o ingreso. En otras palabras, invertir es gastar de forma inteligente.

Mantenimiento: En términos generales por mantenimiento se designa al conjunto de acciones que tienen como objetivo mantener un artículo o restaurarlo a un estado en el cual el mismo pueda desplegar la función requerida o las que venía desplegando hasta el momento en que se dañó, en caso de que haya sufrido alguna rotura que hizo que necesite del pertinente mantenimiento y arreglo.

Mercado: Es un término este que es empleado con gran frecuencia en la sociedad actual para referirse a todo aquel sitio público en el que, en los días establecidos, se procede a comprar o vender diversos productos. (Macias, 2009, pág. 74).

Reconocimiento: Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Empresa: Layherec S.A.

Historia: Desde su fundación en 1945, Layherec S.A., ha ofrecido nuevos impulsos vitales para la construcción e innovación de sistemas de andamios. Este esfuerzo continuo se refleja en un beneficio para sus clientes y su empresa. Lo que comenzó con el espíritu pionero y la imaginación de una fuerte voluntad visionaria ha evolucionado, hasta convertirse en una empresa orientada hacia el futuro con más de 1.500 empleados en todo el mundo.

Líderes en tecnología de andamios, con un criterio avanzado y ofreciendo un servicio integral, mantenemos la vista siempre en el futuro, buscando esencialmente el éxito de nuestros clientes.

Han crecido a partir de una sólida estructura, basada en tecnología sustentada en los mejores materiales y los más exhaustivos controles de calidad en la fabricación de nuestros productos. Layher, desarrolla y fábrica de forma centralizada en un solo punto del globo, concretamente en Güglingen–Eibensbach (Alemania), dispone de un stock permanente de material (30.000 Tm), por lo que, el suministro está asegurado e inclusive, en el momento en el que el material se requiera.

Hitos en la Historia de LAYHER:

- 1945, Wilhelm LAYHER funda la empresa. Producción y venta de productos agrícolas de madera y escaleras.
- 1951, Primeras sucursales en Frankfurt, Hamburgo, Dusseldorf y Nuremberg.

- 1978, Nuevos campos de negocio y construcción de andamios industriales.
- 2003, Implementación de nuestro nuevo sistema de logística.
- 2008, Ampliación de la planta de producción.
- 2009, Nueva planta de galvanizado en Eibensbach y una segunda planta de producción en Güglingen.
- 2013, Inicio de operaciones en Ecuador.
- Constituida el 10 de enero del año 20

Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes; suministrándoles soluciones integrales de andamios y estructuras temporales de la más avanzada tecnología, garantizando su eficacia y eficiencia en el tiempo para mantenernos como líderes en servicio y rentabilidad.

Visión

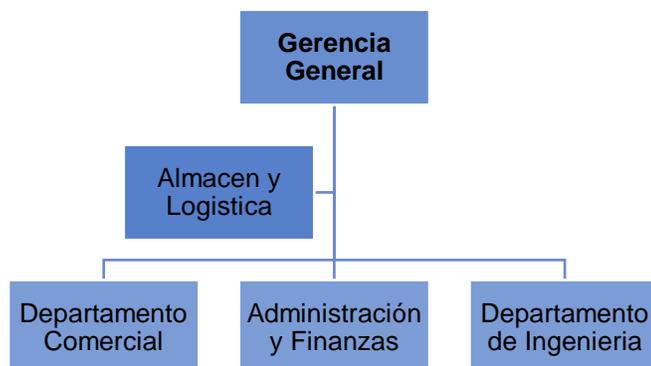
Ser considerado un socio estratégico de nuestros clientes con los servicios de andamios para obtener rentabilidad en sus proyectos; apoyados en nuestra innovación, tecnología y habilidad para competir exitosamente en el mercado.

Certificados

LAYHER, cuenta con homologaciones específicas para cada sistema de andamio, emitidas por el Instituto Alemán de la Construcción, así como la certificación AENOR de producto y otros certificados de conformidad con las más exigentes normativas europeas.

La calidad del proceso de fabricación de cada una de las piezas LAYHER, está asegurada con la implementación de un sistema de calidad según normativa ISO 9001, certificado TÜV CERT.

Ilustración 2. Estructura Organizativa. Principales áreas de la Empresa.



Fuente: www.layher.ec

Ilustración 3. Plantilla total de trabajadores Layherec S.A

PLANTILLA DE TRABAJADORES DE LAYHEREC S.A			
No.	Nombre	Cargo	Departamento
1	Martinez Cerdán Angel	Gerente General	Gerencia
2	Goyburo José Luis	Jefe de ventas Gye	Comercial
3	Morales Juan Carlos	Jefe de ventas Uio	Comercial
4	Del Pezo Monroy Walter	Asesor comercial	Comercial
5	Manrique Ronny	Asesor comercial	Comercial
6	Salto Gamboa César	Asistente comercial	Comercial
7	Salazar Revelo Ramiro	Jefe de almacén	Almacén y logística
8	Macias Rodríguez Jennifer	Asistente de almacén	Almacén y logística
9	Muñoz Villalta José	Jefe de patio	Almacén y logística
10	Valle Rodríguez Henry	Operario de almacén	Almacén y logística
11	Contreras Jefferson	Operario de almacén	Almacén y logística
12	Mendoza Conforme Luis	Operario de almacén	Almacén y logística
13	Mendoza Demera Luis	Operario de almacén	Almacén y logística
14	Solorzano Donoso Milton	Operario de almacén	Almacén y logística
15	Velasquez Vargas Ximena	Jefe financiero administrativo	Administración y finanzas
16	Solorzano María Jose	Asistente contable	Administración y finanzas
17	Noboa Cáceres Andrea	Asistente administrativo	Administración y finanzas
18	Hidalgo Zambrano Isamar	Jefe de ingeniería	Ingeniería
19	Zambrano Barberán Wilder	Asistente de ingeniería	Ingeniería
20	Pincay Anchundia Angel	Supervisor de montaje	Ingeniería
21	Pincay Baque Jefferson	Supervisor de montaje	Ingeniería

Fuente: www.layher.ec

Ilustración 4. Clientes, proveedores y competidores más importantes.



Fuente: www.layher.ec

Ilustración 5. Principales productos o servicios



Fuente: www.layher.ec

Análisis económico financiero de periodos anteriores de la empresa

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA LAYHEREC S. A				
	AÑO 2018	AÑO 2019	ANALISIS VERTICAL	
			AÑO 2018	AÑO 2019
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
EFFECTIVO/ EQUIV. AL EFFECTIVO	\$ 195,200	\$ 92,593	16%	9%
BANCOS	85,200	25,348	7%	2%
MERCADERIA	230,564	321,847	19%	31%
CUENTAS POR COBRAR	123,456	85,156	10%	8%
INVENTARIOS	234,602	123,876	19%	12%
OTROS ACTIVOS	20,034	10,234	2%	1%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 889,056	\$ 659,054	72%	63%
ACTIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 345,200	\$ 389,790	28%	37%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	345,200	389,790	28%	37%
TOTAL ACTIVOS	\$ 1,234,256	\$ 1,048,844	100%	100%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 98,345	\$ 78,345	15%	14%
CUENTAS POR PAGAR	156,000	116,000	24%	21%
DOCUMENTOS POR PAGAR	28,234	31,600	4%	6%
IMPUESTOS POR PAGAR	34,200	32,900	5%	6%
SUELDOS POR PAGAR	89,200	90,000	14%	16%
OTROS PASIVOS	5,000	4,000	1%	1%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 410,979	\$ 352,845	63%	64%
PASIVO NO CORRIENTE				
DOCUMENTOS POR PAGAR A L/P	\$ 239,242	\$ 195,200	37%	36%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	239,242	195,200	37%	36%
TOTAL PASIVOS	\$ 650,221	\$ 548,045	100%	100%
PATRIMONIO				
APORTES SOCIALES	\$ 145,345	\$ 132,456	25%	26%
RESERVAS PATRIMONIALES	218,234	193,776	37%	39%
UTILIDADES RETENIDAS	220,456	174,567	38%	35%
TOTAL PATRIMONIO	584,035	500,799	47%	48%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1,234,256	\$ 1,048,844	100%	100%

ESTADO DE RESULTADO LAYHEREC S. A
AÑO 2019

VENTAS		\$1,200,000
COSTO DE VENTAS		
INV. INICIAL DE MERCADERIAS	\$ 321,847.00	
COMPRAS	<u>\$ 230,500.00</u>	
COSTO DE PRODUCTOS DISP.	\$ 552,347.00	
INV. FINAL DE MERCADERIAS	<u>\$ 123,876.00</u>	
COSTO DE VENTA		<u>\$ 428,471.00</u>
UTILIDAD BRUTA		\$ 771,529.00
GASTOS OPERACIONALES		<u>\$ 90,000.00</u>
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 681,529.00
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 138,500.00	
COSTOS NO OPERACIONALES	<u>\$ 58,600.00</u>	
INGRESOS NO OPERACIONALES		<u>\$ 79,900.00</u>
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO		\$ 761,429.00
IMPUESTOS		<u>\$ 32,900.00</u>
UTILIDAD NETA		\$ 728,529.00

RATIOS FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA	2018 VALOR	2019 VALOR		
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	<u>\$ 889,056</u>	2.16	<u>\$ 659,054</u>	1.87
	PASIVO CORRIENTE	\$ 410,979		\$ 352,845	
ENDEUDAMIENTO DEL ACT.	PASIVO TOTAL	<u>\$ 650,221</u>	0.53	<u>\$ 548,045</u>	0.52
	ACTIVO TOTAL	\$ 1,234,256		\$ 1,048,844	
APALANCAMIENTO	ACTIVO TOTAL	<u>\$ 1,234,256</u>	2.11	<u>\$ 1,048,844</u>	2.09
	PATRIMONIO	\$ 584,035		\$ 500,799	

Análisis del estado de situación financiera de Layherec S.A

En base a los porcentajes del análisis vertical realizado se evidencia en el año 2019 una variación en el valor de las mercaderías la cual aumenta un 12% y las cuentas por cobrar se reducen en un 2% lo que indica que las ventas han disminuido en relación con el año 2018, por otro lado, luego de revisar el efectivo de la empresa se denota una disminución en el año 2019 del 7% en comparación al año 2018.

