

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE
MOGROVEJO**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE UN NUEVO SISTEMA DE
MOTIVACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE LAS
ÁREAS DE VENTAS, SERVICIO TÉCNICO,
ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD DE LA
EMPRESA NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C. BASADO
EN LA TEORÍA ANTROPOLÓGICA DE LA
MOTIVACIÓN DE JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Austragilda Aurora Anaya Villoslada

Chiclayo, Noviembre de 2015

**PROPUESTA DE UN NUEVO SISTEMA DE
MOTIVACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE LAS
ÁREAS DE VENTAS, SERVICIO TÉCNICO,
ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD DE LA
EMPRESA NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C. BASADO
EN LA TEORÍA ANTROPOLÓGICA DE LA
MOTIVACIÓN DE JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ**
POR:

Bach. Austragilda Aurora Anaya Villoslada

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Martel Acosta
Presidente de Jurado

Mgtr. Carlos Vargas Orozco
Secretaria de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

A mis padres Carlos Anaya y Clara Villoslada que con su amor incondicional me apoyaron en todo momento tanto en mi carrera como en la vida. A ustedes les debo todo lo que soy gracias por su esfuerzo en mi formación y los valores inculcados. Es por ello que agradezco a Dios por tener a los mejores padres del mundo a los cuales amo y admiro.

A mis hermanos Mijail, Yomira e Ismael que son mi gran fortaleza, quienes siempre estuvieron conmigo en los buenos y malos momentos.

AGRADECIMIENTO

A Dios y mi virgencita María porque durante todo este tiempo me estuvieron cuidando y guiando para poder alcanzar mis objetivos.

A mi novio David Rubio que desde los primeros ciclos siempre me estuvo apoyando con sus consejos y enseñanzas.

A mi asesor Camilo Girón, por dirigirme, orientarme y apoyarme con su conocimiento que me brindo, porque gracias a ello logre mi tan esperado objetivo, mi respeto y toda mi admiración para usted.

RESUMEN

Se presenta una investigación que busca describir, analizar y proponer la reestructuración de la motivación de las áreas de servicio técnico, ventas, administración y contabilidad de la empresa Nor Autos, basada en el modelo antropológico de motivación de Pérez López, guiándose en dos variables que fueron la motivación y los motivos. La primera se refiere al resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, mientras que la segunda es la causa que determina la existencia de una cosa y el impulso a obrar o a no hacerlo.

El estudio fue estructurado mediante una operacionalización de variables donde se clasificó de la siguiente manera; la motivación está dividida en espontánea y racional, por otro lado los motivos se clasifican en extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

El estudio es transversal ya que es descriptiva y cualitativa, la recolección de datos se llevó a través de un cuestionario aplicada a los 30 colaboradores de estas áreas estudiadas, su análisis fue mediante la escala de Likert ayudándose del software Excel donde se obtuvo como resultado que existe disparidad en relación a los motivos que están presentes en la empresa.

Para realizar una aproximación al estudio se plantea una hipótesis, fundamentada en el modelo antropológico con el fin de identificar la falta de motivación en cada dimensión donde se obtuvo como conclusión general que se debería reforzar los motivos trascendentes ya que fueron los del promedio más bajo esto indica que no consideran que el trabajo en equipo importe y descartan la colaboración mutua.

Palabras claves: Motivación, motivos, modelo antropológico, trascendentes.

ABSTRACT

Following an investigation that seeks to describe, analyze and propose the restructuring of the motivation of the areas of service, sales, administration and accounting of the company Nor cars, based on the anthropological model of motivation Pérez López presented based on two Variables that were the motivation and reason. The first refers to the result of the interaction between the individual and the situation surrounding it, while the second is the cause that determines the existence of a thing and the impulse to act or not,

The study was structured through operationalization of variables where I was classified as follows; Motivation is divided into spontaneous and rational on the other hand the reasons are classified as extrinsic, intrinsic and transcendent.

The study is cross because it is descriptive and qualitative data collection was carried through a survey of 30 workers in these areas studied, the analysis was by Likert scale helping the Excel software which was obtained as result there is disparity in relation to the reasons that are present in the company

To make an approach to the study hypothesis, based on the anthropological model in order to identify the lack of motivation in each dimension which was obtained as a general conclusion that it should reinforce transcendent motives as were the average lowest this arises states that do not consider the amount of work discarded equipment and mutual collaboration.

Keywords: Motivation, motives, anthropological model, transcendent

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
I. INTRODUCCIÓN	14
II. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes	19
2.2. Bases teóricas.....	21
2.2.1. Modelo antropológico.....	21
2.3. Definición de términos básicos	25
2.3.1. Motivación	25
2.3.2. Motivación espontanea	25
2.3.3. Motivación racional	25
2.3.4. Motivos	26
2.3.5. Motivos intrínsecos	26
2.3.6. Motivos extrínsecos	26
2.3.7. Motivos trascendentes	26
2.4. Empresa Nor Autos Chiclayo.....	27
2.4.1. Reseña histórica	27
2.4.2. Misión	28
2.4.3. Visión.....	28
2.4.4. Representantes legales de Nor Autos Chiclayo S.A.C.	28
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	29
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	29
3.1.1. Tipo de Investigación	29
3.1.2. Diseño de investigación	29
3.2. Área y línea de investigación.....	29
3.3. Población muestra y muestreo	30
3.4. Métodos	30
3.5. Trabajo de campo	31
3.5.1. Procesamiento y análisis de datos.....	31
3.6. Identificación y operacionalización de variables.	32

IV.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	33
4.1.	Análisis y discusión de resultados.	33
4.2.	Propuesta.....	68
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1.	Conclusiones.....	82
5.2.	Recomendaciones.....	84
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
VII.	ANEXOS	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.....	33
Gráfico N° 02: Me motiva que se realice actividades de confraternidad con mis compañeros.....	34
Gráfico N° 03: Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo.	35
Gráfico N° 04: Los horarios del inicio y culminación de mis labores son respetados.	36
Gráfico N° 05: Las tareas y responsabilidades que realizo van acorde con el puesto de trabajo que desempeño.	37
Gráfico N° 5.1: Frecuencia absoluta: las tareas y responsabilidades que realizo van acorde con el puesto de trabajo que desempeño.	37
Gráfico N° 06: Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.	38
Gráfico N° 07: La compensación familiar que recibo va en concordancia con mis necesidades.....	38
Gráfico N° 08: Procuero dejar una buena imagen para mejorar mi prestigio profesional.....	40
Gráfico N° 09: Recibo aguinaldo como parte de mis prestaciones en el trabajo.	41
Gráfico N° 10: Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.....	41
Gráfico N° 11: La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico.....	43
Gráfico N° 12: La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento profesional.....	43
Gráfico N° 13: Estoy afiliado al seguro social como parte de mis prestaciones en el trabajo.	45
Gráfico N° 14: Me gusta saber cómo voy progresando mientras hago las tareas.	46
Gráfico N° 15: Disfruto un reto difícil.	47

Gráfico N° 16: Disfruto competir, pero sobre todo ganar.	47
Gráfico N° 17: El trabajo que realizo tiene actividades repetitivas.	49
Gráfico N° 17.1: Frecuencia absoluta: el trabajo que realizo tiene actividades repetitivas.	49
Gráfico N° 18: Cuando se requiere delego actividades a los demás sin tener la preocupación de su cumplimiento.	51
Gráfico N° 19: Siento que mis superiores tienen confianza en mí para delegarme actividades importantes.	52
Gráfico N° 20: Aporto mis opiniones y experiencias para ayudar a mis compañeros de trabajo.....	53
Gráfico N° 21: Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño.	54
Gráfico N° 22: Me motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y seguro.	55
Gráfico N° 23.1: Frecuencia absoluta la empresa donde laboro está en constante innovación tanto en procesos como tecnológica.	56
Gráfico N° 23: La empresa donde laboro está en constante innovación tanto en procesos como tecnológica.	56
Gráfico N° 24: Siempre estoy en busca del desarrollo de nuevas habilidades y progresos para desempeñarme mejor.	57
Gráfico N° 25: Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona y trabajo.....	58
Gráfico N° 26: Me motiva que premien y reconozcan el aumento de mi productividad en el trabajo.	58
Gráfico N° 27: Atiendo lo mejor posible a mis clientes.....	60
Gráfico N° 28: El esfuerzo que realizo en mi trabajo es equitativo y acorde con las retribuciones que recibo.	61
Gráfico N° 29: Me gusta colaborar para que mis compañeros logren alcanzar sus metas.	62
Gráfico N° 30: Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.....	63

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Resumen de las dimensiones de la persona.....	25
Cuadro n° 02: Operacionalización de variables de las dimensiones de la motivación y los motivos.....	32
Cuadro N° 03: Pesos para la escala tipo likert.....	64
Cuadro N° 04: Resultados ponderados de cada tipo de motivación con sus respectivos motivos.....	65
Cuadro N° 05: Alternativas con relación entre motivación y motivos.	69
Cuadro N° 06: Métodos de capacitación para mejorar la motivación.	74
Cuadro N° 07: Tipos de capacitaciones.....	77
Cuadro N° 08: Elementos para propiciar una buena motivación.....	78
Cuadro N° 09: Presupuesto para la implementación de la propuesta.....	80
Cuadro N° 10: Temas y días de capacitaciones mes de noviembre del 2015.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Propuesta para mejorar la motivación.	72
Figura N° 02: Tipos de motivación y motivos.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.....	90
Tabla N° 02: Me motiva que se realice actividades de confraternidad con mis compañeros.....	90
Ttabla N°03: Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo.	91
Tabla N° 04: Los horarios del inicio y culminación de mis labores son respetados.	91
Tabla N° 05: Las tareas y responsabilidades que realizo van acorde con el puesto de trabajo que desempeño.	92
Tabla N° 06: Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.	92
Tabla N° 07: La compensación familiar que recibo va en concordancia con mis necesidades.	93
Tabla N° 08: Procuro dejar una buena imagen para mejorar mi prestigio profesional.....	93
Tabla N° 09: Recibo aguinaldo como parte de mis prestaciones en el trabajo	94
Tabla N° 10: Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.....	94
Tabla N° 11: La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico.....	95
Tabla N° 12: La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento profesional.	95
Tabla N° 13: Estoy afiliado al seguro social como parte de mis prestaciones en el trabajo.	96
Tabla N° 14: Me gusta saber cómo voy progresando mientras hago las tareas.	96
Tabla N° 15: Disfruto un reto difícil.	97
Tabla N° 16: Disfruto competir, pero sobre todo ganar.....	97
Tabla N° 17: El trabajo que realizo tiene actividades repetitivas.....	98

Tabla N° 18: Cuando se requiere delego actividades a los demás sin tener la preocupación de su cumplimiento.	98
Tabla N° 19: Siento que mis superiores tienen confianza en mí para delegarme actividades importantes.	99
Tabla N° 20: Aporto mis opiniones y experiencias para ayudar a mis compañeros de trabajo.....	99
Tabla N° 21: Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño.	100
Tabla N° 22: Me motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y seguro.	100
Tabla N° 23: La empresa donde laboro está en constante innovación tanto en procesos como tecnológica.	101
Tabla N° 24: Siempre estoy en busca del desarrollo de nuevas habilidades y progresos para desempeñarme mejor.	101
Tabla N° 25: Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona y trabajo.	102
Tabla N° 26: Me motiva que premien y reconozcan el aumento de mi productividad en el trabajo.	102
Tabla N° 27: Atiendo lo mejor posible a mis clientes.	103
Tabla N° 28: El esfuerzo que realizo en mi trabajo es equitativo y acorde con las retribuciones que recibo.	103
Tabla N° 29: Me gusta colaborar para que mis compañeros logren alcanzar sus metas.....	104
Tabla N° 30: Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.....	104

I. INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de motivación del personal en las empresas a muchas de ellas se les llena la boca de eslóganes que pretenden ensalzar sus excelencias en el trato a los trabajadores pero ¿Cuántas veces se manifiesta en hechos? Es normal que pretendan simular que su principal preocupación son los recursos humanos cuando en realidad su verdadera prioridad son sus recursos financieros.

Pero se debe tener en cuenta que al aplicar la motivación en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará.

Por lo tanto, las empresas deberán plantearse y desarrollar estrategias así como herramientas que sean aplicables al desarrollo humano, de una forma interna en primer lugar para después hacerla extensiva a todos los que la componen, siempre con el objetivo de llevar a cabo un proceso de manera continua sobre las necesidades, los requerimientos y expectativas de todo el personal involucrado.

Es por ello que hay que motivar a los empleados, "Para que quieran" y "Para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda; de esta manera la motivación se convierte en un factor competitivo para todas las organizaciones.

El enfoque de la investigación fue mixto y cualitativo, debido a que el estudio estuvo enfocado principalmente en obtener las perspectivas del personal administrativo de la organización y además se realizó un análisis estadístico.

El presente estudio nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación que presentan los trabajadores y dependiendo de ellos poder identificar los nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento de un plan de reestructuración del sistema motivacional existente y así poder mejorar los problemas que se están suscitando en el ambiente laboral de la empresa Nor Autos Chiclayo.

En este último tiempo la gestión de recursos humanos ha ido tomando gran importancia para las organizaciones en especial para la parte interna que son los trabajadores ya que ellos ahora son el factor primordial para que alcancen sus objetivos. Es por ello que es necesario que las organizaciones propicien a mejorar la motivación de sus trabajadores ya que se tiene que actualizar constantemente con nuevas herramientas e ideas que incentiven al personal.

La empresa Nor Autos Chiclayo cuenta con siete áreas de trabajo en las cuales existen diferentes colaboradores, cada uno de ellos con distintas funciones de acuerdo a su puesto de trabajo. Esto hace que exista cierto grado de complejidad lo cual origina que se presenten algunos problemas en lo que concierne a la motivación de sus trabajadores; las diferentes áreas no están siendo atendidas debidamente.

En conversaciones informales con algunos trabajadores se percibió el descontento y preocupación que manifestaban respecto a su puesto de trabajo, algunos de ellos manifestaron que si no cumplen sus metas respecto a la venta de vehículos al mes le daban dos oportunidades más, de no lograrlo eran despedidos, los trabajadores de otras áreas (servicio técnico, administración y contabilidad) dijeron que la motivación que recibían era muy limitada. Además a ello se presentan otros problemas en el área de ventas los trabajadores compiten unos con otros por lo que se sienten presionados de cumplir su objetivo y cuando al final del mes logran conseguirlo sienten gran desmotivación ya que lo que se les ha prometido solo es cumplido en cierta parte; por otro lado los trabajadores de las áreas de administración y

contabilidad no reciben ningún tipo de incentivo además que su sueldo y el área de servicio técnico no se sienten muy identificados con la empresa ya que solo se limitan a la parte del mantenimiento mecánico dejándolos de lado y no dándoles motivación ya sea extrínseca o intrínseca.

Por lo tanto se tiene que tener presente que la motivación ayuda al comportamiento humano mejorando las relaciones laborales lo que se verá reflejado en el aumento de su productividad y por consiguiente beneficios para la empresa.

Es por ello que se formula el problema con el siguiente enunciado: ¿Cómo sería la reestructuración del sistema de motivación a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor Autos Chiclayo S.A.C basado en la Teoría Antropológica de la Motivación de Pérez López?

Para dar una solución posible a este problema se planteó la siguiente hipótesis: La Teoría Antropológica de la Motivación de Juan Antonio Pérez López permitirá proponer un nuevo sistema de motivación para los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor Autos Chiclayo S.A.C. Por lo tanto se establecieron los siguientes objetivos

Como objetivo principal se planeó proponer un nuevo sistema de motivación para los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor Autos Chiclayo S.A.C. basado en la Teoría Antropológica de la Motivación de Juan Antonio Pérez López.

Así mismo como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

Determinar la motivación espontánea que tiene cada trabajador de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor Autos Chiclayo S.A.C.

Para alcanzar este objetivo se realizará una encuesta a cada trabajador con preguntas referentes a lo que le impulsa, para hacer lo que realmente le gusta.

Determinar la motivación racional que tiene cada trabajador de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor Autos Chiclayo S.A.C.

Para alcanzar este objetivo se realizará una encuesta a cada trabajador con preguntas referentes a lo que le impulsa, para realizar sus obligaciones y deberes.

Determinar los motivos extrínsecos más representativos de cada trabajador de manera independiente de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor Autos Chiclayo S.A.C.

Para alcanzar este objetivo se realizará una encuesta a cada trabajador con preguntas referentes a sus necesidades materiales tales como el salario, premios, prestigio, remuneraciones económicas y cobertura de salud entre otras.

Determinar los motivos intrínsecos de cada trabajador de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor Autos Chiclayo S.A.C.

Para alcanzar este objetivo se realizará una encuesta a cada trabajador con preguntas referentes a sus necesidades cognoscitivas tales como su auto superación, aprendizaje, aumento de su conocimiento, seguridad y el desarrollo de sus competencias entre otras.

Determinar los motivos trascendentes de cada trabajador de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor Autos Chiclayo S.A.C.

Para alcanzar este objetivo se realizará una encuesta a cada trabajador con preguntas referentes a sus necesidades afectivas tales como apoyar, servir impactar a los demás, dar el ejemplo y fomentar un buen ambiente laboral, entre otras.

El administrador debe estar en constante búsqueda de innovaciones con el fin de implementar nuevos instrumentos, programas y propuestas que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral.

El estudio de la motivación termina siendo de gran importancia en cada uno de los trabajadores que no solo les favorecerá a ellos como colaboradores, sino que también lo percibirán los clientes que acuden a esta empresa ya que se sentirán mejor atendidos.

La empresa Nor Autos Chiclayo cuenta con problemas de motivación con respecto a sus áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad esto se ve reflejado en el estancamiento o monotonía en el que muchas veces caen los individuos al realizar sus actividades y funciones, lo cual provoca como consecuencia lógica que los objetivos, metas y resultados no sean alcanzados de manera satisfactoria.

Entonces es por ello que se ha creído conveniente realizar un análisis de los principales problemas en las áreas mencionadas lo que será de gran importancia para la empresa ya que aumentara sus beneficios a corto plazo. Se busca reestructurar un sistema de motivación a los trabajadores de las áreas mencionadas con el fin de obtener resultados satisfactorios tanto en la satisfacción del personal como en la empresa misma, aumentando su productividad y eficiencia.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La motivación laboral es el motor para iniciar un esfuerzo sobre determinadas tareas, decisión de gastar ese esfuerzo y la determinación de persistir en ese gasto de esfuerzo durante un periodo de tiempo. Es por ello que no se debe descuidar los incentivos adicionales que tiene que recibir el personal por la mayor dedicación en su trabajo, además brindarles expectativas de crecimiento ya que el trabajador es consciente de que si hay posibilidades de ascender el hará todo lo posible por conseguirlo ya que estará motivado para hacer su trabajo con mucha más eficiencia es por ello que (Ramírez, Abrego y Gáelas, 2009) encontraron que la base principal y el factor clave de las organizaciones de hoy son las personas ya que en ellas reside el conocimiento, la creatividad y la ejecución de las tareas organizacionales.