Los ratios financieros demuestran que la razón corriente o liquidez en el año 2018 obtuvo 2,16 unidades de activos líquidos, mientras que en el año 2019 la empresa obtuvo el 1,87 de unidades, lo que refleja reducción en los activos líquidos, el endeudamiento del activo muestra 0,53 unidades en el año 2018 mientras que el 2019 una variación de 0,52 lo que no señala diferencia alguna, con respecto al apalancamiento, es decir, la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus deudas en el año 2018 manifiesta el 2,11 unidades y en el año 2019 el 2,09, una cifra que también se observa reducida.

Por lo expuesto, se demuestra baja producción en comparación de años anteriores y tiene relevancia con las falencias que actualmente se presentan con los trabajadores, en virtud, a la ausencia de motivación laboral y desempeño de los trabajadores, se logra visualizar como estas incidencias afectan a la rentabilidad de la empresa.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación está enfocada en mejorar el desempeño de los trabajadores a través de la motivación laboral de la empresa Layherec S.A.

El enfoque que se encuentra circunscrita es mixto porque desarrolla variables de tipo cualitativa y cuantitativa.

Enfoque cualitativo

El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven. (Taylor & Bodgan, 1984)

Análisis: En este estudio se precisó el uso de la entrevista como instrumento para la recolección de la información con la finalidad de conocer las rutinas y las situaciones problemáticas que está afectando el desempeño de los trabajadores.

Enfoque cuantitativo

Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable. (Galeano, 2004, pág. 24)

Análisis: Por lo antes expuesto es necesario conocer los criterios de cada uno de los empleados, para ello es necesario la aplicación de la encuesta como una herramienta eficiente en la obtención de la información.

Tipos de investigación

Investigación descriptiva

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2012, pág. 56).

Análisis: Se abordó la investigación descriptiva, porque permite conocer el entorno de la empresa y los eventos que se presentan en el desempeño laboral de los empleados, además se puede establecer las características que permiten profundizar el conocimiento objetivo del problema, sujetos de la investigación (empleados - empleador) y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones.

La investigación explicativa

Son aquellos trabajos donde la preocupación se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de Fenómenos. Su objetivo, por lo tanto, es conocer por qué suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes o, al menos, las condiciones en que ellos se producen. Este es el tipo de investigación es el que más profundiza el conocimiento de la realidad porque explica las causas de las diferentes situaciones que se presentan a lo largo de la investigación, y es por lo tanto más complicado y delicado, debido a que existe cierto margen de cometer errores. (Sabino, 1992, pág. 144).

Análisis: Por lo expuesto en la presente investigación se pretende explicar las causas por las cuales los empleados que desempeñan sus funciones dentro del área de almacén poseen un bajo desempeño laboral.

Investigación correlacional

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. Es decir, en términos generales, el investigador relaciona dos variables que parecen interactuar entre sí, de esta manera se podrá saber que, si una variable cambia, por ende, la otra también lo hará. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 208).

Análisis: Por lo antes expuesto, en la presente investigación fue necesaria la aplicación de la investigación correccional porque brinda mecanismos que permitirá establecer las conclusiones del proyecto, para ello es necesario interrelacionar la variable independiente: Motivación laboral y la variable dependiente: Desempeño de los trabajadores.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población. – Según (Tamayo y Tamayo, 1997) señala que es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación (pág. 114).

- La población que se encuentra involucrada dentro de esta investigación corresponde al empleador y a todos los empleados que laboran dentro de la empresa Layherec S.A, a continuación, se presentan a través de una tabla quienes son los informantes:

Tabla 2. Población

Departamento	Cargo	Población	Muestra
Gerencia	Directivo	1	
Almacén y Logística	Jefe de almacén	1	1
Almacén y Logística	Jefe de patio	1	1
Almacén y Logística	Asistente de almacén	1	1
Almacén y Logística	Operario de bodega	5	4
Comercial	Jefe de ventas	2	1
Comercial	Asesor comercial	2	
Comercial	Asistente comercial	1	
Administración y finanzas	Jefe financiero	1	1
Administración y finanzas	Asistente contable	1	
Administración y finanzas	Asistente administrativo	1	
Ingeniería	Jefe de ingeniería	1	1
Ingeniería	Asistente de ingeniería	1	
Ingeniería	Supervisor de montaje	2	1
Total		21	11

Fuente: Elaboración propia

Tipo de población

La población en estudio es finita y tiene características muy comunes. Según (Ramírez, 1999), una población finita es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total (pág. 10).

Muestra. - Permite determinar la problemática, porque es capaz de generar datos que identifican las fallas dentro del proceso. Según (Tamayo y Tamayo, 1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (pág.38).

Tipo de muestra

Una muestra puede ser obtenida de dos tipos: probabilística y no probabilística. Las técnicas de muestreo probabilísticas permiten conocer la probabilidad que cada individuo a estudio tiene de ser incluido en la muestra a través de una selección al azar. En cambio, en las técnicas de muestreo de tipo no probabilísticas, la selección de los sujetos a estudio dependerá de ciertas características, criterios, etc. que él (los) investigador (es) considere (n) en ese momento; por lo que pueden ser poco válidos y confiables o reproducibles; debido a que este tipo de muestras no se ajustan a un fundamento probabilístico, es decir, no dan certeza que cada sujeto a estudio represente a la población blanco (Otzen & Manterola, 2017, pág. 86).

Tabla 3. Muestra

Departamento	Cargo	Muestra
Almacén y Logística	Jefe de almacén	1
Almacén y Logística	Jefe de patio	1
Almacén y Logística	Asistente de almacén	1
Almacén y Logística	Operario de bodega	3
Comercial	Jefe de ventas	1
Administración y finanzas	Jefe financiero	1
Administración y finanzas	Asistente administrativo	
Ingeniería	Jefe de ingeniería	1
Ingeniería	Supervisor de montaje	1
Total		11

Fuente: Elaboración propia

Por lo que asume en la investigación la muestra no probabilística y muestreo por conveniencia, al ser reducida la cantidad de empleados involucrados al momento de encuestar.

En la investigación NO se aplicó la fórmula por ser menos de 100 personas.

MÉTODOS Y TÉCNICAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Métodos aplicados a la investigación

Método inductivo – deductivo

La aplicación de este método corresponde a las conclusiones generales que se obtuvieron a partir de premisas particulares, mediante la observación de los hechos realizada a los actores involucrados (directivo - empleados).

Método análisis y síntesis

Desde el inicio se procedió a realizar revisiones y estudios documentales, lo que conllevó a realizar un análisis, permitiendo describir y caracterizar el problema; otra revisión bibliográfica permitió establecer los elementos conceptuales a partir de los cuales fue posible modelar la temática de estudio, al mismo tiempo permitió la construcción de los instrumentos de recolección de la información y consolidar un marco de interpretaciones sobre la actividad de los empleados.

Método de la observación

A través del presente método se logró indagar ciertos factores que afectan la motivación laboral en el área de logística, al mismo tiempo se procedió a registrar en una ficha de observación para determinar acciones que den solución a esta problemática.

Método documental

Consiste en una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia.

Técnicas aplicadas a la investigación

La encuesta está dirigida a todos los empleados que laboran dentro del área del almacén con la finalidad de recopilar información para profundizar las

causas que han originado la falta de motivación laboral en la empresa Layherec S.A.

En la entrevista se encuentra involucrado el directivo con la finalidad de recopilar información oral y personalizada para determinar el desempeño laboral de los empleados.

En relación con la técnica FODA – DAFO está orientada principalmente al análisis y resolución de problemas, pues permite identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la empresa Layherec S.A, así como las Oportunidades y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

La cuarta técnica aplicada corresponde a la **observación**, misma que se encuentra dirigida a todos los sujetos que son objeto de estudio de la empresa con la finalidad de conocer la realidad mediante la percepción directa para identificar las falencias del directivo y/o empleados.

Ficha técnica de observación

Se realizó la observación a los 11 trabajadores incluyendo al jefe de almacén y logística, por un tiempo determinado de 5 días y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4. Ficha de Observación empleados Layherec S.A

FICHA DE OBSERVACIÓN				
Observador: Jennifer Macías R.				
Empresa: Layherec S.A				
Fecha: 18/diciembre/2020			N° de Observación:	
Indicadores:	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Satisfacción laboral	2	5	3	1
Comunicación con superiores	1	5	5	0
Existencia de incentivos	0	1	7	3
Actitud hacia el trabajo	1	5	5	0
Clima laboral	0	6	3	2

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la ficha de observación

En los resultados de la observación es evidente que, la satisfacción laboral es buena, pero existe inconformidad en varios de los empleados, se les dificulta la comunicación con sus supervisores por lo que se requiere fortalecimiento, existe deficiencia en los incentivos debido a que son poco recurrentes, la actitud hacia el trabajo no es muy positiva y el clima laboral entre compañeros no es adecuado, indicador importante para el buen desempeño laboral.

Finalmente fue necesaria la aplicación del **diagrama causa efecto**, porque permite analizar el problema del bajo rendimiento laboral identificando las causas y efectos que estos producen, su representación se lo realiza en forma de un pez.

Ficha técnica de motivación laboral

Ilustración 6. Técnica de Motivación Laboral: Reconocer el trabajo



Los empleados no sólo deben ser reprendidos por las faltas.

Actualmente en la empresa, muy pocas veces se sanciona por faltas, atrasos, falencias o comportamientos negativos, ausencia de llamados de atención. Se opta por llamarlos a conversar.



Gran parte del desarrollo emocional del individuo se ve beneficiado si se reconocen los buenos aciertos y el trabajo en equipo.

En el departamento de almacén y logística es poco frecuente que se elogie o se reconozca el buen trabajo de algún empleado, no existe el trabajo en equipo, debido a la falta de comunicación entre compañeros.



Si bien es cierto el líder es esencial en los resultados, este siempre es acompañado por un grupo, que hace posible alcanzar los resultados.

Debido a las falencias existentes en los despachos y en la mano de obra en general, no es común el acompañamiento al jefe, se considera ausencia de liderazgo.



Por lo que es trascendental felicitar a los demás de forma individual y comunal.

En ocasiones no muy recurrentes se felicita a los trabajadores, ausencia de reconocimientos, se considera que es por la falta de comunicación, entre empleador y empleados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. FODA de la empresa Layherec S.A

VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>RECURSOS HUMANOS / PERSONAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en almacenaje y bodega. • Conocimientos técnicos de los materiales. • Estabilidad laboral • Seguridad industrial • Manejo de normas de bioseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Indeterminación de las funciones de los empleados. • Desconcentración de los empleados al momento de realizar las actividades asignadas. • Falta de comunicación por parte de los miembros que conforman el área.
<p>RECURSOS MATERIALES /EQUIPOS/ INFRAESTRUCTURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales certificados y de alta calidad. • Existencia de señalizaciones y extintores en todo el almacén. • Equipos de protección personal obligatorias durante la jornada. • Infraestructura diseñada para contribuir al desarrollo eficiente de los procesos productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de montacarga adicional. • Mala asignación de presupuesto para mantenimiento de instalaciones como servicios higiénicos. • Instalaciones poco acogedoras para clientes internos y externos. • Maquinaria obsoleta

	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura propia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento sobre cómo dar mantenimiento de la maquinaria. • Inexistencia de un plan de mantenimiento a la maquinaria e instalaciones de la empresa
<p style="text-align: center;">RECURSOS FINANCIEROS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel medio de liquidez. • 5% de las ganancias obtenidas se designa al ahorro para enfrentar eventualidades. • Excelente historial crediticio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala administración del dinero • Poco control de inventario. • Adquisición de material innecesario o existente en bodega • Inexistencia de comprobantes de compra o pagos para controlar salida de dinero
<p style="text-align: center;">RECURSOS TECNOLÓGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición del software Alquimio para controlar las diferentes áreas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • No se utiliza el programa por deficiente organización de los departamentos de la pyme.

<p>PROCESOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia en el área de venta y alquiler de los insumos para la construcción y conocimiento de las actividades a desarrollarse dependiendo de las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente comunicación entre los empleados para el cumplimiento del despacho a los clientes. • Inexistente diseño de procesos. • No se encuentra definidos los responsables en cada proceso.
<p>PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un portafolio amplio de estructuras, en diversos materiales acomodándose a las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • La durabilidad de estos productos es muy corta.
<p>PRECIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Layherrec S.A cuenta con precios competitivos en el mercado y tiene un plan de descuento para los clientes que sean catalogados como triple A, sin perjudicar su utilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen muchas empresas dedicadas a desarrollar actividades en el sector que compiten con el precio y no calidad de producto o servicio
<p>PLAZA/CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajamos con constructoras reconocidas a nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • El empleo de tiempo que conlleva dejar en cada locación de

	<p>nacional, siendo estas consideradas nuestros principales clientes. Además, se brinda paquetes atractivos a los constructores menores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con movilización propia añadiendo un valor agregado al servicio de la empresa, permitiendo mayor control y cuidado de sus estructuras alquiladas 	<p>construcción las estructuras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del transporte.
PROMOCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa realiza descuentos a los clientes que cancelen de contado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No ha realizado un análisis de los clientes minoristas con mayor consumo para otorgarles un trato diferenciado
PUBLICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa basa su publicidad de hojas volantes, redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No trabaja con medios radiales.
REDES SOCIALES / SOCIAL MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una página en Facebook, maneja un número de WhatsApp para la atención de todos los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco seguimiento la página de Facebook, nula publicidad de la empresa en la página.

PAGINA WEB	<ul style="list-style-type: none"> • La página web se encuentra activa. 	<ul style="list-style-type: none"> • El costo es bastante elevado y no existe una persona capacitada para manejar la página
MERCADO/COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en el mercado desde hace 11 años. • Cuenta con una cartera de clientes amplia • Conocimiento del área de negocio • Especialización en el área de construcción de edificaciones departamentales 	
CLIENTES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de una cartera de clientes fija • Más del 70% de los clientes realizan sus pagos en efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategias que guíen como se debe manejar a los clientes para mantenernos en su mente como empresa.
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores estratégicos • Aplicación de estrategias de negociación con los proveedores • 	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones esporádicas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Análisis PEST

OPORTUNIDADES	VARIABLES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales diferenciadas debido a la pandemia. • Acuerdos para pagar impuestos • Incentivos (exoneración de los derechos de aduana y los impuestos sobre insumos, beneficios en virtud de la Ley del Desarrollo de las Pequeñas Empresas) • Entrenamiento por medio asesores para el sostenimiento de la Pyme. 	<p>POLÍTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad a las restricciones a la movilidad, ejecutoriadas por el COE nacional. • Inestabilidad gubernamental • Ruptura de acuerdos difundidos en beneficio de la pequeña y mediana empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Cierre esporádico de la competencia debido a la pandemia. • Alianzas estratégicas con empresas del medio. • Implementar el portafolio de productos. • Créditos a bajo interés. 	<p>ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica ocasionada por la pandemia • Incremento de costos de productos y servicios requeridos por la empresa. • Deficiente flujo de circulante a nivel nacional.

		<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones estatales que afecten los costos de nuestra cadena de valor ocasionando el incremento de precio a nuestro servicio.
<ul style="list-style-type: none"> • La ciudad de Guayaquil no paro sus actividades en el área de construcción pese a la pandemia. • Esta ciudad cuenta con alrededor de 60 constructoras grandes quienes no paran sus actividades debido a su demanda. • El puerto de Guayaquil es uno de puntos que genera un movimiento económico fuerte en el sector de la construcción 	SOCIO CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de oportunidades laborales. • Despidos masivos por cierre de empresas de otros sectores
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el efectivo para implementar las herramientas tecnológicas primordiales para el correcto funcionamiento de la empresa. 	TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco capacitado en el manejo de nuevas tecnologías • Miedo a utilizar herramientas desconocidas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Matriz CAME