En la motivación se puede distinguir tres elementos psicológicos: El objeto que se pretende alcanzar (estímulo), la energía básica (respuesta) y la persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta. Estos elementos van unidos puesto que se necesita una serie de estímulos que provoquen una respuesta, la existencia del binomio estímulo-respuesta explica la existencia de la motivación.

Bedodo & Giglio (2006) le dieron un enfoque psicológico lo que determino que cada trabajador no puede recibir iguales prestaciones ya que cada uno manifiesta diferencias interindividuales y en consecuencia diferentes necesidades. Es por ello que se tendrá presente que es importante alinear los objetivos organizacionales con los personales ya que así se verán repercutidos unos entre otros.

La amotivación es un estado de ausencia de motivación provocada por los pensamientos de falta de capacidad y ausencia de valoración de la actividad según (González, 2007).

Es por ello que en muchos casos existen empleados que laboran en estado de frustración; que no es más que una motivación no satisfecha. La frustración no puede desligarse de la motivación ya que nadie se frustra si no se realiza una expectativa que no se deseaba.

Las metas que las empresas se proponen utilizando la motivación desembocan directa o indirectamente en lograr una mayor productividad y aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y de tiempo. Guevara y García (2008) afirman que el impacto de una relación entre la integración y la satisfacción se enfocan en los beneficios motivacionales derivados de la participación sincera del trabajador, por lo que se debe seguir alentando a los trabajadores para la formación de equipos de trabajo para mantener un ambiente colaborativo, que les permita un crecimiento y desarrollo de habilidades de la conducta, las cuales no sólo beneficiarán en lo individual o en un medio laboral, sino en un marco social que les permitirá tener una mejor calidad de vida.

La pérdida de motivación afecta no sólo en la vida personal, sino también, y con más fuerza, en lo profesional ya que es allí donde pasan más horas. Teniendo en claro este argumento Flores y Duarte (2006) afirman que se busca mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, social y ético. Estos estudios son de mucha importancia ya que aportaran qué medidas tomar para reestructurar un mejor sistema de motivación que también repercuta en su rendimiento. Como aporte final ambas investigaciones dejaron claro que la motivación ya no solo es útil sino que se ha convertido en indispensable para toda organización ya sea micro, macro, nacional o trasnacional que tengan a su cargo un personal sin importar cuantos sean.

La motivación en el nivel obrero y gerencial frente a las recompensas económicas y no económicas (Dorta y Gonzales, 2003) creyeron conveniente aplicar un modelo según la teoría de las expectativas de Porter y Lowler donde se pudo llegar a las siguientes conclusiones que para

mantener un nivel de motivación alto las empresas deberían ser más flexibles en las compensaciones y adaptarlas a las diferentes necesidades que tiene cada trabajador, además también se pudo determinar que tanto el nivel gerencial como el nivel obrero consideran de vital importancia las recompensas no económicas.

2.2. Bases teóricas

Robbins (2004) y Hellriegel (2009) señalaron que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Para la reestructuración del sistema de motivación en las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad he considerado la aplicación de una estrategia moderna basada en el modelo antropológico de Pérez López que a continuación será explicado.

2.2.1. Modelo antropológico

Fue propuesto por Juan Antonio Pérez López, él coincide con otros teóricos de la motivación al reconocer los componentes de motivación extrínseca e intrínseca, pero añade un tercer componente que es original suyo: la motivación trascendente. Esta se define como la fuerza que nos lleva a actuar fundado en las consecuencias de esa acción para otras personas. Aunque las tres dimensiones coexisten en la actuación humana.

2.2.1.1. Resultados de una acción

Debemos atender al hecho de que toda acción en la que hay una interrelación con otra persona puede tener tres resultados distintos.

- a. Resultado extrínseco:** La reacción es el resultado de la interacción (acción-reacción) entre las dos personas. Es un resultado externo a la persona que actúa por lo tanto dependerá de la respuesta del otro.

- b. Resultado intrínseco:** Es lo que le ocurre a la persona que realiza esta acción como consecuencia de haber actuado. El aprendizaje depende solamente del hecho de realizar la acción, con independencia de la respuesta del otro
- c. Resultado trascendente:** Es lo que le sucede a la persona con la que se interactúa. La persona cambia de un estado a otro.

2.2.1.2. Motivos para realizar una acción

- a. Motivos extrínsecos:** Corresponden a los resultados extrínsecos de la acción y son aquellos con los cuales se satisfacen las necesidades materiales. Estos resultados son externos a la persona, vienen desde fuera. Son estados que se quieren conseguir o que se pretenden evitar cuando este objetivo se logra la persona tiene más o se deshace de algo que le molesta.
- b. Motivos intrínsecos:** Aspectos de la realidad que determinan el logro del aprendizaje del propio decisor. Es un aprendizaje que adopta dos modalidades dependiendo del tipo de resultado que se persigue y del tipo de impulso para actuar.
 - i. Aprendizaje operativo:** Es la adquisición de un conocimiento o habilidad técnica. Ejemplo aprender un idioma o manejar un auto. Se trata de un aprendizaje que se adquiere por la repetición de actos y puede ser positivo o negativo. Si es positivo produce satisfacciones en las necesidades cognoscitivas de la persona y si es negativo aumenta la dificultad para lograr esos resultados en el futuro.
 - ii. Aprendizaje estructural (autocontrol):** Se orienta al logro futuro de los resultados trascendentes. También se adquiere por la repetición de actos y puede ser positivo o negativo.

Cuando es positivo la persona va teniendo mayor facilidad para lograr resultados trascendentes de los cuales a su vez depende el logro de los resultados extrínsecos, además produce satisfacciones afectivas. Por lo contrario si es negativo las necesidades de los otros influyen cada vez menos en su decisión.

- c. Motivos trascendentes:** También es un resultado externo a la persona que actúa. Es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción. Lo que se busca es el servicio a los otros independientemente del resultado externo de la acción y del grado de satisfacción que el solo hecho de realizarla suponga para el agente. Lo que se pretende al realizar la acción es el cambio que puede producirse en la otra persona con quien se interactúa.

2.2.1.3. Tipos de necesidades

- a. Necesidades materiales:** Son todas aquellas que se satisfacen desde fuera del sujeto a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico. Están ligadas a las sensaciones de placer.
- b. Necesidad del conocimiento:** Se satisfacen en la medida en que la persona se va encontrando capaz de controlar la realidad que la circunda. A través de un oportuno aprendizaje una persona desarrolla su conocimiento operativo. Están ligadas a la sensación de poder.
- c. Necesidades afectivas:** Son aquellas ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas. Su satisfacción se manifiesta a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que nos afecta.

2.2.1.4. Criterios para la toma de decisiones

De qué manera puede valorarse una acción.

- a. Eficacia:** Es el grado de satisfacción logrado por la persona al realizar una acción, es decir el valor de los resultados extrínsecos. Depende de la reacción de la persona con la que se interactúa.
- i. **Validez.-** La acción es válida si soluciona el problema que se pretendía resolver.
 - ii. **Operatividad.-** La acción es operativa si al agente le resulta factible.
 - iii. **Instrumentalidad.-** La acción produce la reacción.
- b. Eficiencia:** Es el valor que tienen los resultados internos producidos por su acción. La eficiencia de un plan expresa el valor para el agente activo de los resultados internos producidos por la ejecución del plan.
- c. Consistencia:** Es el valor que tienen los resultados que se producirán en la otra persona. La consistencia de un plan expresa por lo tanto el valor para el agente activo de los resultados externos producidos por la ejecución del plan.

Cuadro N° 01: Resumen de las dimensiones de la persona

Persona	Necesidades	Resultados de la acción	Motivos de la acción	Valor de la acción
Cuerpo	Materiales	Recompensa	Extrínsecos	Eficacia
Inteligencia	Cognoscitivas	Yo (Cambio interno)	Intrínsecos	Eficiencia
Voluntad	Afectivas	Yo (Cambio externo)	Trascendentes	Consistencia

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Motivación

Chiavenato (2000) afirma que es el *“Resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”*. Con esta definición el autor nos da a conocer que para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento.

2.3.2. Motivación espontanea

Alcázar (2002) define qué es lo que impulsa a la persona hacia lo que le gusta hacer. Puede darse de una (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). La primera, surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera. La segunda es la externa inducida, sin duda, la más débil de todas ya que no depende de nosotros mismos, sino del criterio de otras personas y de la valoración que hagan de nuestro trabajo.

2.3.3. Motivación racional

Impulsa a la persona hacia lo que debe hacer. Se podría decir que es el sentido económico tradicional que supone que los consumidores se

conducen de forma racional cuando analizan con cuidado todas las alternativas y escogen aquella que les dará una mayor utilidad.

2.3.4. Motivos

Velaz (1996) señala que es la causa que determina la existencia de una cosa o la manera de actuar de una persona además recalca que es el impulso a obrar o a no hacerlo, explica el por qué se han producido las conductas o abstenciones, y constituyen la intención del acto, el aspecto interno que se materializa en el obrar (o en el omitir en su caso). Cuando alguien no encuentra motivos para actuar se dice que se halla desmotivado.

2.3.5. Motivos intrínsecos

Pérez (1996) afirma que es la conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contingencia externa. El propio incentivo es la realización de la conducta en sí misma, los motivos que conducen a la activación de este patrón conductual son inherentes a nuestra persona.

2.3.6. Motivos extrínsecos

Son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad.

2.3.7. Motivos transcendentales

Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona. Querer algo para los otros, servir a los demás.

2.4. Empresa Nor Autos Chiclayo

2.4.1. Reseña histórica

Nor Autos son una empresa con muchos años de experiencia en la venta de autos y con amplio prestigio local y regional, comenzaron sus operaciones desde 1998 como concesionario Toyota.

Son representantes de los vehículos Toyota, marca reconocida mundialmente por su buena calidad, seguridad y fortaleza; así como también por ser económicos al ahorrar en el consumo de combustible al rendir mayor kilometraje por galón.

Al ser representantes están cumpliendo los objetivos de Toyota que son de buscar la armonía entre las personas, la sociedad, el trabajo y el desempeño de las actividades. También el desarrollo sostenido de la sociedad a través de la provisión de innovaciones en la fabricación de vehículos de alta calidad en el trayecto de los tiempos.

Toyota desde su fundación ha comprometido sus actividades en el principio de contribuir al desarrollo y progreso de la sociedad donde fabrican vehículos de alto nivel de confort y seguridad. Además a ello buscan e investigan constantemente para lograr mejorar sus productos.

Nor Autos, está conformado por un selecto grupo de personal interesado en cumplir con los principios de respeto, honestidad, trabajo y responsabilidad frente a sus clientes; trabajando cada día con esmero para cumplir estos principios, siempre están tratando de hacer la diferencia en la mejor atención al público que hace uso de sus servicios.

Cuenta con un Personal Administrativo muy eficiente que logra mejorar el desempeño de su trabajo y sus objetivos, lo que ha permitido siempre el éxito de la empresa Nor Autos Chiclayo.

2.4.2. Misión

Somos una empresa mercantilista en el negocio automotriz, garantizamos la calidad del servicio, logrando satisfacer con excelencia De esta manera contribuimos con nuestra sociedad y con el desarrollo las necesidades de nuestros clientes, procurando brindar soluciones oportunas y confiables ante cualquier problema.

2.4.3. Visión

Ser la empresa líder a nivel regional en la comercialización de nuestros productos y servicios y en la satisfacción de nuestros distinguidos clientes.

2.4.4. Representantes legales de Nor Autos Chiclayo S.A.C

- Gerente General: Odiaga Gazzo Fernando José
- Apoderado: Zevallos Leguía Luis Carlos
- Presidente Directorio: Zevallos Cuneo Julio Gerardo

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

No experimental: Se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad.

3.1.2. Diseño de investigación

Investigación cualitativa: Se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación en el cual se toman decisiones para luego proceder a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en determinada cultura o ideología.

Transversal o transaccional: Se utiliza cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento. Su propósito esencial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

3.2. Área y línea de investigación

El área de investigación: Recursos humanos

Línea de investigación: Sistema motivacional

3.3. Población muestra y muestreo

Para la presente investigación se abordó una población de 30 colaboradores de la empresa Nor Autos Chiclayo, de los cuales 14 trabajadores corresponden al área de ventas, 10 al área de servicio técnico, y 6 al área de administración y contabilidad.

No se tomara una muestra pues dado el número de trabajadores, se encuestara a toda la población de estas tres áreas.

3.4. Métodos

Para cumplir con los objetivos expuestos primero se comenzará por visitar a la empresa Nor autos Chiclayo S.A.C. para identificar si realmente presentan algún tipo de problema y en qué áreas está presente.

Después de identificado el problema, se acudirá a las bases teóricas para buscar información concerniente al problema para luego determinar cuál de estos modelos de motivación se adapta mejor.

De la información recogida y sintetizada luego aplicaremos un diseño metodológico basado en la escala de Likert ya que con este se trabajará de manera más óptima.

El enfoque de la investigación es mixto ya que estará integrado por un enfoque cuantitativo, ya que se realizará un análisis estadístico en cuanto a la información obtenida y el costo que pudiera representar la aplicación del sistema. Además también tendrá un enfoque cualitativo, debido a que el estudio está enfocado principalmente en obtener las perspectivas del personal administrativo de las organizaciones como sus emociones y experiencias esto conlleva a conocer las experiencias de los trabajadores y de esta manera obtener la información necesaria.

Para terminar se realizarán las conclusiones y recomendaciones con la finalidad que la reestructuración del sistema de motivación sea aplicado eficientemente y así obtener mejores beneficios.

3.5. Trabajo de campo

Para poder medir el nivel de motivación que tienen los trabajadores de la empresa Nor Autos Chiclayo S.A.C se aplicará un cuestionario basado en la escala de Likert también denominada método de evaluaciones sumarias propuesta por Rensis Likert en 1932, el cual mide las actitudes y los comportamientos utilizando opciones de respuestas que van de un extremo a otro.

Estará basado en 5 dimensiones que son la motivación racional y espontanea además a ello los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes los cuales se medirán con sus respectivos indicadores. Para luego con la información recolectada, realizar un análisis descriptivo y posteriormente procesar los datos en un análisis cuantitativo.

3.5.1. Procesamiento y análisis de datos

Se procederá a medir las actitudes de los encuestados preguntándoles en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con cada pregunta en particular. Después de haber obtenido los datos se utilizará la escala de Likert, que de cierta manera puede parecer más sencilla en analizar, pero hay cuestiones importantes a considerar por un analista de datos.

Para el desarrollo de los datos obtenidos mediante el cuestionario se hará una lista para el análisis posterior mediante la codificación de las respuestas, para ello se utilizará el software excel para el manejo de datos y obtención de gráficos y tablas.

3.6. Identificación y Operacionalización de variables

Cuadro N° 02: Operacionalización de variables de las dimensiones de la motivación y los motivos

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Motivación	Estímulos que recibe la persona para desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.	Espontánea	Interacciones cordiales
			Distracciones
			Recreación
		Racional	Horarios
			Tareas
			Responsabilidades
Motivos	Causa que determina la existencia de una cosa o la manera de actuar de una persona.	Motivos Extrínsecos	Salario
			Premios
			Remuneraciones económicas
			Participación en los beneficios
			Compensación familiar
			Cobertura de salud
		Motivos Intrínsecos	Auto superación
			Aprendizaje
			Retos
			Delegación
			Mejorar procesos
			Capacitación
			Seguridad
			Innovación
		Motivos Trascendentes	Desarrollar competencias
			Impacto sobre los demás
			Apoyo a los demás
			Dar el ejemplo
			Justicia y equidad
			Comunicar objetivos
		Fomentar el buen ambiente laboral	

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis y discusión de resultados

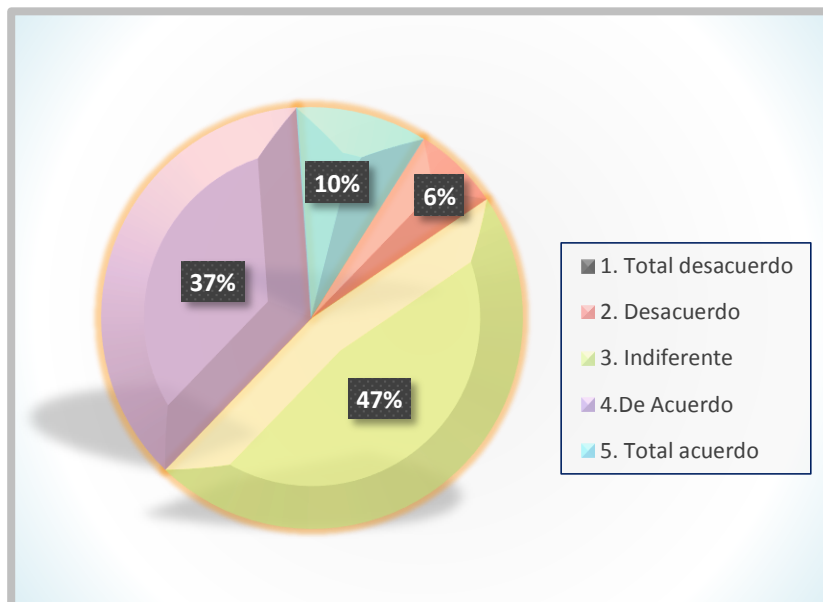


Gráfico N° 01: Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente a las relaciones con sus compañeros si ello le motiva a tener un mejor desempeño podemos observar en la gráfica N°01 que el 47% es indiferente ya que conversando con algunos de ellos me dijeron que simplemente buscan cumplir sus metas más allá de que surja una buena amistad o no.

Por otro lado *Hellriegel (2009)* nos indica que las necesidades afectivas están ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas es por ello que el otro 47% si están de acuerdo y en total acuerdo que tener una buena relación logra un mejor ambiente donde trabajar y por lo tanto se sientan más motivados, muy pocos de los trabajadores se manifestaron en desacuerdo con el 6% probablemente por la rivalidad que tienen para vender las unidades de vehículos.

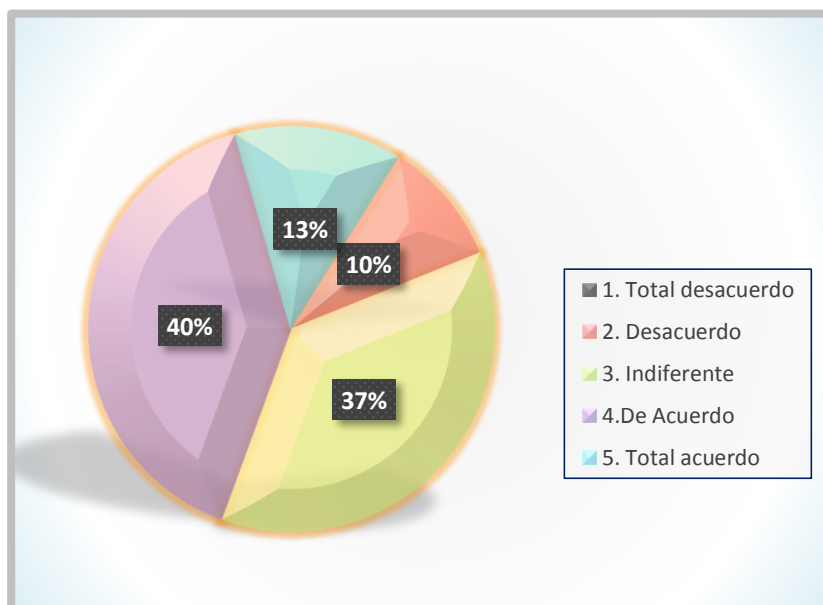


Gráfico N° 02: Me motiva que se realice actividades de confraternidad con mis compañeros

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente si les motiva las actividades de confraternidad que realiza la empresa según *Alcázar (2002)* nos dice que la motivación espontanea es lo que impulsa a la persona hacia lo que le gusta hacer es por ello que la gran mayoría marcaron de acuerdo y totalmente de acuerdo con la suma del 53% ya que consideran a estas actividades como relajantes y de alguna manera divertidas, pero a la vez manifestaron que muy pocas veces suelen realizarse. El otro porcentaje significativo fue del 47% ellos mantuvieron una actitud indiferente y en desacuerdo que identificándolos pude notar que son mayormente los de servicio técnico ya que ellos no se sienten muy identificados de ser parte de la empresa.

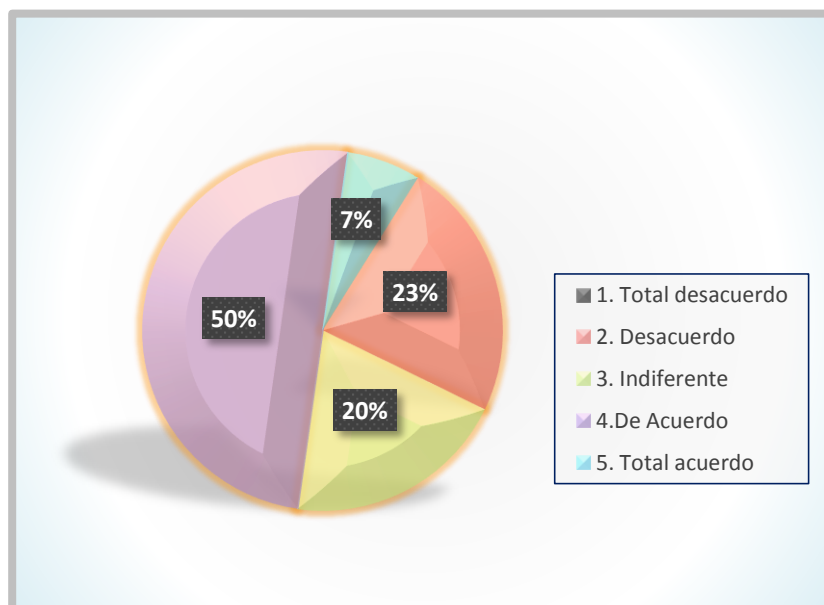


Gráfico N° 03: Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente a los días de vacaciones que la empresa les proporciona. Más del 50% estuvo de acuerdo y en total acuerdo ya que eran conscientes que tenían una vez al año una semana de vacaciones, pero estos trabajadores son los que tienen laborando más de 5 años en la empresa. En cambio los trabajadores contratados no pueden gozar de este beneficio es por ello que el 20% tuvieron una actitud indiferente y en gran parte el otro porcentaje fue del 23% en desacuerdo. Aquí se afirma lo que dice *Robbins (2004)* que los Motivos extrínsecos están referidos a incentivos o reforzadores externos al propio sujeto y actividad.

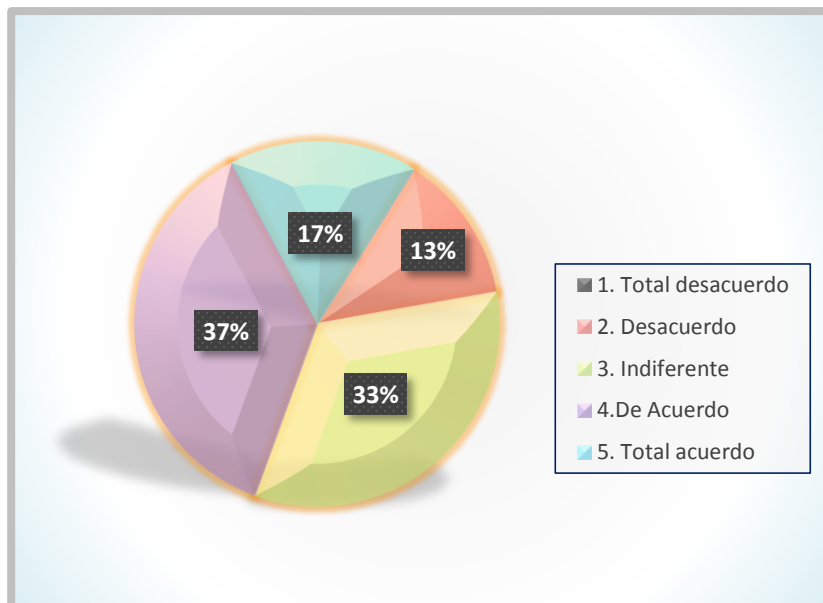


Gráfico N° 04: Los horarios del inicio y culminación de mis labores son respetados

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente a los horarios si es que eran respetados. Se puede observar en la grafica N°04 |que la gran mayoría estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo con el 54% en especial marcaron así los trabajadores del área administrativa y el area de ventas, por otra parte un porcentaje significativo con el 46% estuvo indiferente y en desacuerdo ya que en ocasiones los del área de servicio técnico muchas veces tienen que entregar algunas reparaciones de vehiculos en horarios que sobrepasan el tiempo de salida. Es por ello que *Velaz (1996)* afirma que las horas establecidas en la organización para el descanso y distracción del trabajador no puede tocado para la realización de otras labores.

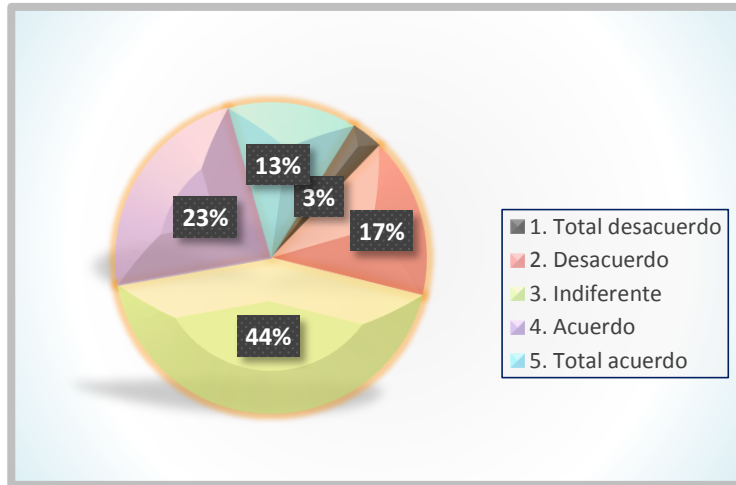


Gráfico N° 05: Las tareas y responsabilidades que realizo van acorde con el puesto de trabajo que desempeño

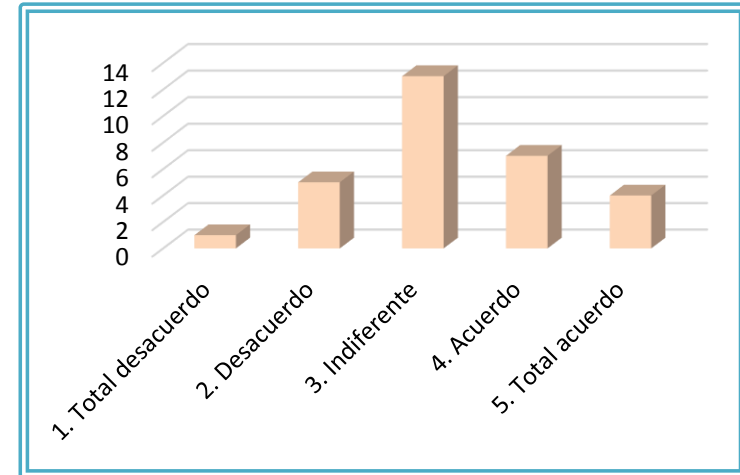


Gráfico N° 5.1: Frecuencia absoluta: las tareas y responsabilidades que realizo van acorde con el puesto de trabajo que desempeño

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente a las tareas y responsabilidades que realizan si van acorde con el puesto de trabajo que desempeñan, podemos observar que el 64% de los trabajadores mantienen una postura indiferente, en desacuerdo y total desacuerdo esto se da porque en conversaciones informales con algunos trabajadores me dijeron que en muchas ocasiones realizan actividades que no les compete con su puesto laboral. Mientras que solo 36% está en acuerdo y en total acuerdo ya que consideran que ellos solo realizan lo que les corresponde.

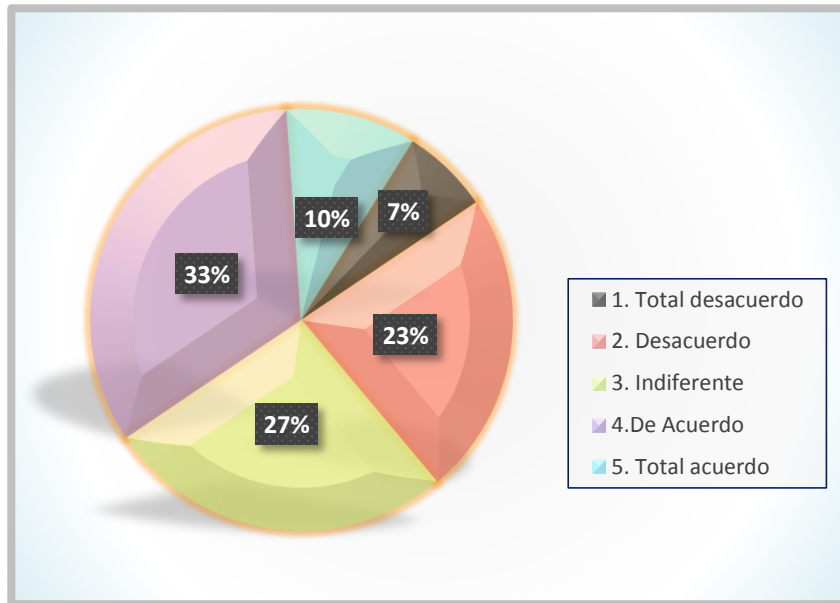


Gráfico N° 06: Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas

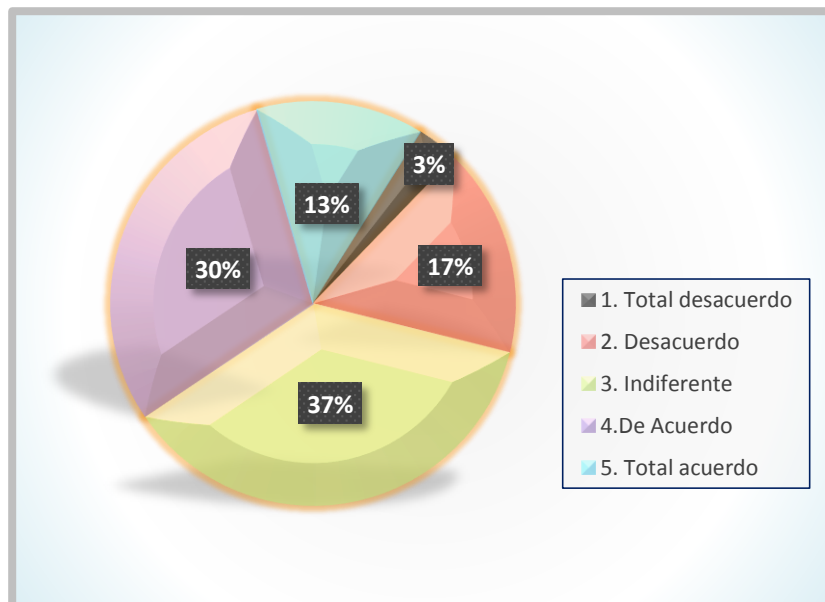


Gráfico N° 07: La compensación familiar que recibo va en concordancia con mis necesidades

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre las preguntas: Si los ingresos que recibe por su trabajo le alcanza para sus necesidades básicas y si la compensación familiar va en concordancia con sus necesidades; las respuestas fueron las siguientes:

En la gráfica N°06 la mayoría estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo con el 57% en conversaciones informales averigüe que esta respuesta se obtuvo mayormente de los trabajadores solteros o aun sin hijos, pero también hubieron respuestas indiferentes con el 17% además también hubo un porcentaje significativo del 26% que estuvo en desacuerdo y en total desacuerdo conversando con algunos de ellos me dijeron que no les era suficiente ya que tenían responsabilidad familiar o que estaban pagando sus estudios. Para concluir con esta pregunta se puede decir que estos resultados equivalen a un promedio de 3.8 que representan la alternativa de estar en de acuerdo. Es por ello que *Ferreiro y Alcázar (2002)* afirman que las necesidades materiales, son todas aquellas que se satisfacen desde fuera del sujeto a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico ya que están ligadas a las recompensas económicas.

La gráfica N°07 también está sujeta a las necesidades materiales referida a la compensación familiar solo 13 trabajadores estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo porque aún no tienen gran responsabilidad en su hogar, mientras que 11 trabajadores que representan el 37% mantuvieron una posición indiferente, 6 trabajadores que representan 20% estuvieron en desacuerdo y en total desacuerdo ya que consideran que si es una empresa reconocida a nivel nacional debería preocuparse más por las familias.

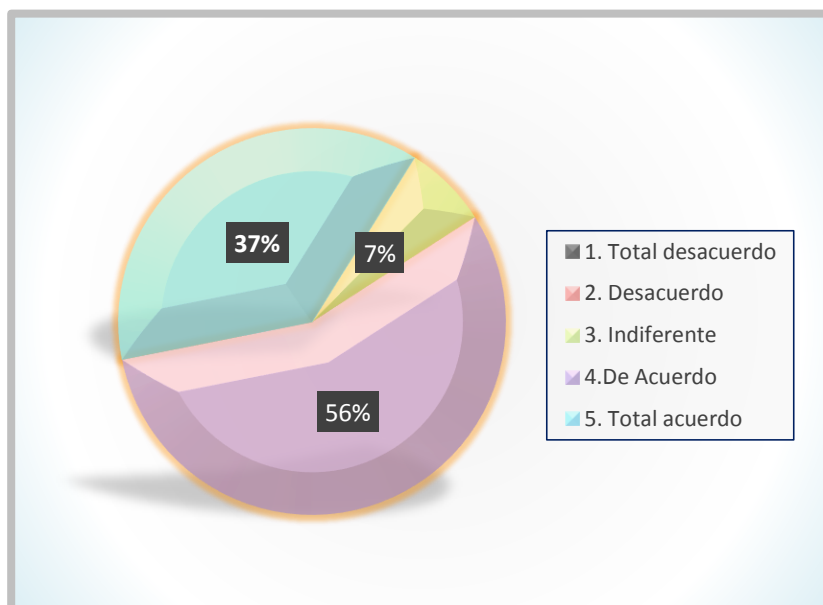


Gráfico N° 08: Procuero dejar una buena imagen para mejorar mi prestigio profesional

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente si procuran dejar una buena imagen la mayoría de los trabajadores estuvo de acuerdo y en total acuerdo que representan el 93% mientras que solo dos trabajadores que representa el 7% mantuvieron una posición indiferente.

Estos resultados se pueden ver reflejados en lo que nos dice *Pérez (1996)* quien afirma que la conducta que opta una persona por quedar bien ante otras personas lo realiza por una contingencia externa.

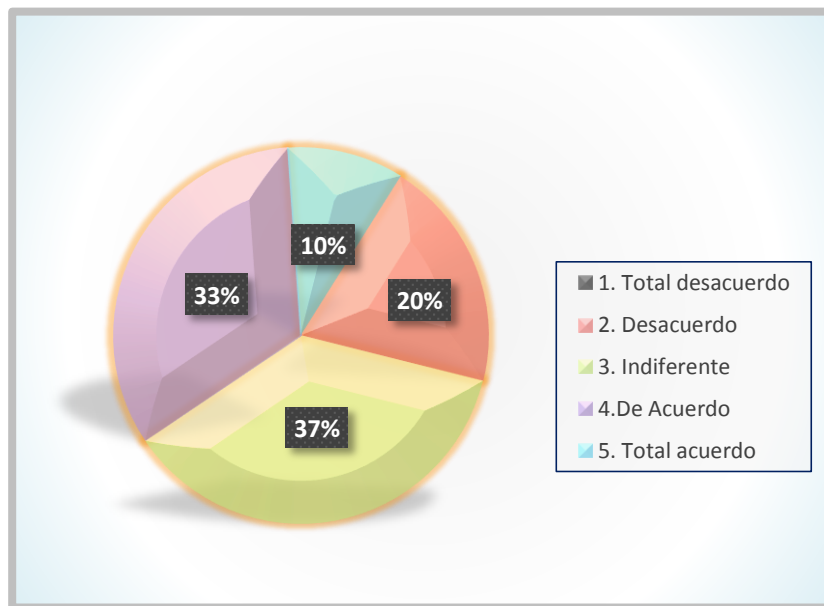


Gráfico N° 09: Recibo aguinaldo como parte de mis prestaciones en el trabajo

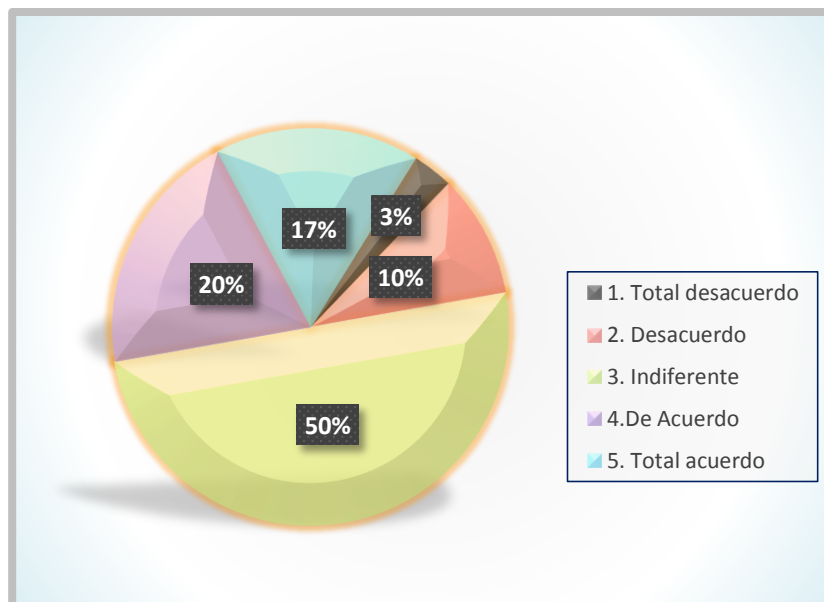


Gráfico N° 10: Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre las preguntas siguientes si reciben aguinaldo como parte de sus prestaciones además si reciben algún incentivo extra aparte de su sueldo. Ambas preguntas tienen que ver directamente con su motivación extrínseca, es por ello que *Hellriegel (2009)* indica que los motivos extrínsecos son los que satisfacen las necesidades materiales, pero que son meramente resultados externos a la persona, vienen desde fuera ya que son estados que se quieren conseguir o que se pretenden evitar cuando este objetivos se logra la persona tiende a más.