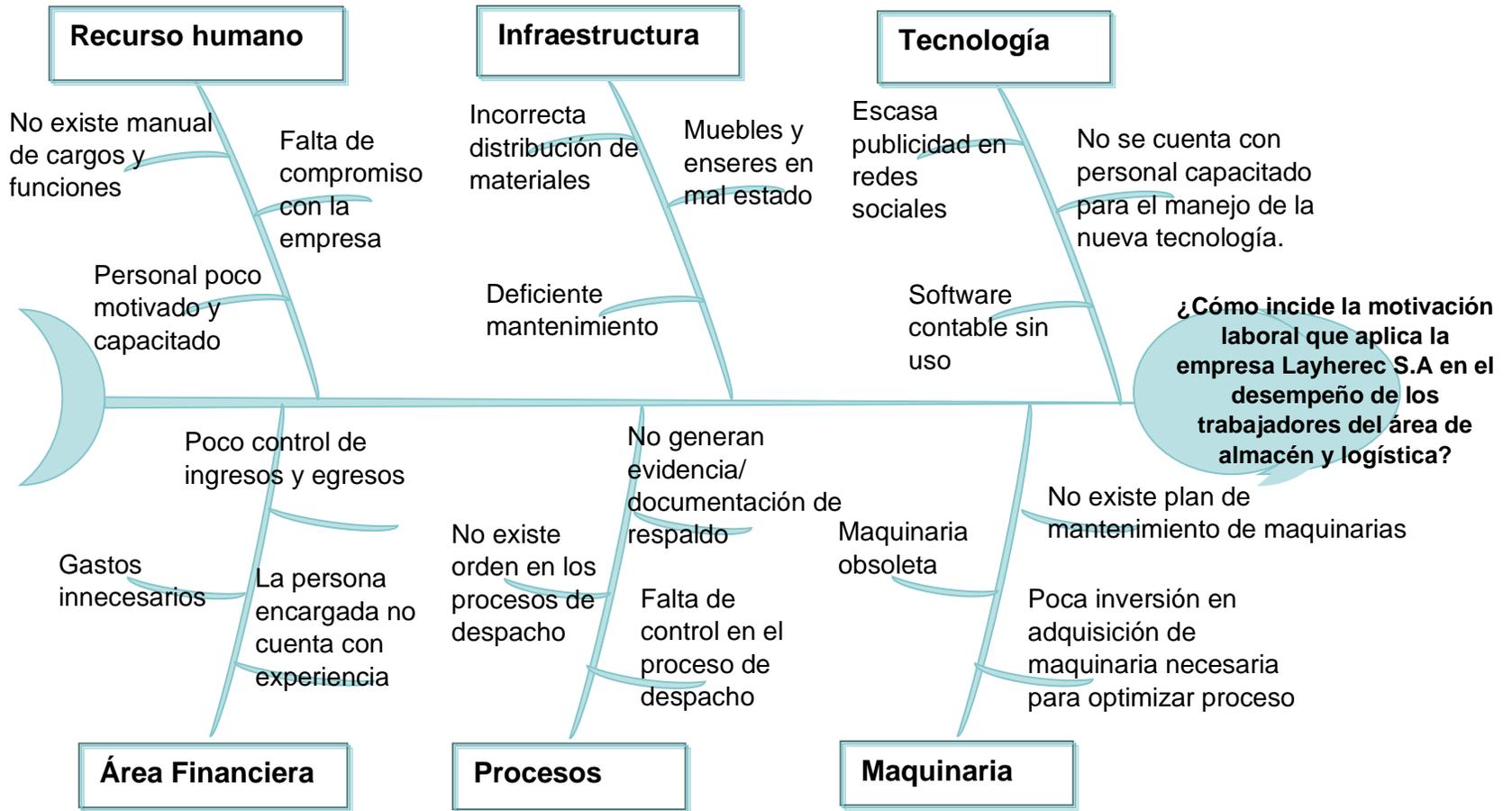
F.O. ESTRATEGIA OFENSIVA - POTENCIAR	D.O. ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN – DECIDIR
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan publicitario para atraer a los clientes de las unidades de negocio cerradas. • Generar contratos con empresas que oferten productos complementarios a los productos ofertado como cemento, hierro, acabados, etc. • Promover la preparación autónoma de los empleados, brindando las facilidades que requiera como permisos por estudios. • Invertir el dinero que se puede ahorrar en el pago de impuestos por nuevos acuerdos en la política pública, en abrir nueva línea de negocio. • Contrataciones próximas aplicando las nuevas leyes y condiciones laborales para profesionales del área informática, que apoye al mantenimiento de página web, programa contable y 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar continuamente la página de Facebook. • Diseñar y contratar un plan publicitario en radio por lo menos 3 veces al año. • Realizar una revisión de los muebles enceres y aquellos que no cumplan las condiciones para seguir en función deben ser desechados o compuestos para seguir en utilización. • Plantear un manual de puestos y funciones de la empresa y socializar a todos los empleados de esta. • Aplicar un modelo de gestión administrativa que abarque las áreas de recurso humano, financiera, procesos, clientes, evaluación de instalaciones y proveedores. Con la finalidad de normar y organizar la pyme.

<p>de seguimiento a las redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una distribución interna adecuada que ayude a brindar un servicio rápido y eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes. 	
<p>F.A. ESTRATEGIA DEFENSIVA – EVALUAR RIESGO</p>	<p>D.A. ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA – CONOCER LAS LIMITACIONES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Crear publicidad sobre la fortaleza de contar con las medidas de bioseguridad para empleados y clientes como cámara de ozono para la desinfección. • Proponer un ahorro programado para poder hacer frente a cualquier recesión económica venidera. • Contratar un seguro por robo para la empresa. • Mantener stock de bodega con lo necesario, sin perder liquidez. • La cartera de clientes vencida no se eleve a más de 15% 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en el clima laboral para cuidar de nuestro recurso humano con capacitación, incentivos económicos y de reconocimientos al mejor empleado del mes. • Proponer un plan de capacitaciones que ayude a especializar al personal en las áreas de interés y en el buen trato del cliente para brindar un servicio de calidad. • Promover la superación académica de los empleados por medio de incentivos económicos simbólicos. • Controlar el gasto innecesario de compras de materia prima existente en bodega.

	<ul style="list-style-type: none">• Especializar a una persona en el control de inventario, contabilidad, auditoria y manejo y seguimiento de los medios electrónicos que benefician a la empresa.• Programar mantenimientos trimestrales de la maquinaria con la que cuenta la empresa.• Redistribuir los espacios de la pyme de tal forma que los despachos se puedan realizar en menos tiempo y disminuyendo los riesgos.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7. Espina de Ishikawa (causa - efecto) Layherec S.A.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Entrevista dirigida al jefe de almacén y logística de Layherec S.A

Objetivo: Proponer acciones de mejorar para la motivación laboral de los empleados en el área de almacén y logística de la empresa Layherec S.A.

1. ¿Considera usted que Layherec S.A. es un lugar apropiado para trabajar?

Si, Layher se caracteriza por ser una empresa familiar, en donde el trabajador sienta un entorno cómodo y acogedor, tratamos de brindarles un sueldo y trato justo, nos regimos a la ley en todo momento y trabajamos por el bienestar de todos.

2. ¿Actualmente aplica estrategias de motivación laboral para sus empleados?

A decir verdad, muy pocas veces, la carga laboral es exigente y debemos cumplir con todos los pedidos de nuestros clientes, lo que respetamos enfáticamente son los dos días libres que les corresponden a cada uno por semana y el pago de las horas extras acorde a la ley, que siempre tratamos que no sea frecuentemente, para que puedan descansar más tiempo.

3. ¿Percibe una buena relación laboral entre los empleados a su cargo y usted?

Si, el dialogo que mantengo con ellos es bueno, dejo que expresen sus ideas, escucho sus quejas, sus sugerencias y conversamos al menos una vez al día o en la hora del almuerzo, sobre temas fuera de lo laboral

4. Describa la relación que usted encuentra entre la satisfacción y la motivación laboral de sus trabajadores.

Puedo relacionarlo de tal manera que la motivación es el impulso de fuerza mayor que ellos tienen para realizar una actividad con el fin de satisfacer una necesidad, tiene que ver con la actitud que demuestran ante su propio trabajo, que se basa en la experiencia y los valores que adquieren aquí en la empresa.

5. ¿Considera que su liderazgo es adecuado e influye en la motivación y satisfacción de sus trabajadores?

En varias ocasiones no es adecuado, porque me ven como un dictador mas no como un líder y muchas veces lo puedo notar en sus expresiones y en las fallas que tenemos con los pedidos, tendemos a equivocarnos mucho en el trabajo, de la misma manera buscamos la solución.

6. Indique cuáles son los principales problemas que afectan la relación laboral entre compañeros y con qué frecuencia ocurren estos eventos.

El principal problema es las diferencias personales entre ellos, y la disputa por quien hace más y quien hace menos, el trabajo de almacén es pesado y tienden a estresarse con facilidad.

7. ¿El personal cuenta con todos los recursos necesarios para trabajar?

La mayor parte del tiempo tratamos de adquirir todo lo necesario para realizar el trabajo y en otras ocasiones nos toca ajustarnos con lo que tenemos y solucionarlo como se pueda.

8. ¿Escucha las opiniones de sus trabajadores, sin interrupciones, antes de emitir sus comentarios?

Si, incluso les pregunto que les está sucediendo, si sus emociones afectan en lo laboral y siempre trato que no las mezclen y se concentren para tener éxito.

9. ¿Cuáles son las razones que están dificultando la motivación laboral dentro de la empresa?

Una de las principales que considero es que el trabajo es un poco exigente y al final del día es muy cansado, muchas veces se sienten inconformes con sus sueldos, pero en el contrato se les explica la carga que implicaría su puesto y tienen conocimiento previo antes de que se acepten el reto.

10. ¿Felicitas y reconoces los méritos de los trabajadores excelentes?

En varias ocasiones lo he hecho en conjunto cuando reúno a todo mi personal, también lo hago individualmente y de la misma manera llamo la atención a los que presentan dificultades, otras veces generalizo, pero siempre trato de que les llegue el mensaje que algo pasa.

Análisis de los resultados de la entrevista

En base a los resultados se evidencia que no existen estrategias de motivación laboral dentro de la empresa por lo que el desempeño de los trabajadores se ve afectado, falta capacidad de liderazgo por parte del jefe de almacén, no cuentan con planificaciones de actividades a realizar y no se les informa acerca de las tareas y responsabilidades, las relaciones interpersonales se ven afectadas por la carga de trabajo y la desorganización.