Analizando ambas graficas se observa que los trabajadores en un 50% si reciben aguinaldo e incentivos pero aun asi manifiestan una falta de motivacion en sus trabajos ya que no todo se basa en incentivos monetarios, mientras que el resto de trabajadores tubieron respuestas indiferentes y en desacuerdo, preguntando a los jefes de departamento me dijieron que no todos eran participes de los aginaldos e incentivos por no ser contratados o ser nuevos.

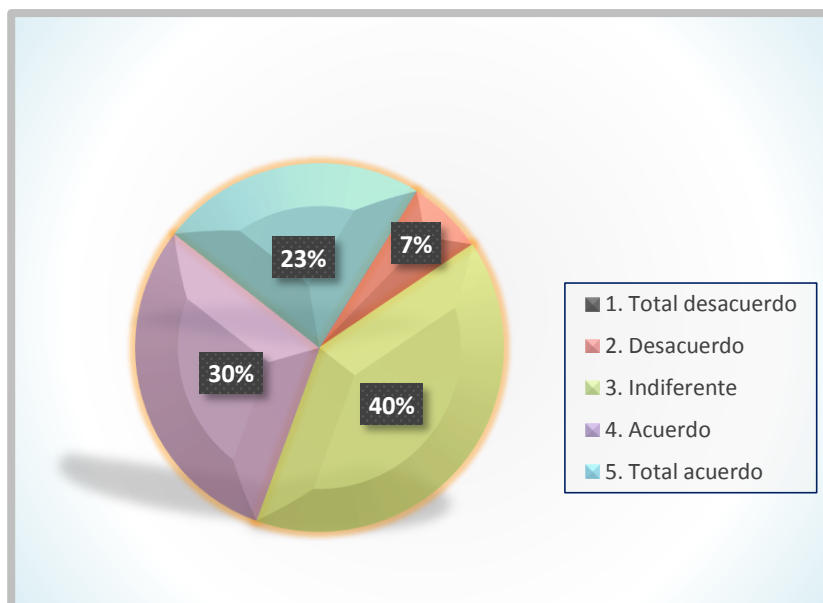


Gráfico N° 11: La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico

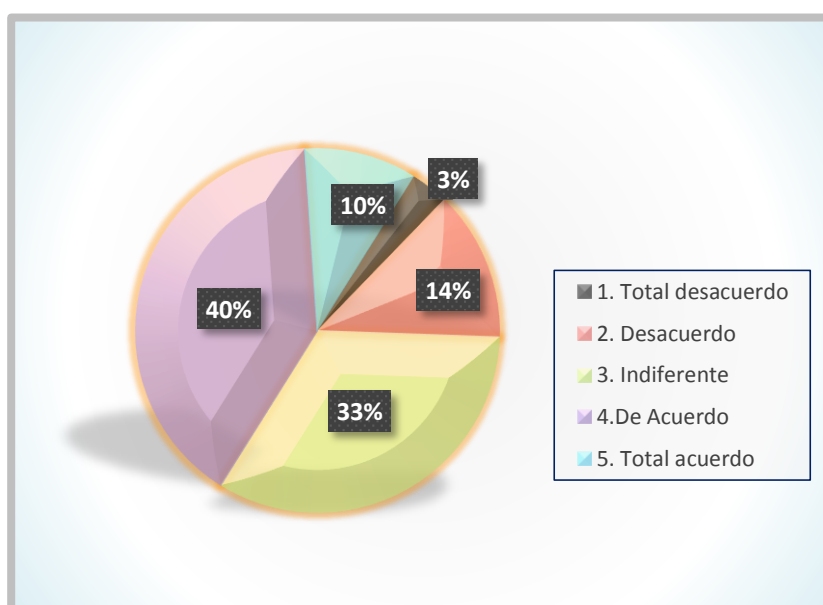


Gráfico N° 12: La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento profesional

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente si Nor autos le proporciona crecimiento económico y profesional podemos observar en el gráfico N° 11 con respecto al crecimiento económico que la mayoría con el 53% esta de acuerdo ya que consideran que los sueldo que reciben efectivimante si les ayuda para sus gastos diarios, pero aún existe un 7% en desacuerdo y un 47% en indiferencia estos dos últimos porcentajes estan dados por que muchos de los trabajadores tienen carga familiar que tienen que hacerse responsables. *Bedodo y Giglio (2006)* nos indican en su trabajo investigación que las compensaciones económicas adecuadas significan mucho para la motivación de los trabajadores.

Mientras que el grafico N° 12 corresponde al crecimiento profesional observamos que el 50% si está de acuerdo y total acuerdo ya que son conscientes que efectivamente hacen línea de carrera. Por otro lado hay un porcentaje muy significativo del 50% que comprende el grupo de trabajadores que mantienen una postura indiferente, desacuerdo y total desacuerdo ya que consideran que solo los que tienen títulos profesionales pueden seguir avanzando mientras los que son técnicos solo se quedan estancados.

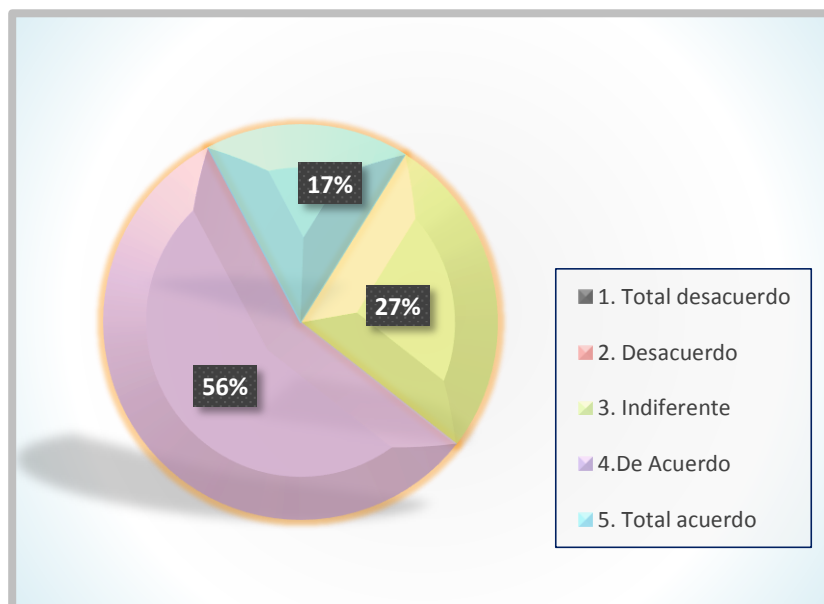


Gráfico N° 13: Estoy afiliado al seguro social como parte de mis prestaciones en el trabajo

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente si Nor autos les brinda un seguro social como parte de sus prestaciones podemos observar en la grafica N° 13 que la mayoría respondieron estar de acuerdo y total acuerdo con el 73% por ser un beneficio en su contrato, pero hubo un porcentaje indiferente del 27% que representa a 8 trabajadores conversando con algunos de ello me dijeron que solo eran contratados por periodos cortos y otros se encontraban realizando sus practicas preprofesionales es por ello que hacemos referencia a *Ramírez y Abreu (2008)* quienes afirman que no se debe descuidar ningún aspecto motivacional ya que estos refuerzan el factor primordial de la organización que vendrían hacer las personas.

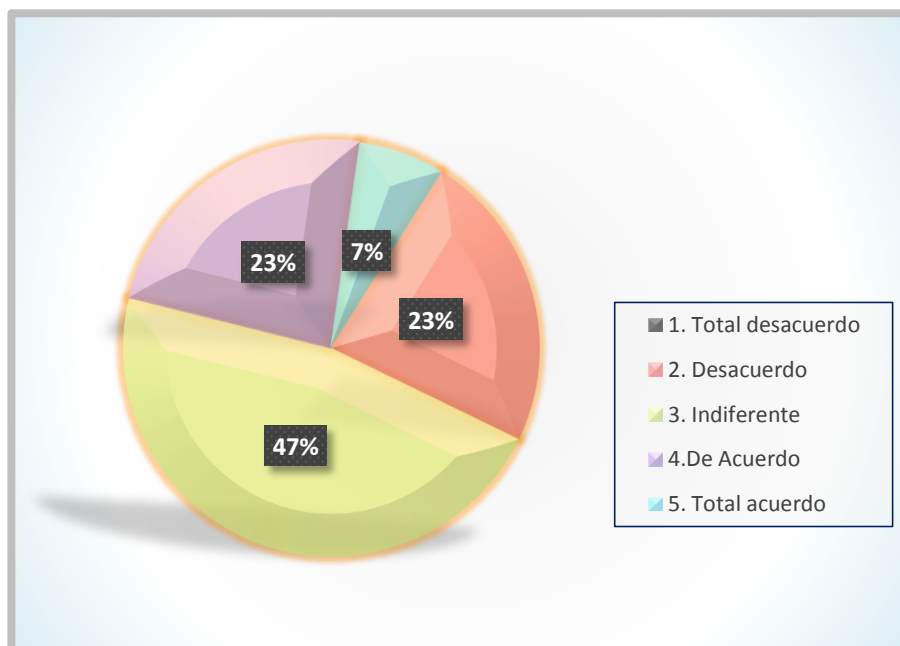


Gráfico N° 14: Me gusta saber cómo voy progresando mientras hago las tareas

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente si les gusta saber como van progresando dentro de la empresa vemos que la mayor parte de los trabajadores dieron una respuesta indiferente con el 47% y en desacuerdo con el 23% ya que su prioridad es solo cumplir su labor y por ello no es tan pendientes de como van rindiendo en la empresa. Por lo tanto *Dorta y Gonzales (2003)* nos hacen referencia en su trabajo de investigación de la motivación en el nivel obrero gerencial que no se debe pasar por alto este indicador ya que es muy importante para mejorar las directrices de la motivación. Sin embargo hay otro grupo de trabajadores que dieron sus respuestas de si estar de acuerdo y total acuerdo que representa el 30% ya que a ellos si les gusta saber como van progresando dentro de la empresa.

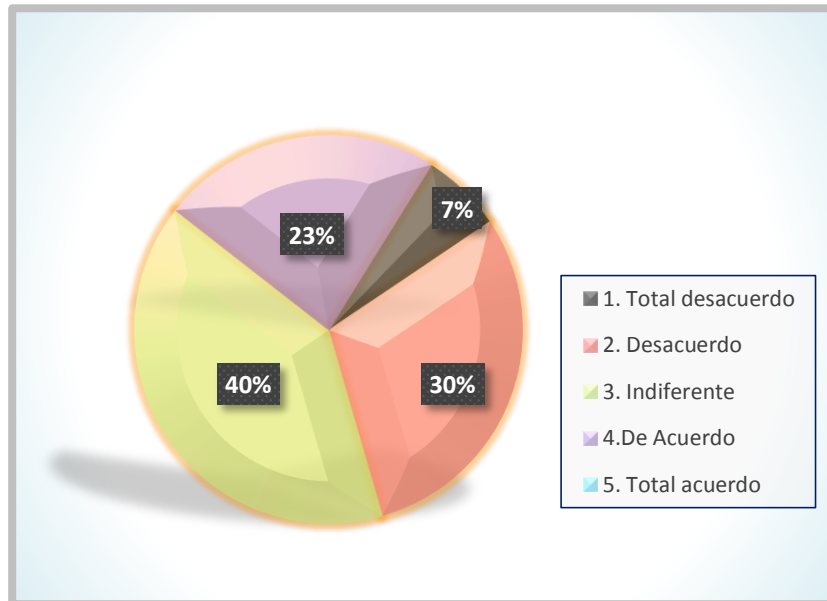


Gráfico N° 15: Disfruto un reto difícil

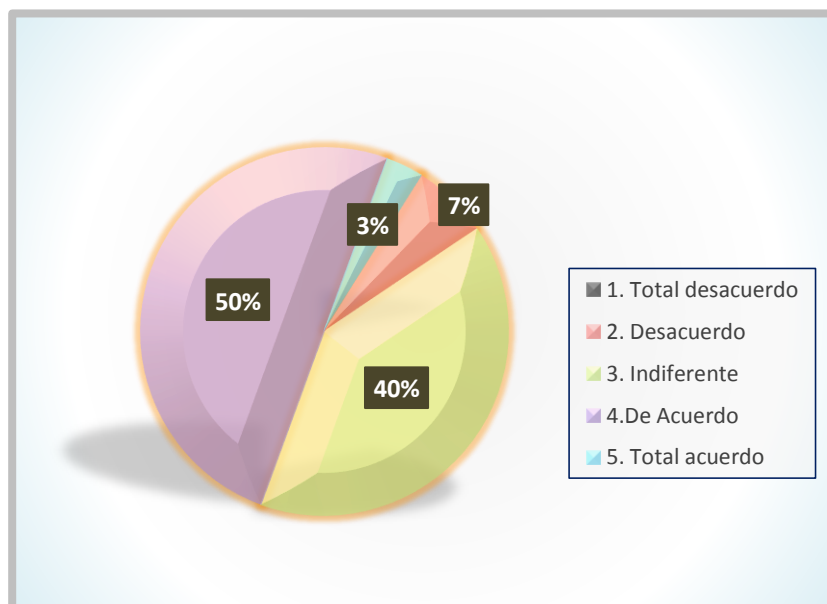


Gráfico N° 16: Disfruto competir, pero sobre todo ganar

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre las preguntas correspondientes si disfrutan un reto difícil y competir pero sobre todo ganar observamos en el gráfico N°15 que existen muchos trabajadores que están acostumbrados a lo rutinario que son sus labores diarias por lo tanto manifestaron una respuesta indiferente del 40%, mientras que hay otros trabajadores que tuvieron una respuesta más negativa que representan el 30% en desacuerdo y 7% en total desacuerdo. Por otro lado si hay algunos trabajadores que están de acuerdo que son el 23% ya que se entusiasman con un reto difícil poniendo en marcha sus destrezas.

Con respecto al gráfico N°16 observamos que solo el 53% está de acuerdo y total acuerdo ya que si les gusta ganar en una competencia, por lo que ponen todo su esfuerzo en cumplir una meta con más eficiencia que los otros para poder lograr el triunfo; sin embargo existe un 40% que es indiferente y un 3% que está en desacuerdo en conversaciones informales puede percibir que a ellos no les gusta mucho la competencia ya que tienden a caer en el estrés.

Es por ello que *Robbins (2004)* nos indica que el comportamiento humano es impredecible y no se puede enmarcar ya que cada persona tiende a responder un estímulo de manera diferente.

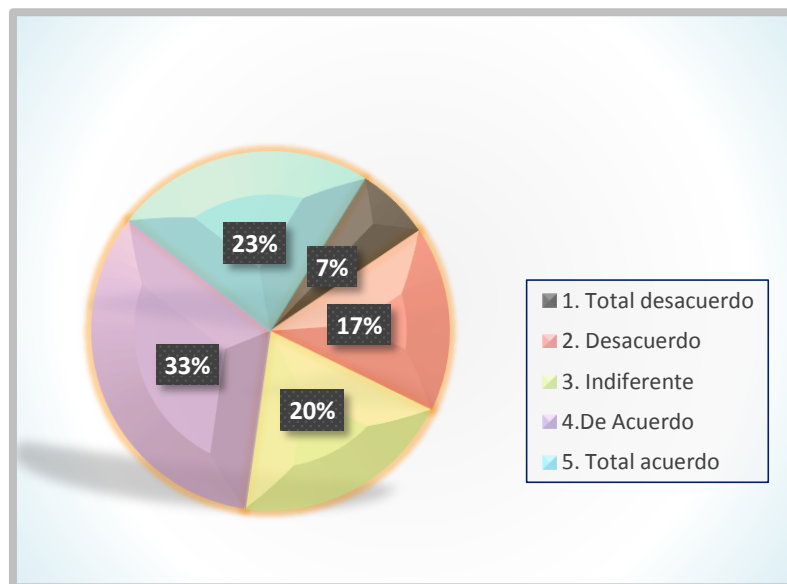


Gráfico N° 17: El trabajo que realizo tiene actividades repetitivas

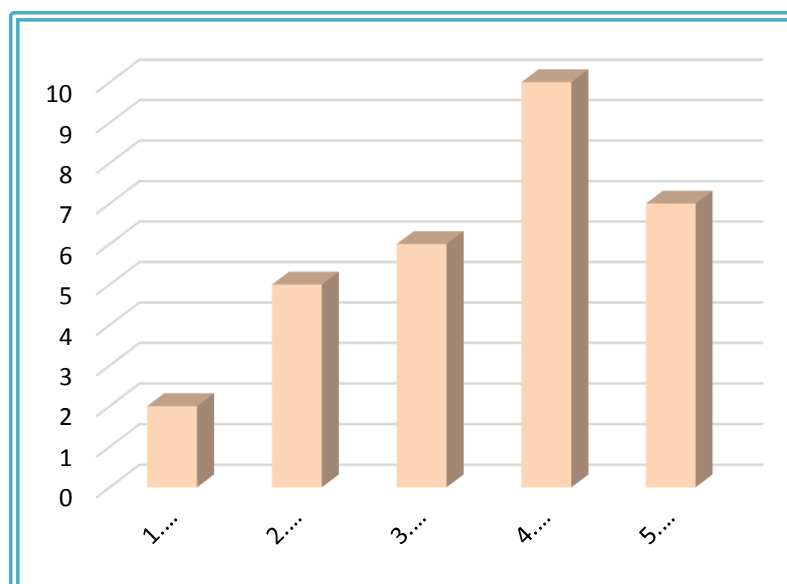


Gráfico N° 17.1: Frecuencia absoluta: el trabajo que realizo tiene actividades repetitivas

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta siguiente; si el trabajo que realiza en la empresa tiene actividades repetitivas podemos observar en la grafica N°17.1 la gran mayoría estan de acuerdo y totalmente de acuerdo que son 17 trabajadores que estan representado el 56% del total porque considerar que cada puesto de trabajo tiene su rol definido y por lo tanto que se ejecutan día con día. Es por ello que *Anzolar (2003)* afirma en su trabajo de investigación “Una mirada de la cultura corporativa” que los trabajos rutinarios son aquellos donde los trabajadores tienden a caer en estrés, menos participación y menos rendimiento, todo ello se verá reflejado en la pérdida de motivación.

Pero también se pudo identificar aun 20% que solo son 6 trabajadores mantuvo una respuesta indiferente, conversando con ellos pude percibir que no les llama mucho la atencion si hacen actividades repetitivas o no. Sin embargo también hubieron trabajadores que piensan que sus actividades no son siempre repetitivas ya que aveces suelen salir al campo o puede que se les presente cualquier inconveniente en el trascurso del dia en la empresa.