Se aprecia que en reiteradas ocasiones el retraso del trabajo se debe por la falta de maquinarias o que no cuentan con lo necesario para trabajar, lo que causa malestar en el ambiente de trabajo, a más de esto cabe destacar que la empresa les ofrece estabilidad laboral y que no se les amenaza con despidos.

Encuesta dirigida a los trabajadores de Layherec S.A

Objetivo: Conocer las incidencias en el desempeño laboral y con qué frecuencia ocurren estos eventos en el área de almacén y logística de la empresa Layherec S.A.

Instrucciones: A los siguientes ítems conteste marcando una X en las opciones de respuesta propuestas, a propósito de su nivel de acuerdo con cada afirmación.

Preguntas	Opciones de Respuesta					
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Poco desacuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
1. La remuneración recibida es la apropiada para la labor que realiza en la empresa.						
2. Su trabajo actualmente le proporciona estabilidad y seguridad.						
3. Las opiniones o sugerencias que usted emite son escuchadas y consideradas por su jefe.						
4. Brinda ayuda al nuevo personal para que logren adaptarse a sus funciones.						
5. Los empleados son más productivos cuando reciben incentivos o bonos.						
6. Se le facilita la fluidez comunicativa con sus supervisores o compañeros.						
7. Conoce a plenitud los procedimientos de su área de trabajo.						
8. Se debe felicitar a los trabajadores individualmente por su excelente labor y méritos obtenidos.						
9. Tiene facilidad para sugerir una nueva modalidad para realizar el trabajo						
10. Existe el compromiso por parte del trabajador para los fines laborables e interpersonales.						

11. Considera que existe liderazgo por parte de su jefe.						
12. El trabajo en equipo mejora el desempeño laboral de los trabajadores						
13. Las actividades sociales en la empresa y fuera de ella permitirían incrementar la motivación laboral						
14. Las actividades diarias en el trabajo cuentan con una previa planificación para su realización.						
15. El trato que recibe en la empresa es el adecuado.						

Fuente: Elaboración propia

Se aplicó la herramienta de encuesta a 11 trabajadores de diferentes áreas de la empresa Layherec S.A, en la cual se logró evidenciar las causas y falencias en lo respecta a la motivación laboral y desempeño de los empleados, a continuación, mostramos los indicadores a través del análisis de resultados.

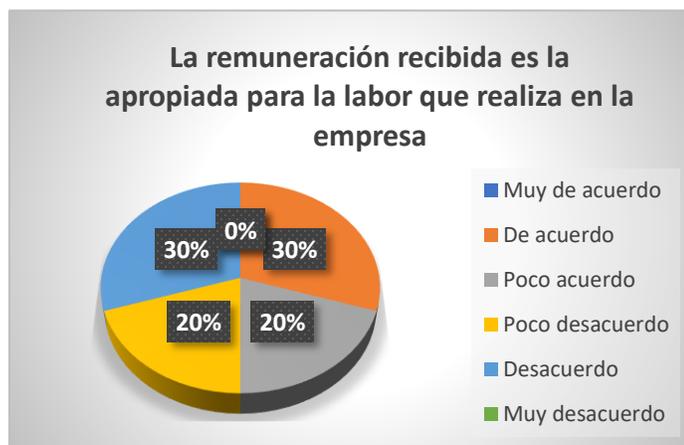
Pregunta # 1. La remuneración recibida es la apropiada para la labor que realiza en la empresa.

Tabla 8. Pregunta 1. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	30%
Poco acuerdo	2	20%
Poco desacuerdo	2	20%
Desacuerdo	3	30%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8. Pregunta 1. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: De acuerdo con los resultados obtenidos el 50% de los empleados está de acuerdo con la remuneración recibida, mientras que el 50% considera total desacuerdo.

Interpretación: Se evidencia que parte de los trabajadores si se encuentran satisfechos con su remuneración sin embargo hay que revisar la tabla de remuneración del personal insatisfecho con el propósito de mejorar sus sueldos.

Pregunta # 2. Su trabajo actualmente le proporciona estabilidad y seguridad.

Tabla 9. Pregunta 2. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	4	40%
De acuerdo	3	30%
Poco acuerdo	2	20%
Poco desacuerdo	1	10%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9. Pregunta 2. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: En base a los resultados obtenidos el 70% de los trabajadores manifiesta que su trabajo si le proporciona estabilidad y seguridad, mientras que un 30% muestra desacuerdo con respecto a su estabilidad.

Interpretación: Evidentemente un reducido porcentaje de trabajadores no siente estabilidad o seguridad laboral por lo que habría que verificar los factores de riesgo de la empresa.

Pregunta # 3. Las opiniones o sugerencias que usted emite son escuchadas y consideradas por su jefe.

Tabla 10. Pregunta 3. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Poco acuerdo	4	40%
Poco desacuerdo	3	30%
Desacuerdo	2	20%
Muy desacuerdo	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10. Pregunta 3. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: Lo expuesto por los trabajadores demuestran que el 30% está de acuerdo en que el jefe les concede la palabra, mientras que el 70% afirma desacuerdo.

Interpretación: Se puede persuadir que el mayor porcentaje de encuestados no se sienten satisfechos con el modelo de liderazgo actual, por lo que se debe aplicar nuevas técnicas con el objetivo de mejorar la comunicación.

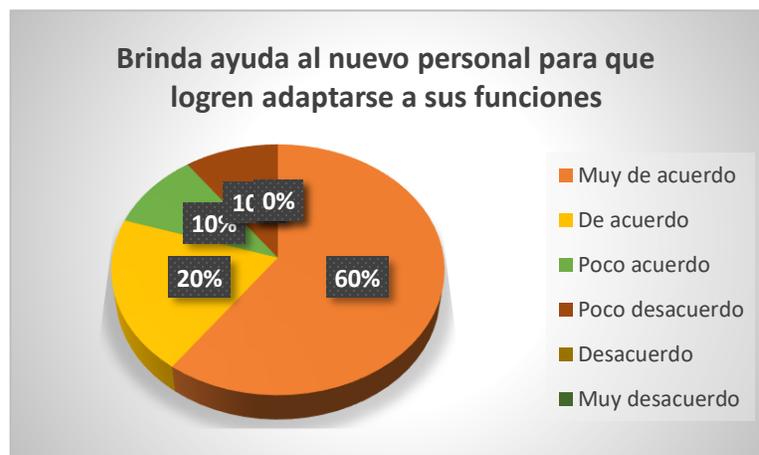
Pregunta #4. Brinda ayuda al nuevo personal para que logren adaptarse a sus funciones.

Tabla 11. Pregunta 4. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	6	60%
De acuerdo	2	20%
Poco acuerdo	1	10%
Poco desacuerdo	1	10%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11. Pregunta 4. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: De acuerdo a los datos adquiridos se aprecia que el 60% de los encuestados brinda su ayuda al nuevo personal que ingresa a la empresa, mientras que el 40% expresa desacuerdo.

Interpretación: Existe un porcentaje reducido de empleados desinteresados por ayudarse mutuamente, por ello es importante aplicar métodos para impulsar el trabajo en equipo y así lograr las metas organizacionales.

Pregunta #5. Los empleados son más productivos cuando reciben incentivos o bonos.

Tabla 12. Pregunta 5. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	8	80%
De acuerdo	2	20%
Poco acuerdo	0	0%
Poco desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12. Pregunta 5. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: De manera general es visible que el 100% de los encuestados, está de acuerdo con que el trabajador es más productivo si recibe bonos o incentivos.

Interpretación: Este indicador denota que proporcionar incentivos económicos es una acción que influye para motivar a los trabajadores y que logren mejorar su productividad.

Pregunta #6. Se le facilita la fluidez comunicativa con sus supervisores o compañeros.

Tabla 13. Pregunta 6. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	20%
Poco acuerdo	3	30%
Poco desacuerdo	4	40%
Desacuerdo	1	10%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13. Pregunta 6. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: Por lo expuesto se evidencia que el 80% de los empleados refleja desacuerdo, mientras que el 20% persuade una comunicación fluida con los miembros de la empresa.

Interpretación: Por lo que indica, no existe una comunicación adecuada, por ello hay que aplicar estrategias que mejoren las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa.

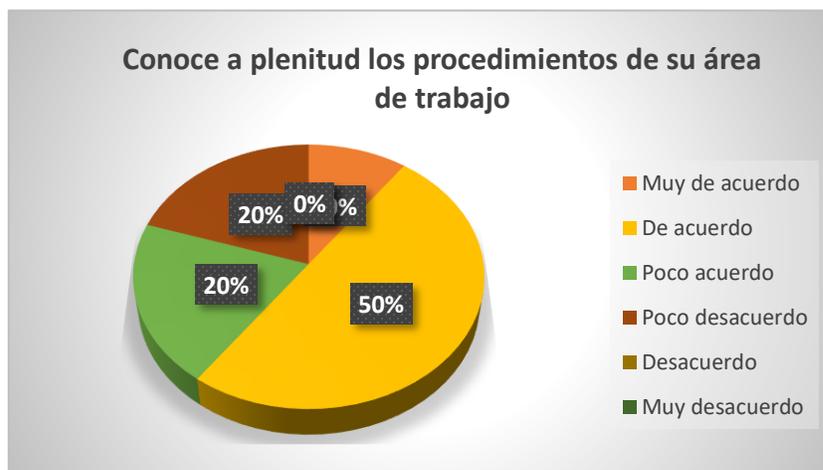
Pregunta #7. Conoce a plenitud los procedimientos de su área de trabajo.