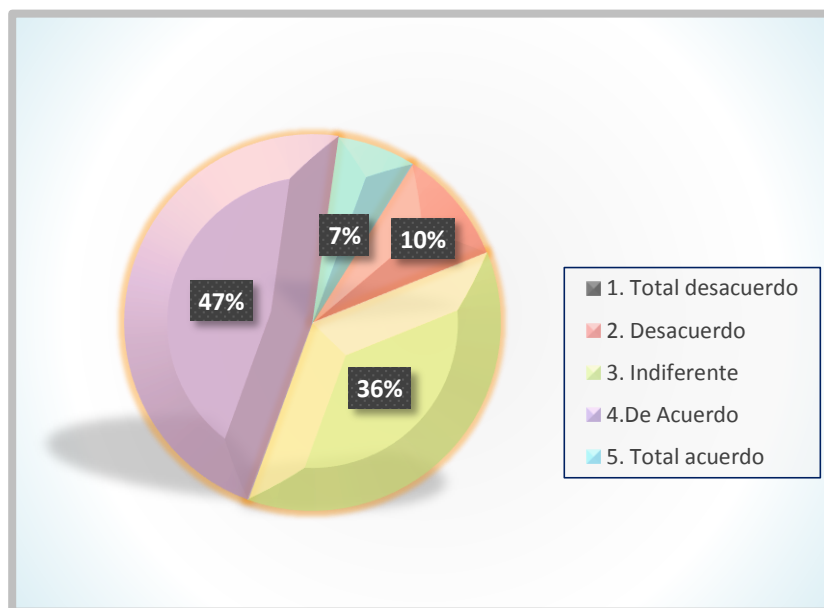


Gráfico N° 18: Cuando se requiere delego actividades a los demás sin tener la preocupación de su cumplimiento

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta siguiente; si cuando se requiere delego actividades a los demás sin tener la preocupación de su cumplimiento, podemos observar en la gráfica N°18 que el 54% están de acuerdo y en total acuerdo. Es por ello que *Hellriegel y Slocum (2009)* nos indican que el acto de delegar es muy complejo ya que implica conciencia y conocimiento sobre la labor y a quien se piensa delegar es por ello que existen unos porcentaje significativos del 36% ser indiferente y un 10 % estar en desacuerdo conversando con algunos de ellos pude entender que manifiestan una actitud de desconfianza a sus compañeros ya que piensan que no lo van ha ejecutar de la manera que ellos mismos lo harian.

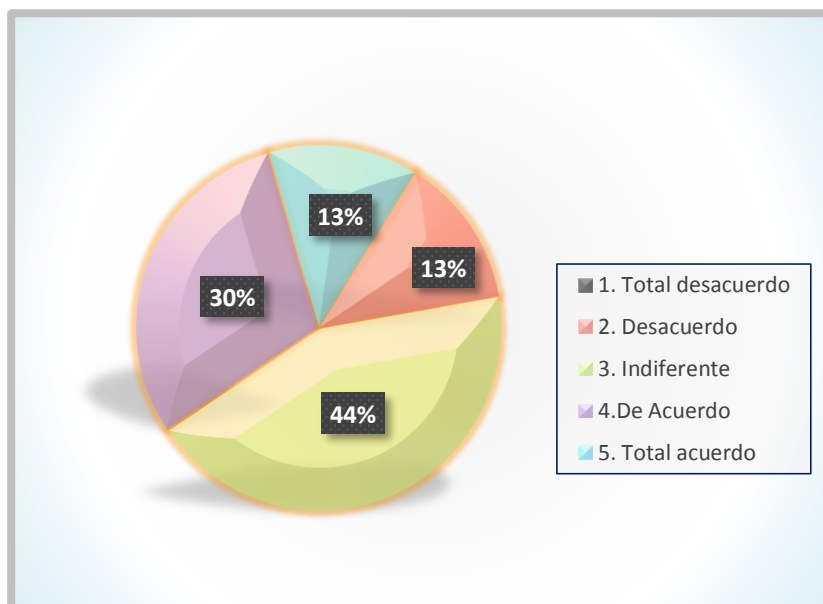


Gráfico N° 19: Siento que mis superiores tienen confianza en mí para delegarme actividades importantes

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente si los trabajadores perciben que sus superiores tienen confianza en ellos para delegarles actividades importantes observamos en la grafica N° 19 que tan solo 13 trabajadores que representan el 43% estuvieron de acuerdo y en total acuerdo ya que ellos si consideran que sus superiores creen en ellos, mientras que por lado existe un porcentaje bastante significativo del 44% que optaron por una respuesta indiferente y 13% que estan en desacuerdo, en conversaciones informales me percate que ellos sentían que no eran de la total confianza de sus superiores y eso les causaba miedo e inseguridad para cumplir algun reto que pudieran darle. Por lo tanto Pérez (1996) nos dice que una manera muy fácil de motivar a sus trabajadores es asignandoles roles que impliquen confianza mutua.

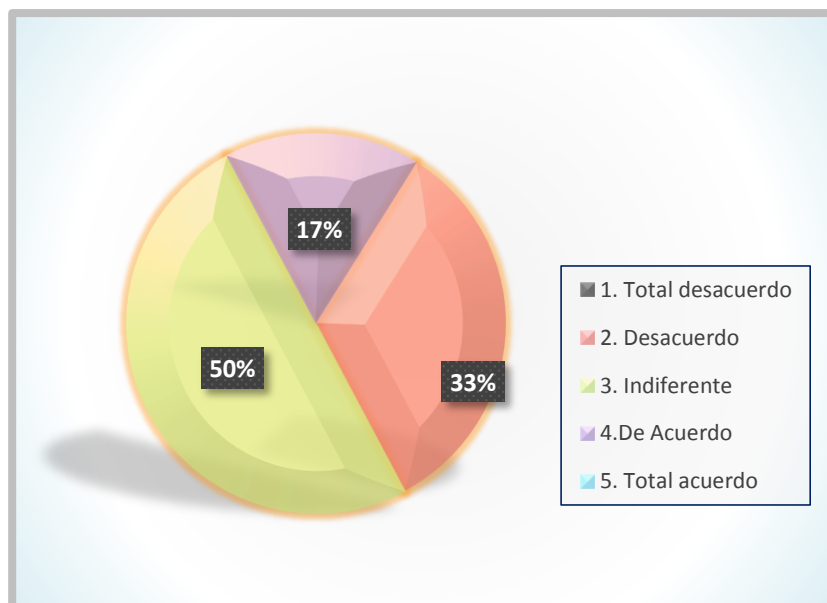


Gráfico N° 20: Aporto mis opiniones y experiencias para ayudar a mis compañeros de trabajo

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta siguiente; si aportan sus conocimientos y experiencias para ayudar a sus compañeros de trabajo podemos observar en el gráfico N°20 que el 50% es indiferente y el 33% está en desacuerdo, estas respuestas están basadas en que cada trabajador busca su propio beneficio y solo aportan sus conocimientos cuando están siendo evaluados por algún superior, por otro lado solo un 17% está de acuerdo ya que estos trabajadores son generalmente los del área de administración que tienen que enseñar a los nuevos ingresantes. Estas actitudes se pueden ver plasmadas en el trabajo de investigación “Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo” de *Guevara y García (2008)* quienes afirman que el desarrollo personal y profesional radica en compartir conocimientos y habilidades.

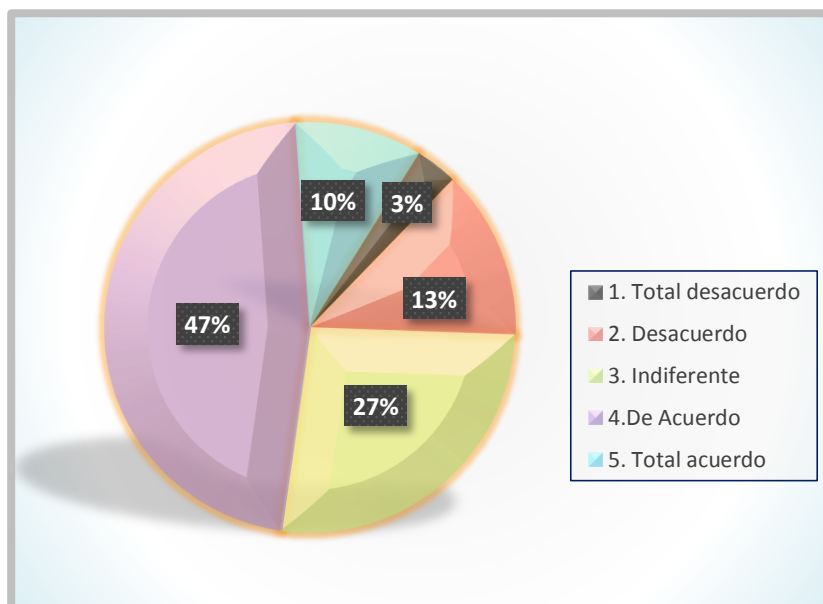


Gráfico N° 21: Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta siguiente; si reciben capacitación constantemente para mejorar su desempeño observamos en la gráfica N° 21 que el 47% esta de acuerdo y el 10% en total acuerdo, estos porcentajes representan a 17 trabajadores que admiten que continuamente están siendo capacitados. Es por ello que *Duarte. M (2006)* nos afirma en su trabajo de investigación que las capacitaciones no son solo un medio sino que es una herramienta muy necesaria en estos últimos tiempos si se busca mejorar la productividad. Sin embargo hay un 27 % que dieron una respuesta indiferente, un 13% manifesto estar en desacuerdo y el 3% en total desacuerdo en conversaciones informales con algunos trabajadores me dijeron que solo en algunas areas recibían capacitaciones constantemente y en otras areas en muy raras ocasiones.

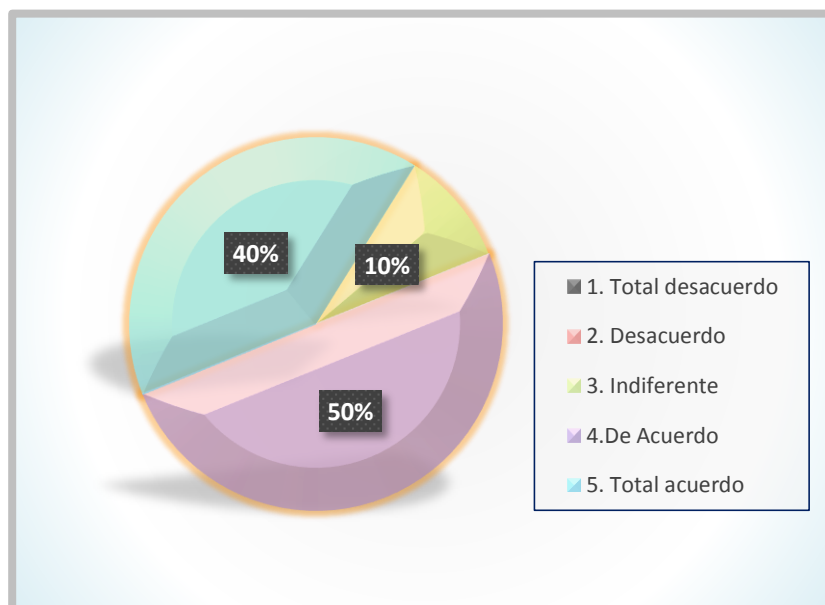


Gráfico N° 22: Me motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y seguro

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta siguiente si les motiva trabajar en un lugar con buena iluminación, ventilación y seguro, podemos observar que la gran mayoría con el 90% estuvo de acuerdo y en total acuerdo, ya que consideran que trabajar en un ambiente cómodo hace que realicen sus actividades de mejor manera es por ello que *Hellriegel y Slocum (2009)* afirman que los ambientes agradables y bien distribuidos facilitan la ejecución de tareas de los trabajadores.

Sin embargo hubieron solo 3 trabajadores que representan el 10% del total que mantubieron una postura indiferente, conversando con algunos de ellos pude percibir que solo buscaban realizar sus labores y que el resto de comodidades que la empresa pudiera brindarles consideraban que era su obligación.

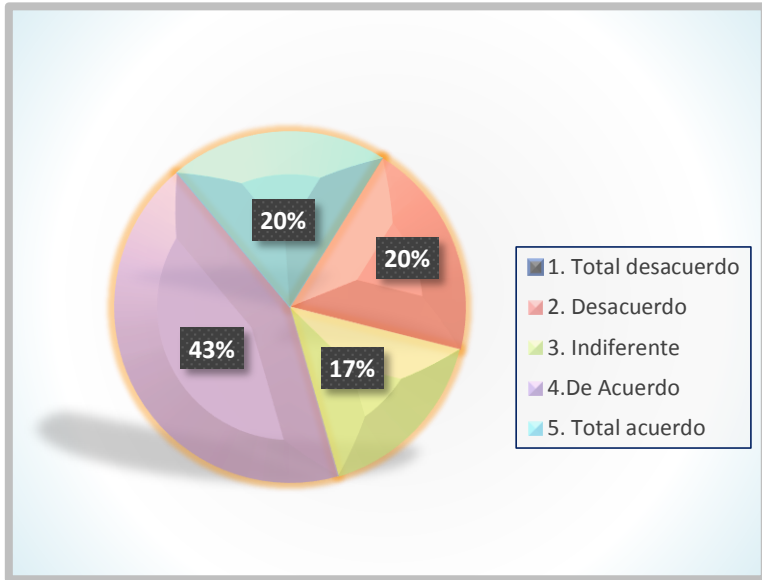


Gráfico N° 23: La empresa donde laboro está en constante innovación tanto en procesos como en tecnología

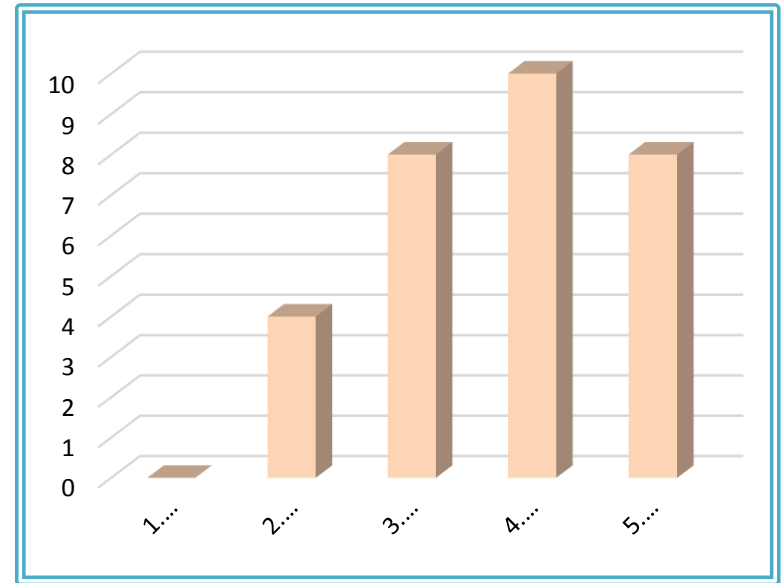


Gráfico N° 23.1: Frecuencia absoluta la empresa donde laboro está en constante innovación tanto en procesos como en tecnología

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo observamos en la grafica N° 23 que el 43% esta de acuerdo y el 20% en total acuerdo ya que consideran que la empresa siempre esta en busca de nuevas tecnologías por ser consecionarios de vehículos del extranjeros, sin embargo unos pocos trabajadores que son el 17% y 20% que dieron una respuesta indiferente y en desacuerdo respectivamente ya que consideran que en sus areas laborales utilizan siempre los mismos sistemas.

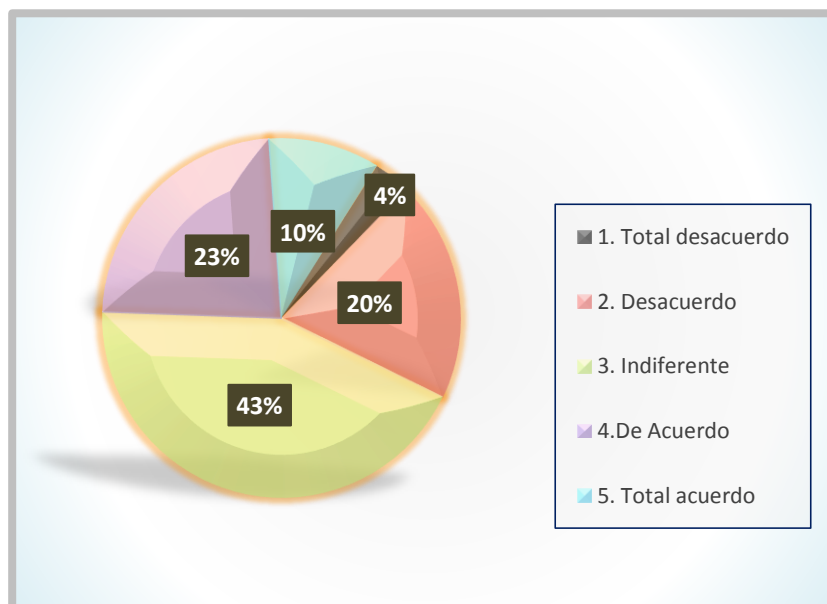


Gráfico N° 24: Siempre estoy en busca del desarrollo de nuevas habilidades y progresos para desempeñarme mejor

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente si siempre están en busca del desarrollo de nuevas habilidades y progresos para su mejor desempeño observamos en la gráfica N°24 que tan solo un 23% está de acuerdo y un 10% en total acuerdo conversando con algunos de estos trabajadores me manifestaron que a ellos les gusta destacar en su trabajo y para esto tenían que estar mejorando paulatinamente. Por lo tanto *Robbins. S (2004)* afirma que el comportamiento del trabajador dentro de una organización está influenciado por muchos factores que repercutirán en su compromiso es por ello que hubieron porcentajes muy significativos de tener una postura indiferente con el 43%, otros estuvieron en desacuerdo con el 20% y en total desacuerdo con el 4%, estas respuestas estuvieron basadas en la falta de motivación que presentan ya que consideran que las habilidades que tienen son suficientes para la función que realizan.