Tabla 14. Pregunta 7. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	1	10%
De acuerdo	5	50%
Poco acuerdo	2	20%
Poco desacuerdo	2	20%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14. Pregunta 7. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: El 50% de los trabajadores conocen a plenitud los procedimientos de su área de trabajo, esto ante un 40% que poco conoce dichos procedimientos.

Interpretación: Se requiere proporcionar la información necesaria al personal de todas las actividades y procedimientos a su cargo, adicional a la capacitación constante para que logren mejorar sus habilidades.

Pregunta # 8. Se debe felicitar a los trabajadores individualmente por su excelente labor y méritos obtenidos.

Tabla 15. Pregunta 8. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	7	70%
De acuerdo	2	20%
Poco acuerdo	1	10%
Poco desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15. Pregunta 8. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: En relación a los datos obtenidos el 70% de los encuestados considera que, si se debe felicitar a los trabajadores de manera individual por su labor y méritos obtenidos, mientras que el 10% muestra oposición ante esta afirmación.

Interpretación: En virtud a que es una necesidad de sentirse reconocidos y que su trabajado es valorado debe implementarse el reconocimiento personal por parte de los jefes.

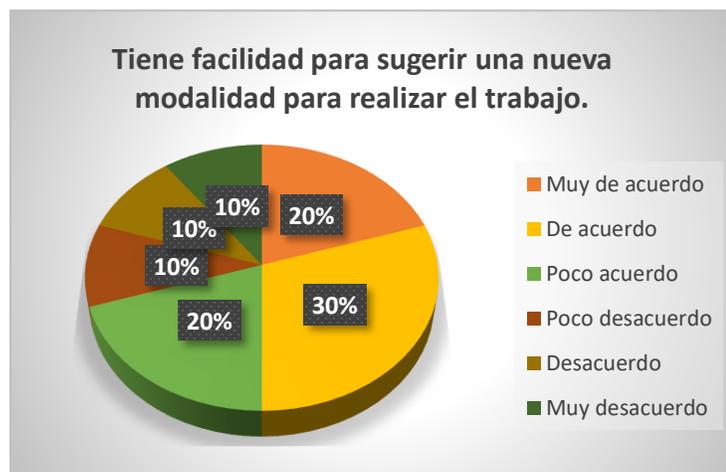
Pregunta #9. Tiene facilidad para sugerir una nueva modalidad para realizar el trabajo

Tabla 16. Pregunta 9. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	2	20%
De acuerdo	3	30%
Poco acuerdo	2	20%
Poco desacuerdo	1	10%
Desacuerdo	1	10%
Muy desacuerdo	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16. Pregunta 9. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: En base a la información recopilada, se muestra que el 50% de los trabajadores relativamente tienen la facilidad de brindar sugerencias para llevar a cabo una modalidad distinta, el 50% que representa desacuerdo.

Interpretación: Se necesita incentivar a los trabajadores y brindarles la oportunidad de expresar sus ideas, es momento de considerar sus sugerencias.

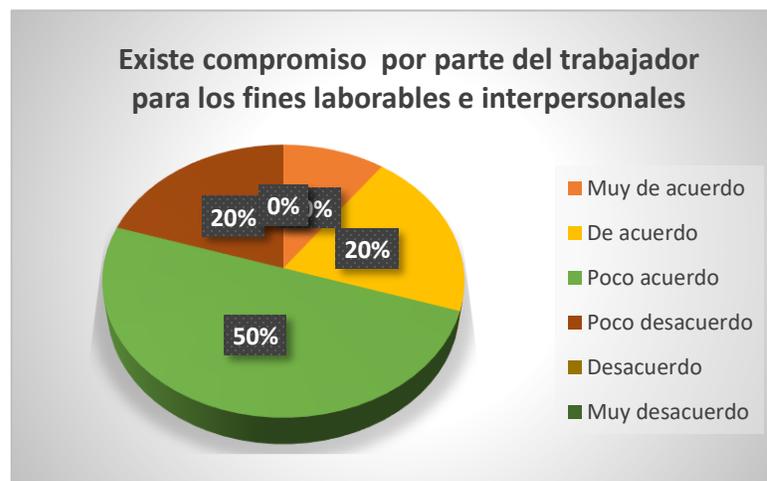
Pregunta #10. Existe el compromiso por parte del trabajador para los fines laborables e interpersonales.

Tabla 17. Pregunta 10. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	1	10%
De acuerdo	2	20%
Poco acuerdo	5	50%
Poco desacuerdo	2	20%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17. Pregunta 10. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: El 70% de los encuestados manifiestan poco acuerdo con respecto al compromiso que existe por parte de ellos para los fines laborales e interpersonales. El 30% está de acuerdo.

Interpretación: Estos indicadores evidencian que existe falta de compromiso de cada uno de ellos, por lo que se debe aplicar el sentido de pertenencia en los trabajadores para que sientan a la empresa como parte de ellos.

Pregunta #11. Considera que existe liderazgo por parte de su jefe.

Tabla 18. Pregunta 11. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	10%
Poco acuerdo	3	30%
Poco desacuerdo	2	20%
Desacuerdo	4	40%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18. Pregunta 11. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: De acuerdo con las respuestas obtenidas, el 70% de los encuestados refleja desacuerdo, que no existe liderazgo por parte de su jefe, mientras que el 30% está de acuerdo.

Interpretación: Estos datos demuestran que los trabajadores no ven a su jefe como líder, puesto que es necesario que el jefe adquiera conocimientos de liderazgo.

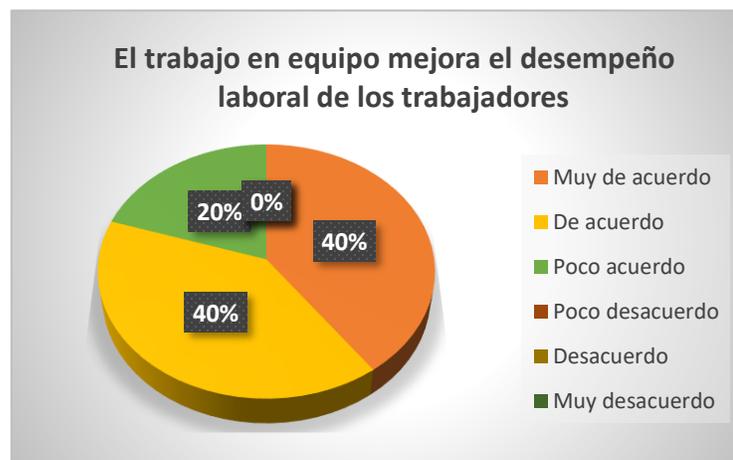
Pregunta #12. El trabajo en equipo mejora el desempeño laboral de los trabajadores.

Tabla 19. Pregunta 12. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	4	40%
De acuerdo	4	40%
Poco acuerdo	2	20%
Poco desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19. Pregunta 12. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: El 80% de los trabajadores considera estar de acuerdo en trabajar en equipo y un 20% manifiesta no estar de acuerdo.

Interpretación: Este reducido porcentaje evidencia la discrepancia que existe en ciertos trabajadores que tienen problemas para relacionarse con los demás compañeros, se ha establecido en este caso que el trabajo en equipo fortalece y aumenta los conocimientos de quienes lo conforman.

Pregunta #13 Las actividades sociales en la empresa y fuera de ella permitirían incrementar la motivación laboral.

Tabla 20. Pregunta 13. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	4	40%
De acuerdo	5	50%
Poco acuerdo	1	10%
Poco desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20. Pregunta 13. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: De manera general se visualiza que el 90% de los encuestados está de acuerdo con esta estrategia, y el 10% considera desacuerdo.

Interpretación: A este tipo de actividades también se las denomina integraciones laborales cuyo objetivo es fortalecer y mejorar las relaciones de los trabajadores de una manera dinámica, lo cual causa un efecto positivo para los fines consiguientes.

Pregunta #14 Las actividades diarias en el trabajo cuentan con una previa planificación para su realización.

Tabla 21. Pregunta 14. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	10
Poco acuerdo	3	30
Poco desacuerdo	4	40
Desacuerdo	2	2
Muy desacuerdo	0	100
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21. Pregunta 14. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: En relación a esta afirmación, el 70% de los encuestados manifiestan desacuerdo, es decir no existen previas planificaciones, el 30% manifiesta acuerdo.

Interpretación: Estos indicadores demuestran que en ciertas áreas no se planifican las actividades diarias, por lo que se debe implementar las planificaciones diarias correspondientes.