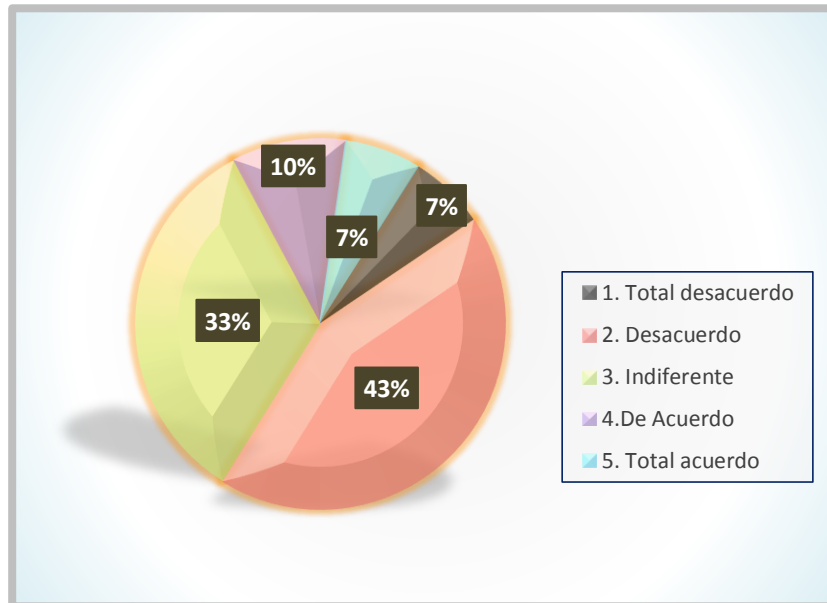


Gráfico N° 25: Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona y trabajo

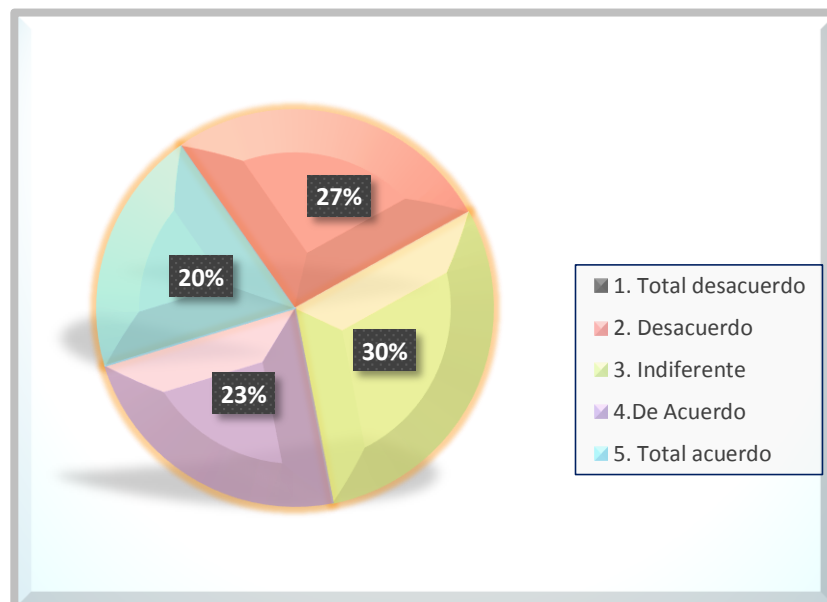


Gráfico N° 26: Me motiva que premien y reconozcan el aumento de mi productividad en el trabajo

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre las preguntas correspondientes si a ellos les motiva cuando reciben de sus jefes y compañeros respeto por su persona y trabajo observamos en la grafica N° 25 que la mayor parte de trabajadores representando el 43% esta en desacuerdo, y el 33% es indiferente conversando con algunos de ellos me dijeron que manifestaron estas respuestas por que sentian que sus jefes nunca le manifestaban muestras de admiración con respecto a su trabajo. Es por ello que *Dorta y Gonzales. (2003)* indican que las muestras de suceptibilidad y respeto hacia los trabajadores afianza su compromiso hacia la organización. Sin embargo tambien hubo un pequeño porcentaje que si estubo de acuerdo y en total acuerdo que representan el 17% que solo son 5 personas estas respuestas me la dieron en su mayoría los trabajadores del área de administración.

Con relacion a la siguiente pregunta si les motiva que premien y reconozcan el aumento de su productividad en el trabajo observamos en la grafica N°26 que las respuestas fueron muy similares a las del grafico N°25 ya que ambas tubieron que ver con el reconocimiento de su trabajo, es por ello que los resultados fueron estos que tan solo un 23% esta de acuerdo y un 20% en total acuerdo , por otro lado un 30% se mantubo indiferente y un 27% en desacuerdo. Por lo tanto aquí tambien podemos hacer referencia a *Flores. M. (2006)* quien nos dice que la motivación repercute en la productividad y esta tiene que ser debidamente reconocida para asegurar que se siga dando.

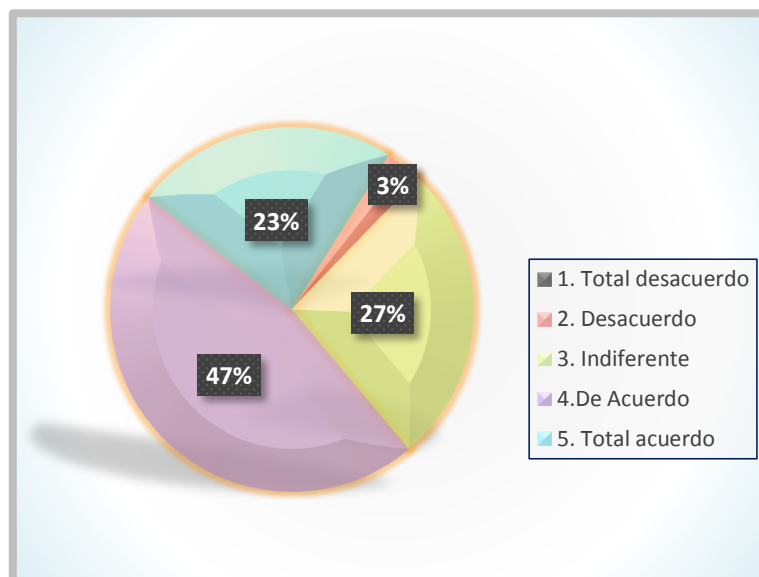


Gráfico N° 27: Atiendo lo mejor posible a mis clientes

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta siguiente si atienden lo mejor posible a sus clientes observamos en la gráfica N°27 que la gran mayoría esta de acuerdo con el 47% y el 23% en total acuerdo, nos dieron estas respuestas mayormente los del área de ventas porque saben que su trabajo depende mucho de los clientes ya que son ellos lo que compran los vehículos. Por ello *Gonzales (2007)* nos afirma que la correcta atención al cliente es fundamental para mantener un buen prestigio de la organización y esto depende de cada miembro de la empresa. Sin embargo tambien hubo un 27% que dio una respuesta indiferente y un 3% en desacuerdo conversando con ellos me dijeron que su trabajo no depende de interactuar con los clientes y es por ello que no se esmeran mucho por este factor.

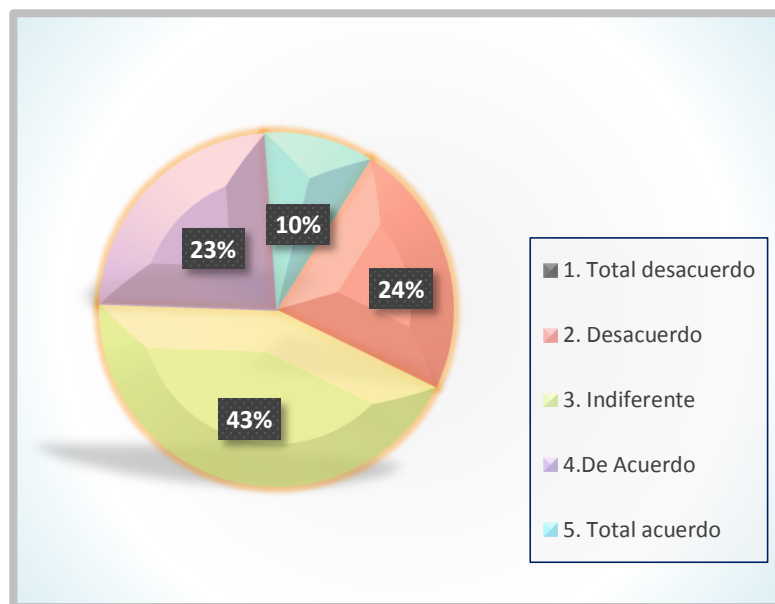


Gráfico N° 28: El esfuerzo que realizo en mi trabajo es equitativo y acorde con las retribuciones que recibo

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente al esfuerzo que realizan si es equitativo y acorde con las retribuciones que recibe observamos en la grafica N°28 que la gran mayoría de trabajadores tubo una respuesta indiferente del 43% y en desacuerdo con el 24% , ya que ellos consideran que en muchas ocasiones tienen que realizar mucho mas esfuerzo del necesario para cumplir ciertas metas y que al final del periodo son rediseñadas para nuevamente hacer lo mismo sin recibir una retribución adicional. Es por ello que *Ramírez y Abreu (2008)* nos afirman que la falta de incentivos repercute negativamnte en la productividad de los trabajadores ya que sentiran desigualdad con lo que dan y lo que reciben. Sin embargo tambien hubo un 23% que estuvo de acuerdo y un 10% en total acuerdo ya que consideran que en la mayoría de los casos si son recompensados adicionalmente a su sueldo.

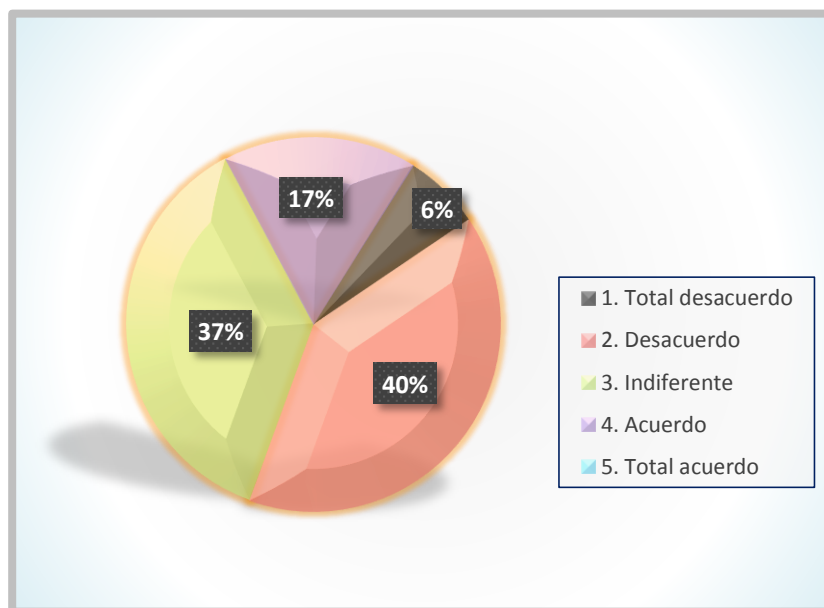


Gráfico N° 29: Me gusta colaborar para que mis compañeros logren alcanzar sus metas

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente si les gusta colaborar para que sus compañeros alcancen sus metas observamos en la grafica N°24 unos porcentajes bastantes predominantes con unas respuestas indiferentes del 37%, en desacuerdo con el 40% y un 6% en total desacuerdo en conversaciones informales en especial los del área de ventas me dijeron que a cada trabajador de la empresa lo consideran su competencia ya que cada uno busca obtener más compradores y estan en constante búsqueda por ampliar su cartera de clientes es por ello que no se enfocan en ayudar a sus compañeros sino más bien a ellos mismos. En consecuencia a este problema *Velaz (1996)* nos indica que la falta de compañerismo origina grandes conflictos internos en la organización que repercutira en la atención externa de la misma. Sin embargo también hubo una pequeña cantidad del 17% que representan a solo 5 trabajadores en estar de acuerdo pude percatarme que eran los de servicio tecnico ya que estan en constantemente colaboración para terminar más rapido sus labores.

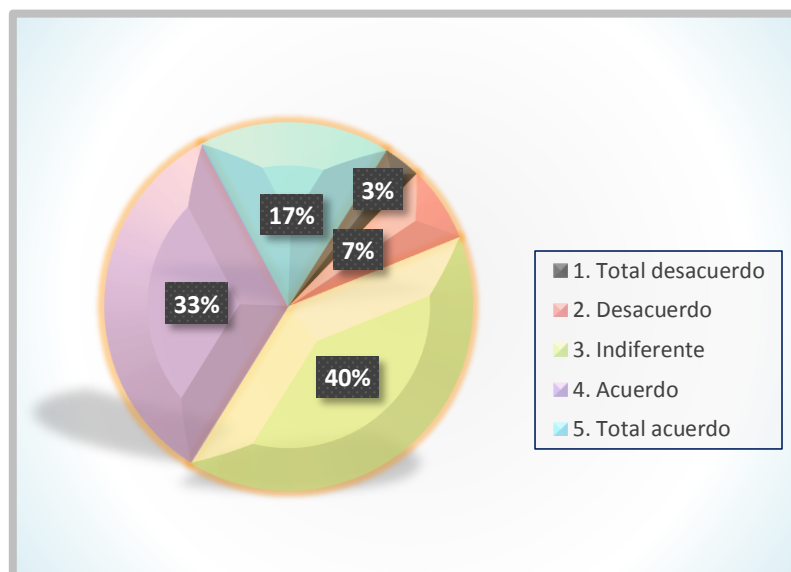


Gráfico N° 30: Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo

Según el estudio realizado a los trabajadores de las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo sobre la pregunta correspondiente si acostumbran a construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo observamos en la grafica N°30 que hubieron respuestas bastantes parejas ya que estuvieron de acuerdo un 33% y total acuerdo un 17% que hacen un total del 50% ellos me manifestaron que en horarios fuera de trabajo suelen en ocasiones salir juntos a reuniones sociales y esto crea vinculos afectivos estas respuesta fueron mayormente de los trabajadores con muy poca carga familiar. Por otro lado un 40% se manifesto indiferente, un 7% en desacuerdo y un 3% en total desacuerdo que hacen total del 50% conversando con ellos me dijeron que hacer relaciones con sus compañeros no era su prioridad y que estaban suficientemente ocupados con su trabajo estas respuestas fueron mayormente de los que tienen carga familiar. Es por ello que *Hellriegel y Slocum (2009)* nos dicen que las buenas relaciones personales que se pueden dar dentro de la organización entre superiores, subordinados y compañeros de trabajo mejora notablemente el ambiente laboral.

CONVERSIÓN A PROMEDIOS PONDERADOS

Como en la encuesta hemos utilizado la escala tipo Likert que efectuando la tabulación nos arrojó porcentajes a los cuales le asignamos unos pesos que mostraremos en la siguiente tabla N° 03 con la finalidad de obtener un promedio ponderado estableciendo rangos que comprende a cada una de las cinco categorías. De esta manera hemos logrado convertir resultados cualitativos en resultados cuantitativos.

Cuadro N° 03: Pesos para la escala tipo Likert

Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De acuerdo
1	2	3	4	5
Desde el 1 hasta 1,8.	> 1,8 hasta 2,6.	> 2,6 hasta 3,4.	> 3,4 hasta 4,2.	> 4,2 hasta 5.

Fuente: Elaboración propia

Estos pesos expuestos en la tabla N° 03 lo hemos obtenido de los 4 espacios que existe entre las alternativas (Totalmente desacuerdo, Desacuerdo, Indiferente, De acuerdo y Totalmente de Acuerdo) divididas entre estas mismas. Dando como resultado que cada intervalo tenga un rango de 0,8; que vendría hacer el intervalo entre un peso a otro progresivamente.

En las Tablas N°4 y N°5 se encuentran todos los promedios obtenidos

Cuadro N° 04: Resultados ponderados de cada tipo de motivación con sus respectivos motivos

MOTIVACIÓN	MOTIVOS	# PREG	PROM	PROM MOTIVOS Y MOTIVAC	PROM DE CADA MOTIVAC
ESPONTÁNEA	Intrínsecos	No hay			4.24
	Extrínsecos (Peso 1)	3	4.08	4.37	
		7	4.04		
		8	5		
	Trascendentes (Peso 3)	1	4.2	3.91	
		2	4.28		
	RACIONAL	Extrínsecos (Peso 1)	4	4.28	
6			3.8		
9			4		
10			4.04		
11			4.04		
12			4		
13			4.68		
23			5		
28			3.84		
26		3.2			
Intrínsecos (Peso 2)		5	4.76	4.09	
		14	4.08		
		15	3.76		
		16	3.36		
		17	4.2		
		18	4.2		
		19	4.2		
		20	4.12		
		22	4.16		
		24	4.36		
25		3.8			
Trascendentes (Peso 3)		21	3.4	3.74	
		27	4.68		
		29	3.16		
		30	3.72		

Fuente: Elaboración propia basada en Ferreiro y Alcázar (2002)

La tabla N°04 muestra los promedios ponderados de los tipos de motivación y motivos aplicados a los trabajadores de Nor Autos en donde primero se procedió a obtener los promedios por cada pregunta realizada, para luego hacer lo mismo de forma más general a todos los promedios obtenidos de las preguntas.

Considerando que los motivos trascendentes son los de mejor calidad motivacional, siendo los intrínsecos de calidad intermedia y los extrínsecos de menor calidad motivacional, se les asignó diferentes pesos por su importancia (Peso 1, 2 y 3 respectivamente, tal como lo señalamos en la misma tabla), se obtuvo que la motivación espontánea representa el 4.24 lo que indica que se encuentra muy elevada; teniendo en cuenta que la motivación espontánea es la zona de confort y que la falta de exigencia puede hacer tender a la mediocridad.

Sin embargo notamos que la motivación racional en conjunto representa el 3.91 este promedio está dado por la suma de sub promedios de los motivos extrínsecos e intrínsecos que cada uno de ellos representa el 4.09 y los motivos trascendentes comprenden el promedio más bajo con el 3,74, por lo que hay que trabajar en aumentar estos motivos que son los de más alta categoría.

Varios de los objetivos específicos estaban orientados a diagnosticar el actual sistema de motivación en las áreas de ventas, servicio técnico, administración y contabilidad de la empresa Nor autos Chiclayo S.A.C, con un número de trabajadores de 30 donde se trabajó con toda esta población, aplicándose una encuesta a todas las áreas involucradas empleando la escala de tipo Likert para el levantamiento de información y el desarrollo de cuadros estadísticos con sus respectivas gráficas para su mejor análisis y comprensión.

A continuación, se estarán discutiendo en detalle los principales resultados de este estudio reportados en la revisión de literatura con los datos obtenidos. También, se discutirán posibles explicaciones relativas a los hallazgos de esta investigación.

Por otro lado los resultados que se obtuvieron de los motivos tanto extrínsecos, intrínsecos y trascendentes dieron respuestas muy diferenciadas esto podría estar dado por la predominancia de importancia que tienen cada uno de ellos.

Los resultados de los motivos extrínsecos fue de 4.09 esta es una cantidad que indica que están de acuerdo pero estas respuestas mayormente fueron dadas por trabajadores que no tienen carga familiar y la compensación económica les alcanza parcialmente, pero a pesar que se haya obtenido este resultado favorable no se puede descartar al grupo de trabajadores que no estuvieron de acuerdo ya que manifestaron que lo que reciben no les alcanza según Pérez L (2002) afirma que los motivos extrínsecos no deberían ser descuidados ya que contribuyen al bienestar físico del empleado y esto repercute en la organización. Se consideraría ver que se puede hacer para este pequeño grupo de trabajadores que dieron una respuesta contraria.

Con respecto a los motivos intrínsecos que están referidos al crecimiento personal del trabajador se obtuvo un resultado de 4.09 se pudo identificar que las respuestas más bajas fueron las del área de servicio técnico ya que ellos consideran que no son tomados en cuenta en relación a las decisiones. Esto nos plantea la necesidad de buscar, afianzar y hacer hincapié a este motivo ya que algunos de ellos manifestaron que les gustaría recibir más capacitaciones para desarrollarse mejor en su trabajo con nuevas formas.