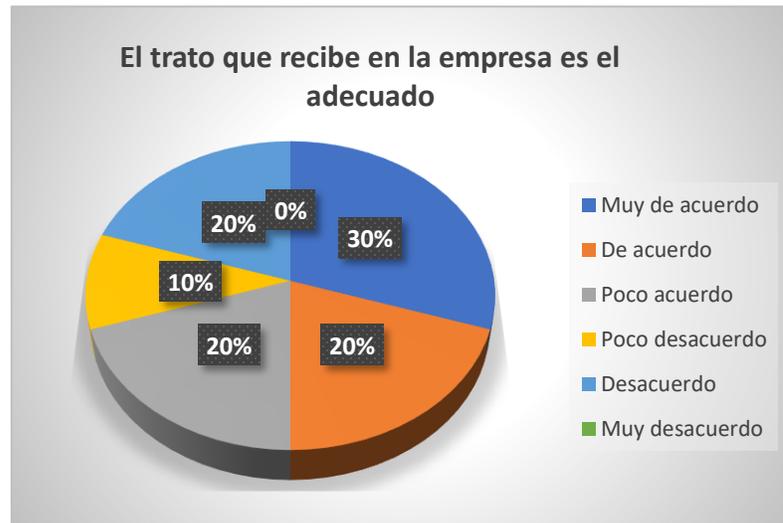
Pregunta #15 El trato que recibe en la empresa es el adecuado.

Tabla 22. Pregunta 15. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A

Indicadores	Resultados	Porcentajes
Muy de acuerdo	3	30%
De acuerdo	2	20%
Poco acuerdo	2	20%
Poco desacuerdo	1	10%
Desacuerdo	2	20%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22. Pregunta 15. Encuesta a los trabajadores de Layherec S.A



Análisis: De acuerdo a los criterios por parte de los encuestados el 50% afirma que, si está de acuerdo con trato que recibe en la empresa, mientras que el 50% está desacuerdo.

Interpretación: Esto evidencia que no todos están recibiendo un buen trato por parte de su empleador, por ellos se debe evaluar al personal en general para lograr identificar el tipo de problema que conlleva a estas acciones.

PLAN DE MEJORAS

El plan de mejoras es una herramienta que proceso de mejora continua, y, por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables que, de una u otra forma, tengan relación con la Unidad u organización.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas (Aneca, 2018, pág. 14).

Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

Según (Aneca, 2018) El plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de estas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad (pág. 15)

El plan elaborado en base a este documento según (Saiz Masanares, 2019) permite “Tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora. Su implantación y seguimiento debe ir orientado a aumentar la calidad de la enseñanza universitaria para que sea claramente percibida por su destinatario final”. (pág. 19)

Técnica 5W + 2H

Es una herramienta y procedimiento de mejoramiento continuo, que se utiliza para definir con claridad un proyecto, determinar las razones por las cuales se va a trabajar ese proyecto y no otro, definir la meta e identificar la mejora que se necesita.

Según (Calderón, 2017) considera que:

5W+2H es una herramienta en las organizaciones para la resolución de problemas detectados, es una herramienta importante ya que completa el conjunto de hechos de una situación y luego examina las razones de las mismas. También es muy utilizada en el área de planificación porque está cubre aspectos para una planificación adecuada. (pág. 12)

El nombre de la herramienta viene de las iniciales de las palabras en inglés: ¿Who? (¿Quién?), What? (¿Qué?), Where? (¿Dónde?), When? (¿Cuándo?), Why? (¿Por qué?), How? (¿Cómo?), y How much? (¿Cuánto?), son preguntas lógicas que ayudan a profundizar en las causas de un problema suscitado y a establecer posibles soluciones que facilitarán la resolución de este para una correcta toma de decisiones.

Meta: Plan estratégico para mejorar la motivación laboral de los empleados de almacén y logística de la empresa Layherec S. A

Acciones de mejoras	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Administración de personas	Seleccionar y colocar a los trabajadores en el lugar que les corresponde acorde a las metas organizacionales	<p>Realizar pruebas de conocimiento, aptitudes y capacidades</p> <p>Implementar pruebas de personalidad, en donde se muestre el comportamiento de las personas ante los demás compañeros.</p> <p>Aplicar técnicas de simulación en grupos</p>	<p>Aumentar la eficiencia, dado que se escoge a las personas indicadas para el puesto</p> <p>Mejorar las relacionales interpersonales</p> <p>Preparar al trabajador, para cualquier situación dentro de la empresa</p>	RR. HH	Desde junio del 2021	\$ 2,200
Orientación y acompañamiento	Evaluar el desempeño de los trabajadores	<p>Establecer planificaciones y objetivos acordes con la realidad.</p> <p>Escuchar y considerar las opiniones y sugerencias de los trabajadores para implementar una nueva modalidad de trabajo</p> <p>Desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia de cada</p>	<p>Conocer cuáles son sus objetivos, enfoque y en qué tiempo deben cumplirlos</p> <p>Reconocer el importante rol que cumplen dentro de la empresa y crear el sentido de pertenencia.</p> <p>Proporciona información sobre como el trabajador lleva</p>	<p>RR. HH</p> <p>Jefe de almacén y logística</p>	Desde julio 2021	\$1,800

		trabajador al momento de realizar sus actividades.	a cabo la responsabilidad de su cargo.			
Sistema de compensación de personas	Lograr que los empleados aumenten su productividad y establezcan una comunicación afectiva y efectiva	Reconocer y felicitar a los trabajadores excelentes, escoger al mejor empleado del mes y ofrecerle un incentivo financiero. Realizar cada determinado tiempo integraciones laborales, incluyendo al personal general, crear un ambiente familiar y de apoyo. Implementar la flexibilidad y establecer la comunicación entre jefes y empleados	Aumentar la autoestima y la satisfacción influyendo en la motivación de los empleados. Resolver los conflictos o diferencias, ayuda a la toma de decisiones, mejora el aprendizaje y la experiencia. Generar un vínculo de confianza y conexión entre empleador y subordinados	RR. HH	Desde septiembre 2021	\$2,500
Desarrollo profesional	Potenciar el conocimiento y las habilidades de los trabajadores, aumentando su capacidad.	Asistir a charlas y/o seminarios en donde se perfeccionen las habilidades de liderazgo. Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, como ascender de puesto si se logran los méritos esperados. Fomentar el trabajo en equipo, optimizando la comunicación fluida.	Estimular el aprendizaje como herramienta para mejorar las estrategias motivacionales. Promover el interés de mejorar sus habilidades y destrezas Incrementar conocimientos y experiencias en base a la convivencia.	RR. HH Jefe de almacén y logística	Desde noviembre 2021	\$ 1,800

		Promover la formación constante de los empleados	Mejorar la calidad de trabajo en virtud de que cuenta con profesionales debidamente preparados.			
Ambiente y clima laboral	Crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de los trabajadores	Mejorar las condiciones higiénicas y la infraestructura del lugar de trabajo Suministrar los recursos necesarios para trabajar. Reforzar el clima laboral entre empleados.	Crear un ambiente cómodo para el trabajador y evitar riesgos de enfermedades ocupacionales. Lograr que los empleados adquieran nuevos retos y sean más competitivos. Ayudar a promover la cultura organizacional.	RR. HH Jefe de almacén y logística	Desde octubre 2021	\$ 5,000
Monitoreo de personas	Implementar un sistema como el SAP que permita manejar y administrar de manera correcta sus recursos tanto humanos, productivos y logísticos	Orientar, capacitar y acompañar a las personas en su desempeño dentro de la empresa. Fomentar la responsabilidad y el compromiso con la empresa. Desarrollar la disciplina en el trabajo, cumpliendo con el reglamento interno de la empresa.	Mantener el sistema de información actualizado en cuanto a salida y entrada de materiales Evitar las infracciones por parte de los empleados Beneficiar a los empleados debido que se cuenta con procesos justos y transparentes.	Jefe de almacén y logística	Desde agosto 2021	\$ 4,000

CONCLUSIONES

1. De acuerdo los estudios teóricos sobre la motivación laboral y su relación con el desempeño del trabajo orientado al sector de la construcción permitieron identificar las brechas de comunicación y falta de liderazgo que hay en el área del almacén y logística de la empresa; por lo que urge mejorar las relaciones interpersonales a través de la selección de estrategias motivacionales y de reconocimiento que ayude al bienestar de sus colaboradores.
2. Resultados de las valoraciones de los métodos teóricos y técnicas aplicadas a los colaboradores, permitieron conocer cuáles son las causas y origen del problema, de igual manera la ausencia de liderazgo, la escasa planificación de las actividades diarias que retrasa el trabajo, causando errores de despacho de material y la escasez de estrategias motivacionales lo que denota el bajo desempeño laboral de los empleados.
3. Se diseñó un plan estratégico orientado a la motivación laboral que permitió mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Layherec S.A.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda cumplir con la propuesta de las acciones de mejoras para la motivación laboral de los empleados en el área de almacén y logística de la empresa Layherec S.A.
2. Potenciar el conocimiento y las habilidades de los trabajadores, aumentando su capacidad.
3. Fortalecer el trabajo colaborativo ayuda a incrementar conocimientos y confiere que los empleados se conozcan y logren convivir de una manera sana.
4. Promover el trabajo en equipo sabiendo escuchar y considerar las opiniones de los trabajadores y las sugerencias para implementar una nueva modalidad de trabajo.
5. Se sugiere monitorear al plan estratégico orientado a la motivación laboral, para poder corregir cualquier desviación de la estrategia con el fin de contribuir con el cumplimiento de las actividades propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Saiz Masanares, M. (2019). Gestión de Calidad. *Ciencias de la Administración*, 9. Obtenido de http://dspace.ubu.es/bitstream/10259/4888/7/Tema_2_elaboraci%C3%B3n_de_planes_de_mejora.pdf
- Alecoy, T. (2008). *Factores que influyen en el éxito personal*. Santiago de Chile: Autoedición.
- Allen, A., & Flores, G. (1998). *Análisis de la motivación del recurso humano. Comparación entre los servicios de cirugía del hospital Dr. Calderón Guardia y patología forense del Organismo de Investigación Judicial*. Obtenido de <https://n9.cl/avejh>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación .
- Aneca. (2018). Plan de Mejoras. *Administración*, 20. Obtenido de <https://n9.cl/fzugy>
- Aranna. (2003). *Desempeño laboral y clima organizacional*.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Barney, J. (1986). *Organizational culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage*. *Academy of management review*.
- Barriga, S. (1993). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html#notas>
- Bittel. (2010). *Desempeño laboral y calidad del servicio*.
- Blake, O. (2001). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Argentina: Machi.
- Cabal, S. y. (2011). *Rendimiento Laboral*.
- Calderón, A. (2017). Herramienta de la calidad 5W+2H. *Gestión Administrativa*, 4.
- Camacaro, C. (2012). La Motivación. *Editorial Lilicar*, 3. Obtenido de https://issuu.com/carla22cb/docs/revista_digital