Por otro lado en esta investigación se evidencia un alto desinterés en las necesidades de la otra persona es por ello que se diagnosticó que los motivos trascendentes tuvo como resultado al promedio ponderado a 3.74 que indica que existen muchos trabajadores que solo buscan cumplir sus labores, manifestando una actitud de muy escaso compañerismo ya que consideran que es su competencia para el logro de objetivos esto se observó más en el área de ventas por lo que ellos están en constante disputa por incrementar su cartera de clientes pero esta insana competencia no solo les afecta a ellos sino que también repercute de manera indirecta a los demás trabajadores de otras áreas por lo que también ellos tienden hacer lo mismo

y a buscar resultados individuales que no hace más que alargar y entorpecer el logro de objetivos generales de la organización. Además a ello se tiene que tener presente que Pérez López hace mucho énfasis en los motivos trascendentes ya que son estos en donde las acciones repercutirán en otras personas y lograrán en gran parte que mejoren en todos los aspectos ya sea personal, profesional y social para poder así lograr mejores resultados con el grupo de trabajo esto será reflejado en la mejora de resultados de la organización.

Esta investigación corrobora hallazgos anteriormente expuestos en otras investigaciones como por ejemplo en una realizada en Colombia acerca de los problemas organizacionales en una textilera por la falta de motivación. Esto nos permite tener una idea general de la importancia que puede tener este factor “motivación” para la contribución de una mejor productividad y clima de trabajo en una empresa.

Finalmente de los hallazgos obtenidos en esta investigación se puede decir que se tendría que reforzar los motivos trascendentes ya que se presentó carencia de ellos y su importancia es muy relevante para la reestructuración del modelo motivacional de la empresa Nor autos Chiclayo.

4.2. Propuesta

A través del presente trabajo de investigación lo que se plantea es la elaboración de un plan de reestructuración del modelo motivacional de la empresa Nor autos Chiclayo S.A.C que involucra diversos aspectos.

Formas de motivar a un empleado

Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, es de vital importancia motivar a los empleados, como importante también resulta, la forma en que se haga. Como la calidad motivacional depende del tipo de motivos y motivación presentes, se ha asignado diferentes pesos a cada tipo

de motivo y motivación, tal como se muestra en la siguiente tabla que contiene 34 preguntas.

Cuadro N° 05: Alternativas con relación entre motivación y motivos

MOTIVACIÓN	MOTIVOS	ACCIONES	PESOS	PROM MOTIVACIÓN POR MOTIVOS
ESPONTÁNEA (Peso 1)	Intrínsecos	No existe.		Prom. De Motivac. Espontánea
	Extrínsecos (Peso 1)	Brindarles días de vacaciones como parte de sus prestaciones en el trabajo.	Peso 1	
		Premiar y reconocer el aumento de su productividad en el trabajo.		
		Fomentar e inculcar que siempre dejen una buena imagen para mejorar su prestigio profesional.		
	Trascendentes (Peso 2)	Realizar actividades donde interactúen los trabajadores con sus compañeros que tienen afinidades.	Peso 2	
Realizar actividades de confraternidad entre superiores y colaboradores.				
RACIONAL (Peso 2)	Extrínsecos (Peso 1)	Respetar los horarios del inicio y culminación de mis labores.	Peso 1 Retribución justa	Prom. De Motivac. Racional
		Brindarles un sueldo justo que les pueda satisfacer sus necesidades básicas.		
		Otorgarles un aguinaldo como parte de sus prestaciones en el trabajo.		
		Por los méritos de un empleado resultaría motivante que se le asignara una oficina más cómoda.		

MOTIVACIÓN	MOTIVOS	ACCIONES	PESOS	PROM MOTIVACIÓN POR MOTIVOS
RACIONAL (Peso 2)	Extrínsecos (Peso 1)	Brindarles algún incentivo económico por parte de la empresa por la realización de un logro alcanzado.	Peso 1 Retribución justa	Prom. De Motivac. Racional
		Adecuar una correcta compensación familiar.		
		Proporcionarles un Seguro Social como parte de sus prestaciones en el trabajo.		
		Otorgarles una retribución económica acorde con el esfuerzo que realizan.		
		Fomentar el reconocimiento a los trabajadores por parte de sus jefes y compañeros hacia su persona y su trabajo.		
	Intrínsecos (Peso 2)	Combatir las actividades monótonas y repetitivas a través de la implementación de nuevos roles.	Peso 2 Aprendizaje Operativo	
		Facilitarles su desarrollo personal y profesional.		
		Incentivar su autoaprendizaje.		
		Fomentarles los retos difíciles para su crecimiento profesional.		
		Inculcarles la competencia sana,		
El trabajo que realizo tiene actividades repetitivas.				

MOTIVACIÓN	MOTIVOS	ACCIONES	PESOS	PROMOTIVACIÓN POR MOTIVOS
RACIONAL (Peso 2)	Intrínsecos (Peso 2)	Promover la lluvia de ideas para la solución de problemas, además de delegar funciones importantes.	Peso 2 Aprendizaje Operativo	Prom. De Motivac. Racional
		Capacitarlos para la mejora de sus conocimientos.		
		Implementar e innovar tanto en procesos como en tecnológica.		
		Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.		
	Trascendent es (Peso 3)	Fomentar la ayuda mutua para cumplir sus objetivos.	Peso 3 Aprendizaje Estructural	
		Evaluar la actitud del trabajador en cuanto a la atención que le dan al cliente.		
		Fomentar la colaboración entre compañeros para que logren alcanzar sus metas.		
		Organizar actividades extra laborales deportivas, culturales, etc. para mejorar las relaciones laborales entre compañeros.		
		Fomentar la preocupación por su familia.		
		Reconocer la prudencia en cuanto a las decisiones que toma el colaborador.		
		Reconocer la capacidad para asumir las consecuencias de sus decisiones.		
		Preocuparse por vivir los valores.		

Fuente: Elaboración propia basada en Ferreiro y Alcázar (2002)

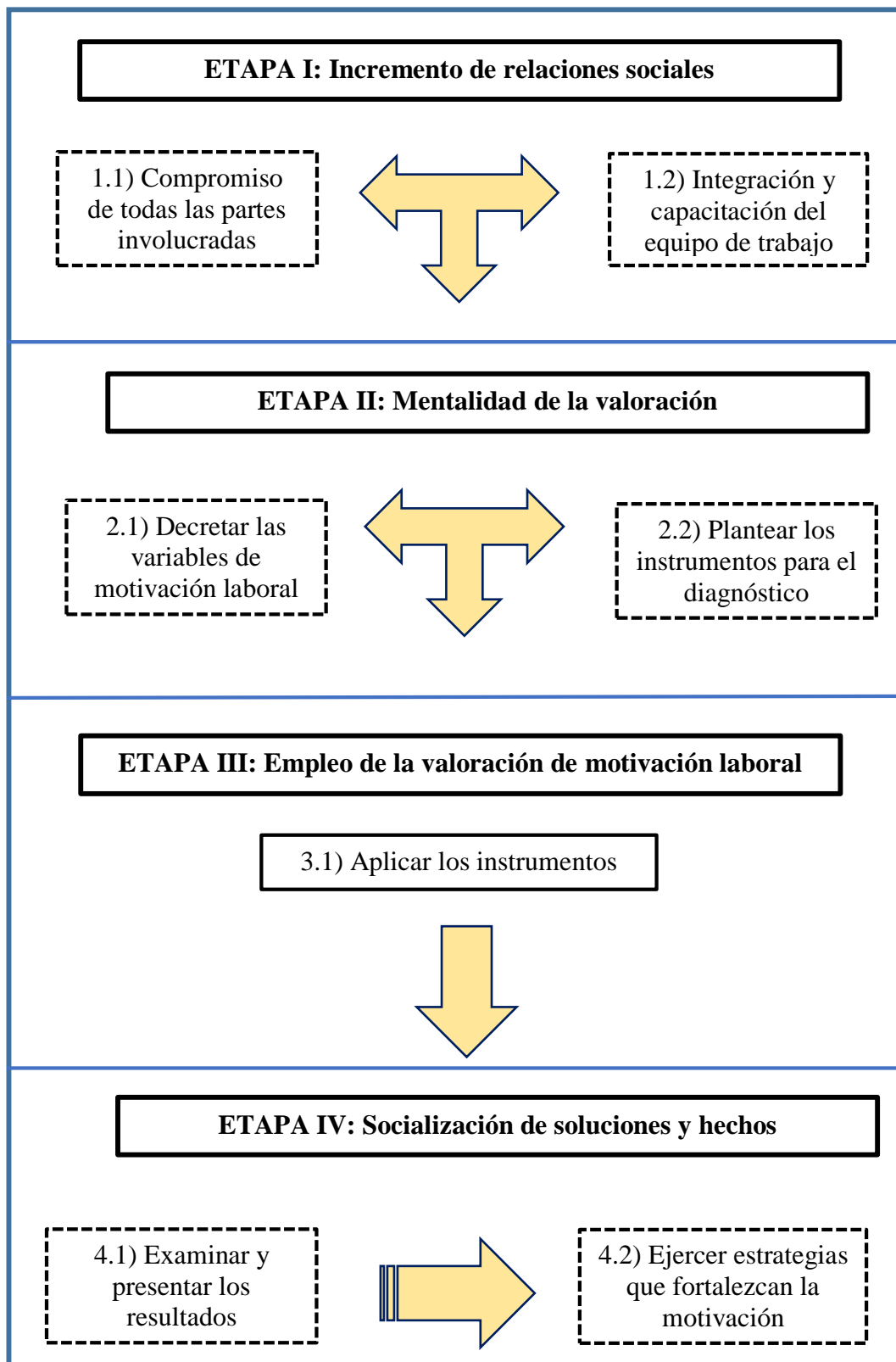


Figura N° 01: Propuesta para mejorar la motivación

ETAPA I: Incremento de relaciones sociales

Garantizar que la finalidad del presente trabajo de investigación sea del conocimiento de los miembros de la empresa Nor autos Chiclayo S.A.C para con ello facilitar la preparación del proceso, propiciando de alguna manera el compromiso por parte de ellos.

1.1) Compromiso de todas las partes involucradas

Apoyo de todo el personal tanto superior como subordinado con respecto al tema que da origen a la investigación y el propósito de ésta en función con la importancia de la motivación laboral que experimentan los colaboradores quienes cumplen con unas labores diarias en la organización y como este puede o no influir en el logro de los objetivos organizacionales.

1.2) Integración y capacitación del equipo de trabajo

Es aconsejable establecer un equipo de trabajo en el que estén involucrados los miembros que conforman la estructura de la empresa Nor autos Chiclayo, con la intención de minimizar una conducta evasiva al cambio, permitiendo la implementación de la Mentalidad de la valoración y la participación activa de los mismos. Logrando el apoyo a lo largo del todo el proceso y en sus diferentes etapas. A los seleccionados se les documentará sobre las definiciones básicas necesarias, al igual que los objetivos y la relevancia que puede representar el procedimiento en la mejora de la motivación laboral; así como el empleo de la técnica de trabajo grupal para el alcance de las metas planteadas.

ETAPA II: Mentalidad de la valoración

Determinar la estrategia para desarrollar el proceso de investigación y la selección de instrumentos necesarios para su realización.

2.1) Decretar las variables de motivación laboral

En esta etapa se precisan los indicadores que determinan en su conjunto la motivación laboral, tomando en cuenta las particularidades del contexto donde se lleva a cabo la investigación. En donde se determinó dos variables que son la motivación y los motivos.

2.2) Plantear los instrumentos para el diagnóstico

Identificar el estado actual de la motivación laboral en los colaboradores que forman parte y de los elementos que propician o no la labor de los mismos, a través de la aplicación de los instrumentos como fue la encuesta y las conversaciones informales.

ETAPA III: Empleo de la valoración de motivación laboral

Poner en práctica los métodos que se irán a utilizar para la mejora motivacional de la empresa Nor autos Chiclayo.

3.1) Aplicar los instrumentos diseñados

Cuadro N° 06: Métodos de capacitación para mejorar la motivación

MÉTODOS PARA LA CAPACITACIÓN	
Capacitación en el puesto de trabajo.	Se desarrollan los manuales de funciones propios de cada puesto de trabajo y paralelamente se capacita al trabajador en estas funciones.
Vestibular	Se asigna un espacio dentro o fuera de la empresa para que los trabajadores reciban un programa completo sobre las diversas áreas de trabajo.
Role Playing	Conjunto de roles y papeles que debe representar un trabajador en diversas situaciones laborales por ejemplo en huelgas, accidentes, desastres naturales, entre otras.

MÉTODOS PARA LA CAPACITACIÓN	
Talleres, seminarios y conferencias	Según la duración y las características del puesto de trabajo se contrata especialistas que los preparen en temas de vanguardia en su puesto de trabajo.
Estudio de casos.	Son situaciones que se analizan con lecturas en las que se comprende una problemática situacional para ser resuelta por los especialistas.

Fuente: Elaboración propia basada en la Revista Coyuntura Económica (2014)

ETAPA IV: Socialización de soluciones y hechos

Compartir con todos los miembros de la organización el conocimiento sobre el resultado del diagnóstico realizado y las acciones generadas por el mismo.

4.1) Examinar y presentar los resultados

Analizar los resultados que se obtuvieron mediante el levantamiento de información y previamente exponerlos.

4.2) Ejercer estrategias que fortalezcan la motivación

Las acciones propuestas para potenciar la motivación laboral en los colaboradores: están dirigidas a influir en la capacitación de los mismos en el tema de la motivación laboral, planes de estudio de los programas de estudio planificación y diseño de instrumentos de evaluación, la atención individual a los colaboradores con la finalidad de influir positivamente en su labor, la adecuación de los planes de trabajo-coordinación, instrucción y educación, así como establecer o mejorar el proceso de evaluación y estimulación, como un medio de fortalecer la motivación de estos hacia el trabajo.

A) Caracterización del personal

Se realizara una detallada caracterización de cada uno de sus subordinados en este caso los colaboradores, para así realizar el trabajo individualizado, teniendo en cuenta la personalidad, características sociales, culturales y el entorno que lo rodea.

Para esto será necesario que el mismo lleve una ficha de registro de las características de cada colaborador dentro de la organización, plasmando con objetividad los elementos de gran importancia como: necesidades, valores sociales, capacidades del individuo, entre otros. Esto puede ayudar a detectar elementos de desmotivación permitiendo entonces abórdalos para revertir sus efectos.

Al mismo tiempo hacer un seguimiento a los resultados de los estímulos aplicados para diagnosticar la efectividad o no de los mismos permitiendo la corrección o reforzamiento de estos.

B) Niveles de autovaloración

Se tiene que conocer las características de cada subordinado o colaborador, en cuanto a las cualidades físicas, psicológicas y morales. Es recomendable que anualmente los colaboradores puedan efectuar una autoevaluación cuyo análisis permita el diagnostico de su labor, sus fortalezas y debilidades, capacidades, cualidades, intereses, nivel de aspiración, nivel de motivación y satisfacción y su autoestima. Esto persigue una evaluación detallada del personal, permitiendo determinar las acciones propicias para motivar a los mismos mejorando el resultado de su trabajo.

C) Preparación del personal

Se tiene que preparar a un coordinador para dar inicio a la ejecución de las tareas orientadas a lograr el incremento de la motivación. Ya que este será el encargado de hacer que sus subordinados o colaboradores se motiven

ante las actividades asignadas, de ahí la necesidad de su capacitación sobre el tema.

Para elevar la preparación sobre dicha temática será necesario que se dicten con regularidad cursos de dirección, recursos humanos entre otros, o formar parte de otros programas, conferencias, charlas o seminarios esto le brindara herramienta que incentive la motivación en sus colaboradores. Se tendrá que determinar la capacitación adecuada para el personal pues de ello depende el éxito de los objetivos propuestos.

Cuadro N° 07: Tipos de capacitaciones

CAPACITACIONES			
EL TRABAJO		PROMOCIONAL	EN EL TRABAJO
Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad ya sea por ser de reciente ingreso o haber sido promovido.		Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.	Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa.
TIPOS			
PREINGRESO	INDUCCIÓN		
Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto.	Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo y a la empresa en general.		

Fuente: Elaboración propia basada en la revista *Gestión de recursos* (2013)

D) Adecuaciones del ambiente laboral

Un clima laboral positivo favorece la integración entre las personas que hacen vida en la organización considerado como el principio del éxito empresarial, para se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

Cuadro N° 08: Elementos para propiciar una buena motivación

ELEMENTOS PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN	
Liderazgo	Representa un papel clave en la motivación, le da sentido a la dirección, ya que generalmente son los jefes los líderes dentro de la organización.
Colaboración	Es clave del fortalecimiento de la interrelación entre coordinador y colaborador, resaltando la importancia del trabajo en equipo.
Participación	Es pertinente que el coordinador refuerce el compás con respecto al involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones.
Comunicación	Puede representar la clave de éxito por lo que es esencial que el coordinador escuche y valore las sugerencias de los colaboradores.
Condiciones de trabajo	El coordinador debe orientar su interés en la búsqueda de condiciones mínimas e indispensables para el trabajo.
Trabajo interesante	Hacer entender a cada uno de los colaboradores de la organización que el trabajo que desempeñan es importante para la misma.
Estimulación	Este elemento se encuentra vinculado a las posibilidades financieras y materiales de la misma así como también las informales.
Evaluación del desempeño	Es prudente medir de alguna manera la labor de cada colaborador, de manera integral, objetiva e individualizada. Como elemento motivador.
Control y sistematización	Destacando, estimulando, sensibilizando sobre la marcha la importancia del desempeño del colaborador en el cumplimiento de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación de Castro (2011)

E) Evaluación del desempeño

Es prudente medir de alguna manera la labor de cada colaborador, de manera integral, objetiva e individualizada como elemento motivador.

Actualmente en la organización no se cuenta con una evaluación de este tipo, lo que influye negativamente en la motivación, se recomienda el diseño de instrumentos o sistema para evaluar periódicamente el desempeño, donde prevalezca la retroalimentación superior y colaborador en la

evaluación de manera que ambos puedan manejar la información de los resultados y se pueda conciliar las mejoras, de lo contrario el desconocimiento de estos resultados por parte del colaborador puede influir negativamente en su rendimiento.

F) Control y sistematización

En virtud de las características y el interés de los miembros que conforman la organización, el colectivo debe ser capaz de crear una estructura basada en un sistema de valores. Teniendo presente el superior durante su gestión el significado y alcance de la motivación dentro de la dirección.

Destacando, estimulando, sensibilizando sobre la marcha la importancia del desempeño del colaborador en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- ✓ El proceso de control es preciso que se oriente a evaluar:
- ✓ La motivación de los colaboradores.
- ✓ La formación y consolidación de valores.
- ✓ El clima organizacional en la empresa Nor autos Chiclayo.
- ✓ Los métodos y estilo de trabajo de los superiores.