- Casanova, L. C. (2010). *Planificación estratégica*.
- Castañeda, D. (2016). *Trabajos de titulación PUCE*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/>
- Chiavenato I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos 9na. Edición*. Rio de Janeiro, Brasil.: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogota: Lily Solano Arevalo.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos 9na. Edición*. Rio de Janeiro, Brasil.: Elsevier Editora Ltda.
- Cortina, M. (2015). *Clarín*. Obtenido de www.clarin.com
- Dalton, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.
- Davidoff. (1979). *Introducción a la Psicología*. Mc Graw Hill.
- De Buen Lozano, N., & Emilio, M. (1997). *INSTITUCIONES DE DERECHO DEL TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de los Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación .
- Entrepreneur. (2020). *Factores que afectan la motivación laboral*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/280867>
- Freeman, C. a. (1991). *Cultural congruence, strength, andtye: Relationships to effectiveness* .
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Editorial Eafit.
- Gennaro, M. D. (2013). *Motivación y Satisfacción laboral*.
- Gibson. (2003). *Evaluación del desempeño laboral*.
- González, D. J. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- González, F. X. (2014). *Trabajos de titulación UCSG*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2332>

- Hernández, C. (2011). La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior. *Investigación Administrativa*, 69-80. [Fecha de Consulta 11 de Enero de 2021]. ISSN: 1870-6614. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456045339005>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera, R. R. (2004). *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Jimenez, A. (2012). *Gestión del Talento y Competitividad*.
- Judith, G. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Macias. (2009). *Definición de fluctuación*. Obtenido de definicion.de: [https://definicion.de/fluctuacion/#:~:text=En%20el%20campo%20de%20las,\(f%C3%ADsica\)%20de%20los%20bienes](https://definicion.de/fluctuacion/#:~:text=En%20el%20campo%20de%20las,(f%C3%ADsica)%20de%20los%20bienes).
- Maldonado, E. (2015). *Trabajos de titulación UCE*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10195>
- Maldonado, Quevedo. (enero de 2007). *Core Ac*. Obtenido de Core Ac: <https://core.ac.uk/download/pdf/47066406.pdf>
- Manene, L. M. (16 de septiembre de 2012). *MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SUS TEORÍAS*. Obtenido de uismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias
- Mansilla Izquierdo, F. (21 de marzo de 2018). *Psicología-online*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/escala-general-de-satisfaccion-laboral-1557.html>
- Mardones, R. (2008). Descentralización: una definición y una evaluación de la agenda legislativa chilena. *Revista Eure*, 39-60. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612008000200003>
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. Harper.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Medina, F. (NOVIEMBRE de 2014). *REPOSITORIO PUCE*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8130/TESIS%20FINAL%20NOVIEMBRE%20INCLUYE%20HOJA.pdf?sequence=2>

- Olvera, Y. M. (2013). *Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10432>
- Orellana, J. (2020). *significado de consenso*. Obtenido de [significados.com](https://www.significados.com/): <https://www.significados.com/consenso/>
- Ortega, R. (Febrero de 2013). *Repositorio UG*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1666/1/TESIS%20COMPLETA%20ROSA%20AMELIA%20MOREIRA%20ORTEGA.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 227 - 232.
- Ouchi, W. (1984). *Teoría Z*. España: Orbis.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional, . *Revista Scientific*, 177-192 .
- Peñaherrera, V. (2017). *Trabajos de titulación UDLA*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7600/1/UDLA-EC-TPO-2017-10.pdf>
- Perilla, L. (1998). David C. McClelland (1917-1998). (F. U. Lorenz, Ed.) *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(3), 529-532.
- Ramirez, G. M. (2002). *El Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral*.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Ramos, M. (2011). *Trabajos de titulación UCE*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1897>
- Reeve, J. M. (2003). *Motivación y Emoción*. Mc Graw Hill.
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista archivo médico de Camaguey* , 159 - 164.
- Ryan & Deci. (2002). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychological Association*.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Ed. Panapo.

- Sanchez. (2017). *definición de desempeño*. Obtenido de definicion.mx:
<https://definicion.mx/desempeno/>
- Santos, A. C. (2009). *Manual para la evaluación del desempeño laboral*.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la Educación*. Mc Graw Hill.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México DF.. México: Prentice - Hall Hispanoamericana.
- Soriano, M. (2018). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Administración*, 1-21.
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *Metodología formal de la investigación científica*. México: Limusa.
- Taylor, S., & Bodgan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Nueva York: Ediciones Páidos Ibérica S.A.
- Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones. *Universidad de Granada*. Obtenido de <https://bit.ly/2LHY9kO>
- Vasquez, R. (2006). *HABILIDADES DIRECTIVAS Y TÉCNICAS DE LIDERAZGO*. España: Ideas propias editorial.
- Vicuña, S. d. (2012). *El plan de marketing en la práctica*.
- Wall, J. (1995). Conflicto y su gestión. *Journal of Management*, 515-558. doi:10.1177/014920639502100306
- Warr, Cook, & Wall. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological. *Journal of Occupational Psychology*, 129-148.
- Wayne, M. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Wolosky, D. (24 de Octubre de 2016). *Prisma*. Obtenido de Prisma: <https://beprisma.com/futuro-de-rrhh-en-latinoamerica/>

ANEXO 1

Entrevista dirigida al jefe de almacén y logística de Layherec S.A

Objetivo: Proponer acciones de mejorar para la motivación laboral de los empleados en el área de almacén y logística de la empresa Layherec S.A.

1. ¿Considera usted que Layherec S.A. es un lugar apropiado para trabajar?

2. ¿Actualmente aplica estrategias de motivación laboral para sus empleados?

3. ¿Percibe una buena relación laboral entre los empleados a su cargo y usted?

4. Describa la relación que usted encuentra entre la satisfacción y la motivación laboral de sus trabajadores.

5. ¿Considera que su liderazgo es adecuado e influye en la motivación y satisfacción de sus trabajadores?

6. Indique cuáles son los principales problemas que afectan la relación laboral entre compañeros y con qué frecuencia ocurren estos eventos.

7. ¿El personal cuenta con todos los recursos necesarios para trabajar?

8. ¿Escucha las opiniones de sus trabajadores, sin interrupciones, antes de emitir sus comentarios?

9. ¿Cuáles son las razones que están dificultando la motivación laboral dentro de la empresa?

10. ¿Felicita y reconoce los méritos de los trabajadores excelentes?

ANEXO 2

Encuesta dirigida a los trabajadores de Layherec S.A

Objetivo: Conocer las incidencias en el desempeño laboral y con qué frecuencia ocurren estos eventos en el área de almacén y logística de la empresa Layherec S.A.

Preguntas	Opciones de Respuesta					
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Poco desacuerdo	Desacuerdo	Muy desacuerdo
1. La remuneración recibida es la apropiada para la labor que realiza en la empresa.						
2. Su trabajo actualmente le proporciona estabilidad y seguridad.						
3. Las opiniones o sugerencias que usted emite son escuchadas y consideradas por su jefe.						
4. Brinda ayuda al nuevo personal para que logren adaptarse a sus funciones.						
5. Los empleados son más productivos cuando reciben incentivos o bonos.						
6. Se le facilita la fluidez comunicativa con sus supervisores o compañeros.						
7. Conoce a plenitud los procedimientos de su área de trabajo.						
8. Se debe felicitar a los trabajadores individualmente por su excelente labor y méritos obtenidos.						
9. Tiene facilidad para sugerir una nueva modalidad para realizar el trabajo						
10. Existe el compromiso por parte del trabajador para los fines laborables e interpersonales.						
11. Considera que existe liderazgo por parte de su jefe.						
12. El trabajo en equipo mejora el desempeño laboral de los trabajadores						
13. Las actividades sociales en la empresa y fuera de ella permitirían incrementar la motivación laboral						
14. Las actividades diarias en el trabajo cuentan con una previa planificación para su realización.						
15. El trato que recibe en la empresa es el adecuado.						

Fuente: Elaboración propia