Cuadro N° 09: Presupuesto para la implementación de la propuesta

PRESUPUESTO			
			COSTOS TOTALES
CAPACITADOR	N° de horas	Precio por hora	
	24	S/. 40.00	S/. 960.00
FOLLETOS DE APRENDIZAJE	N° de folletos	Precio unitario	
	60	S/. 3.00	S/. 180.00
MATERIAL DIDÁCTICO	PRECIOS		
✓ Papel bond	S/. 15.00		S/. 169.00
✓ Paleógrafos	S/. 18.00		
✓ Plumones	S/. 20.00		
✓ Hojas de colores	S/. 15.00		
✓ Globos	S/. 17.00		
✓ Colores	S/. 25.00		
✓ Crayones	S/. 25.00		
✓ Tijeras	S/. 16.00		
✓ Cartulinas	S/. 18.00		
ALMUERZO DE CIERRE	N° de personas	Precio de plato	
	30	S/. 18.00	S/. 540.00
FILMACIÓN DEL CIERRE Y DE ALGUNOS TALLERES	N° de horas	Precio por hora	
	6	S/. 33.00	S/. 198.00
CERTIFICADO Y CD	N° de certificados y cd	Precio unitario.	
	30	S/. 3.00	S/. 90.00
TOTAL DE PRESUPUESTO			S/. 2,137.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 10: Temas y días de capacitaciones mes de noviembre del 2015

HORA	DÍAS	TEMAS	LOCAL
9:00 AM-12.00 PM	LUNES 02 NOV	INTEGRACIÓN Y ACOGIDA DE NUEVOS TRABAJADORES.	AMBIENTES DE LA EMPRESA NOR AUTOS CHICLAYO
5:00 PM - 8:00 PM	JUEVES 05 NOV	MOTIVACIÓN Y TALENTO.	
9:00 AM-12.00 PM	LUNES 09 NOV	LA FELICIDAD EN EL TRABAJO.	
5:00 PM - 8:00 PM	JUEVES 12 NOV	MANEJO Y CONTROL DEL ESTRÉS.	
9:00 AM-12.00 PM	JUEVES 19 NOV	RELACIONES HUMANAS CON LOS SUPERIORES.	
5:00 PM - 8:00 PM	LUNES 23 NOV	SER MÁS GRANDE QUE LA ADVERSIDAD.	
9:00 AM-12.00 PM	JUEVES 26 NOV	MOTIVACIÓN NO ES TENER ÁNIMO, MOTIVACIÓN ES TENER MOTIVOS.	
10:00 PM - 4:00 PM	SÁBADO 28 NOV	ALMUERZO DE CONFRATERNIDAD.	EL JOCKEY CLUB

Fuente: Elaboración propia.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La motivación juega un importante papel en impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral.

De la motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

Mediante el estudio pudimos observar que cada trabajador tiene diferentes necesidades y responsabilidades es por ello que sus rendimientos es diferente y no unánime.

Motivar a otras personas es una de las tareas más importantes y más complejas dentro de la organización. Motivar implica la habilidad para comunicar, desafiar, delegar, fomentar, involucrarse, desarrollar y entrenar así como informar, ofrecer a los empleados una recompensa justa, que no siempre tiene que ver con incentivos económicos como se pudo comprobar en el presente estudio.

Para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta.

El modelo antropológico de Pérez López se adecua perfectamente al estudio realizado de la empresa Nor Autos Chiclayo ya que comprende las

motivaciones más resaltantes que presentan que son la espontánea y la racional que cabe recalcar que los trabajadores dieron respuesta de si estar de acuerdo.

Se puede observar que muchos trabajadores están mucho más movidos por los motivos extrínsecos que son los materiales, viéndose que se debería reforzar los otros dos motivos que son los intrínsecos y trascendentes.

Los motivos trascendentes se encuentran muy bajos en la organización en especial en el área de ventas ya que se pudo observar que no existe la ayuda mutua o el trabajo mutua es más se ha generado un ambiente de tensión.

Finalmente podemos afirmar de manera contundente nuestra hipótesis ya que en medida de los resultados obtenidos se ve la necesidad de aplicar el modelo antropológico el cual se adecua perfectamente a nuestras necesidades y problemas hallados.

5.2. Recomendaciones

Buscar metas de excelencia y comprometerse con los resultados finales para ello los supervisores deben estar dispuestos permanentemente a mantener e incrementar las capacitaciones.

Fomentar la proactividad efectiva a los cambios imprevistos que se generan en el escenario competitivo de la organización, mediante estrategias que garanticen el mantenimiento de los estándares de calidad acordes con los objetivos corporativos.

Reforzar especialmente estos dos tipos de motivos señalados en la siguiente figura N°02

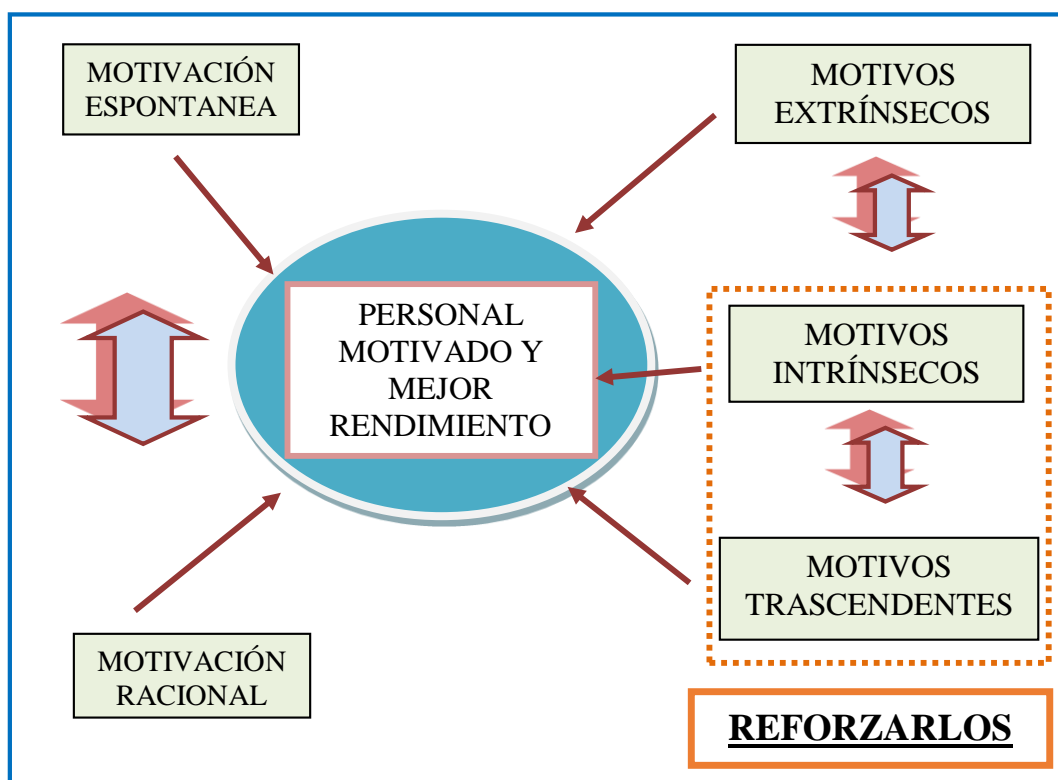


Figura N° 02: Tipos de motivación y motivos

Reforzar los motivos intrínsecos mediante la estimulación de procesos de retroalimentación positiva, abierta, respetuosa, confiable y permanente que

implique compartir entre trabajadores la percepción sobre su rendimiento para contribuir al mejoramiento del desempeño.

Estimular que brinden nuevas ideas para ofrecer un mejor servicio al cliente y considerar nuevos enfoques sobre la importancia de las labores realizadas por cada uno de los empleados, su aporte y contribución al desarrollo y mejoramiento de la competitividad de la organización.

En cuanto a los motivos trascendentes se busca fomentar el trabajo en equipo y colaboración entre compañeros de trabajo para lograr los objetivos de la empresa.

Realización de esfuerzos para alcanzar el éxito, que se comparta el triunfo como resultado del trabajo de todo el equipo laboral.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anzolar. M.O (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Universidad externado de Colombia, Colombia.

Alcázar. M y Ferreiro. P (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Barcelona, España: Ariel.

Abrego. C y Gáneas. M (2006). *Diseño del programa de motivación para mejorar la efectividad operativa del personal del área administrativa del hospital nacional san Juan de Dios de la ciudad de San Miguel*. Universidad de Oriente Univo, El salvador.

Bedodo, E y Giglio, G (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. Universidad Diego Portales, Chile.

Dorta. G y Gonzales. B (2003). *La motivación en el nivel obrero gerencial de la fábrica Tropicana según la teoría de las expectativas de Porter y Lawer*. Universidad católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Duarte. M (2006). *Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México*. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Flores. M. (2006). *La motivación y su repercusión en la productividad de los trabajadores*. Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, México.

Guevara. U y García. S (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Universidad Cristóbal Colon, Málaga, España.

Gonzales, F.A (2007). *Modelos de motivación académica. Una visión panorámica*. Recuperado de <http://remeuj.es/articulos/numero25>.

Hellriegel, Don y Slocum.J (2009). *Comportamiento organizacional*. Barcelona, España: Cengage.

Ramírez. R y Abreu. J (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Universidad autónoma de Morelos, México.

Robbins. S (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.

Pérez. L.A (2002). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Alcalá, España: Rialp.

Pérez López, J.A (1996). *Introducción a la dirección de empresas. La empresa: organización humana*. Piura, Perú: Universidad de Piura.

Velaz. Rivas, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid, España: Días de santos.

VII. ANEXOS

ANEXO N° 01 MODELO DE ESCUESTA

	ÍTEMS	T. D	D	I	A	T. A
1	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.					
2	Me motiva que se realice actividades de confraternidad con mis compañeros.					
3	Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo.					
4	Los horarios del inicio y culminación de mis labores son respetados.					
5	Las tareas y responsabilidades que realizo van acorde con el puesto de trabajo que desempeño.					
6	Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas y las de mi familia.					
7	Me motiva que premien y reconozcan el aumento de mi productividad en el trabajo.					
8	Procuro dejar una buena imagen para mejorar mi prestigio profesional.					
9	Recibo aguinaldo como parte de mis prestaciones en el trabajo.					
10	La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico.					
11	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.					
12	La compensación familiar que recibo va en concordancia con mis necesidades.					
13	Estoy afiliado al Seguro Social como parte de mis prestaciones en el trabajo.					
14	La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento profesional.					
15	Me gusta saber cómo voy progresando mientras hago las tareas.					
16	Disfruto un reto difícil.					

17	Disfruto competir, pero sobre todo ganar.					
18	El trabajo que realizo tiene actividades repetitivas.					
19	Cuando se requiere delego actividades a los demás sin tener la preocupación de su cumplimiento.					
20	Siento que mis superiores tienen confianza en mí para delegarme actividades importantes.					
21	Aporto mis opiniones y experiencias para ayudar a mis compañeros de trabajo.					
22	Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño.					
23	Me motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y seguro.					
24	La empresa donde laboro está en constante innovación tanto en procesos como tecnológica.					
25	Siempre estoy en busca del desarrollo de nuevas habilidades y progresos para desempeñarme mejor.					
26	Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona y trabajo.					
27	Atiendo lo mejor posible a mis clientes.					
28	El esfuerzo que realizo en mi trabajo es equitativo y acorde con las retribuciones que recibo.					
29	Me gusta colaborar para que mis compañeros logren alcanzar sus metas.					
30	Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.					

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 02: TABLAS

Tabla N° 01: Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PES O	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	2	7%	2	4
3. Indiferente	14	47%	3	42
4. De Acuerdo	11	37%	4	44
5. Total acuerdo	3	10%	5	15
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.2

Tabla N° 02: Me motiva que se realice actividades de confraternidad con mis compañeros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	3	10%	2	6
3. Indiferente	11	37%	3	33
4. De Acuerdo	12	40%	4	48
5. Total acuerdo	4	13%	5	20
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.28

Tabla N°03: Tengo días de vacaciones como parte de mis prestaciones en el trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	7	23%	2	14
3. Indiferente	6	20%	3	18
4. De Acuerdo	15	50%	4	60
5. Total acuerdo	2	7%	5	10
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.08

Tabla N° 04: Los horarios del inicio y culminación de mis labores son respetados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	4	13%	2	8
3. Indiferente	10	33%	3	30
4. De Acuerdo	11	37%	4	44
5. Total acuerdo	5	17%	5	25
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.28

Tabla N° 05: Las tareas y responsabilidades que realizo van acorde con el puesto de trabajo que desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	0	0%	2	0
3. Indiferente	5	17%	3	15
4. De Acuerdo	21	70%	4	84
5. Total acuerdo	4	13%	5	20
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.76

Tabla N° 06: Los ingresos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	2	7%	1	2
2. Desacuerdo	7	23%	2	14
3. Indiferente	8	27%	3	24
4. De Acuerdo	10	33%	4	40
5. Total acuerdo	3	10%	5	15
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				3.8

Tabla N° 07: La compensación familiar que recibo va en concordancia con mis necesidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	1	3%	1	1
2. Desacuerdo	5	17%	2	10
3. Indiferente	11	37%	3	33
4. De Acuerdo	9	30%	4	36
5. Total acuerdo	4	13%	5	20
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4

Tabla N° 08: Procuero dejar una buena imagen para mejorar mi prestigio profesional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	0	0%	2	0
3. Indiferente	2	7%	3	6
4. De Acuerdo	17	56%	4	68
5. Total acuerdo	11	37%	5	55
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				5

Tabla N° 09: Recibo aguinaldo como parte de mis prestaciones en el trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	6	20%	2	12
3. Indiferente	11	37%	3	33
4. De Acuerdo	10	33%	4	40
5. Total acuerdo	3	10%	5	15
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4

Tabla N° 10: Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	1	3%	1	1
2. Desacuerdo	3	10%	2	6
3. Indiferente	15	50%	3	45
4. De Acuerdo	6	20%	4	24
5. Total acuerdo	5	17%	5	25
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.04

Tabla N° 11: La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	4	7%	2	8
3. Indiferente	14	40%	3	42
4. De Acuerdo	9	30%	4	36
5. Total acuerdo	3	23%	5	15
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.04

Tabla N° 12: La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento profesional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	1	3%	1	1
2. Desacuerdo	4	13%	2	8
3. Indiferente	10	33%	3	30
4. De Acuerdo	12	40%	4	48
5. Total acuerdo	3	10%	5	15
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.08

Tabla N° 13: *Estoy afiliado al seguro social como parte de mis prestaciones en el trabajo*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	0	0%	2	0
3. Indiferente	8	27%	3	24
4. De Acuerdo	17	57%	4	68
5. Total acuerdo	5	17%	5	25
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.68

Tabla N° 14: *Me gusta saber cómo voy progresando mientras hago las tareas*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	7	23%	2	14
3. Indiferente	14	47%	3	42
4. De Acuerdo	7	23%	4	28
5. Total acuerdo	2	7%	5	10
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				3.76

Tabla N° 15: *Disfruto un reto difícil*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	2	7%	1	2
2. Desacuerdo	9	30%	2	18
3. Indiferente	12	40%	3	36
4. De Acuerdo	7	23%	4	28
5. Total acuerdo	0	0%	5	0
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				3.36

Tabla N° 16: *Disfruto competir, pero sobre todo ganar*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	2	7%	2	4
3. Indiferente	12	40%	3	36
4. De Acuerdo	15	50%	4	60
5. Total acuerdo	1	3%	5	5
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.2

Tabla N° 17: El trabajo que realizo tiene actividades repetitivas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	2	7%	1	2
2. Desacuerdo	5	17%	2	10
3. Indiferente	6	20%	3	18
4. De Acuerdo	10	33%	4	40
5. Total acuerdo	7	23%	5	35
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.2

Tabla N° 18: Cuando se requiere delego actividades a los demás sin tener la preocupación de su cumplimiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	3	10%	2	6
3. Indiferente	11	37%	3	33
4. De Acuerdo	14	47%	4	56
5. Total acuerdo	2	7%	5	10
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.2

Tabla N° 19: Siento que mis superiores tienen confianza en mí para delegarme actividades importantes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	4	13%	2	8
3. Indiferente	13	43%	3	39
4. De Acuerdo	9	30%	4	36
5. Total acuerdo	4	13%	5	20
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.12

Tabla N° 20: Aporto mis opiniones y experiencias para ayudar a mis compañeros de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	10	33%	2	20
3. Indiferente	15	50%	3	45
4. De Acuerdo	5	17%	4	20
5. Total acuerdo	0	0%	5	0
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				3.4

Tabla N° 21: Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	1	3%	1	1
2. Desacuerdo	4	13%	2	8
3. Indiferente	8	27%	3	24
4. De Acuerdo	14	47%	4	56
5. Total acuerdo	3	10%	5	15
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.16

Tabla N° 22: Me motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y seguro

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	0	0%	2	0
3. Indiferente	3	10%	3	9
4. De Acuerdo	15	50%	4	60
5. Total acuerdo	12	40%	5	60
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				5

Tabla N° 23: La empresa donde laboro está en constante innovación tanto en procesos como tecnológica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	6	20%	2	12
3. Indiferente	5	17%	3	15
4. De Acuerdo	13	43%	4	52
5. Total acuerdo	6	20%	5	30
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.36

Tabla N° 24: Siempre estoy en busca del desarrollo de nuevas habilidades y progresos para desempeñarme mejor

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	1	3%	1	1
2. Desacuerdo	6	20%	2	12
3. Indiferente	13	43%	3	39
4. De Acuerdo	7	23%	4	28
5. Total acuerdo	3	10%	5	15
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				3.8

Tabla N° 25: Me siento motivado cuando recibo de mis jefes y compañeros respeto por mi persona y trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	2	7%	1	2
2. Desacuerdo	13	43%	2	26
3. Indiferente	10	33%	3	30
4. De Acuerdo	3	10%	4	12
5. Total acuerdo	2	7%	5	10
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				3.2

Tabla N° 26: Me motiva que premien y reconozcan el aumento de mi productividad en el trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	8	27%	2	16
3. Indiferente	9	30%	3	27
4. De Acuerdo	7	23%	4	28
5. Total acuerdo	6	20%	5	30
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.04

Tabla N° 27: *Atiendo lo mejor posible a mis clientes*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	1	3%	2	2
3. Indiferente	8	27%	3	24
4. De Acuerdo	14	47%	4	56
5. Total acuerdo	7	23%	5	35
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				4.68

Tabla N° 28: *El esfuerzo que realizo en mi trabajo es equitativo y acorde con las retribuciones que recibo*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	0	0%	1	0
2. Desacuerdo	7	23%	2	14
3. Indiferente	13	43%	3	39
4. De Acuerdo	7	23%	4	28
5. Total acuerdo	3	10%	5	15
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				3.84

Tabla N° 29: *Me gusta colaborar para que mis compañeros logren alcanzar sus metas*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	2	7%	1	2
2. Desacuerdo	12	40%	2	24
3. Indiferente	11	37%	3	33
4. Acuerdo	5	17%	4	20
5. Total acuerdo	0	0%	5	0
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				3.16

Tabla N° 30: *Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PESO	PUNTAJE PONDERADO
1. Total desacuerdo	1	3%	1	1
2. Desacuerdo	5	17%	2	10
3. Indiferente	15	50%	3	45
4. Acuerdo	8	27%	4	32
5. Total acuerdo	1	3%	5	5
TOTAL	30.00	100%		
PROMEDIO PONDERADO				3.72