Universidad Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y COMPETITIVIDAD

Tesis

Modelo de recompensa total aplicado para mejorar la motivación laboral en una empresa comercial, Lima 2019

Para optar el Título profesional de Licenciada en Administración y Dirección de empresas

AUTORA

Br. Quiroz Bonifacio, Catherine

0000-0003-3141-9552

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Sistema de calidad

LIMA - PERÚ

2019

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Sicheri Monteverde, Luis Guillermo

Secretario

Mtro. Nolazco Labajos, Fernando Alexis

Vocal

Mtro. Bazzetti De los Santos, Ernesto Piero

Asesor temático

Mtro. Picoaga Linares, José

Dedicatoria

Este trabajo de grado lo dedico con mucho cariño y admiración a mis padres por darme la oportunidad de cumplir mis sueños de la mano de ellos, sin duda son una pieza fundamental en mi vida y un ejemplo de fortaleza y perseverancia. A mis hermanos y amistades cercanas que no dejaron de alentarme en ningún momento hasta concretarlo, y a mi abuelo Nelson que siempre lo tengo presente.

Agradecimiento

Primero quiero agradecer Dios por permitir estar en estos momentos culminando una meta más, también agradezco a las personas que me apoyaron en todo momento durante el proceso de realización de este trabajo de forma desinteresada.

Agradecer a la Universidad Norbert Wiener por la enseñanza durante estos años y a los profesores por compartir sus conocimientos y experiencias profesionales.

Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Quiroz Bonifacio Catherine identificado con DNI Nro 72501585, domiciliado en Av. Villa María 990 – Villa María del Triunfo egresada de la carrera profesional de Administración y Dirección de Empresas he realizado la Tesis titulada "Modelo de recompensa total aplicado para mejorar la motivación laboral en una empresa comercial, Lima 2019" para optar el título profesional de **Licenciada en Administración y Dirección de Empresas**, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara **14 % de** coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 22 de Diciembre de 2019.

Quiroz Bonifacio, Catherine

DNI: 72501585

Presentación

Señores miembros del Jurado:

El presente plan de tesis titulado "Modelo de recompensa total aplicado para mejorar la motivación laboral en una empresa comercial, Lima 2019", tiene como objetivo implementar estrategias de motivación para los trabajadores durante el periodo 2020. La investigación se realizó bajo el cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada "Norbert Wiener" para optar el grado de licenciada en Administración y Dirección de Empresas.

El presente estudio se realizó en una empresa comercial dedicada a la venta de grupos electrógenos, compresoras para fábricas, lubricantes, entre otros productos relacionados al rubro minero e industrial, cuyas oficinas se encuentran en el distrito de Villa María del Triunfo.

Para obtener los resultados se utilizó el instrumento cuantitativo el cual fueron las encuestas, que se aplicaron a los 30 colaboradores de la empresa. De la misma manera se realizaron entrevistas a 3 trabajadores con mayor tiempo laborando en la empresa, para proceder a triangulación e identificar los puntos críticos en los que se basará el estudio.

La investigación tiene VI capítulos estructurados bajo el reglamento de la Universidad Privada Norbert Wiener. Siguiendo esos lineamientos se presentó en el capítulo 1 la introducción que engloba el problema de investigación, los objetivos establecidos, los antecedentes tanto nacionales como internacionales, las teorías en las que se basa la investigación, así como los conceptos de las variables y sub categorías encontradas también se conceptualizó las variables emergentes, además se da explicación de la justificación teórica, metodológica y práctica.

En el segundo capítulo se encuentra el Método, en donde se explica el sintagma, enfoque, tipo, nivel y método bajo el cual se realizó el estudio, así como las categorías y subcategorías apriorísticas que se determinaron, también se encuentra la población, muestra y unidades informantes, técnicas e instrumentos, procedimientos y análisis de datos con los cuales se realizó la investigación. El tercer capítulo son los resultados de la investigación tanto cuantitativos como cualitativos, además la triangulación para determinar el diagnostico, además se detalla la propuesta, sus fundamentos, las alternativas de solución, los objetivos y el desarrollo de la

propuesta. En el cuarto capítulo se encuentra las discusiones, conclusiones y recomendaciones. El quinto capítulo son las referencias bibliográficas. Por último, el sexto capítulo está conformado por los anexos donde están los instrumentos y las matrices además de las evidencias de la investigación en la empresa.

Índice

Miembros del Jurado ii
Dedicatoria iii
Agradecimiento iv
Declaración de autenticidad y responsabilidad v
Presentación vi
Señores miembros del Jurado: vi
Índice viii
Índice de tablas x
Índice de Figuras xi
Índice de cuadros xii
Resumen xiii
Abstract 14
I.INTRODUCCIÓN 15
II. MÉTODO 24
2.1 Enfoque y diseño 24
2.2 Población, muestra y unidades informantes 24
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas 25
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 26
2.5 Proceso de recolección de datos 26
2.6 Método de análisis de datos 28
III. RESULTADOS 29
3.1 Descripción de resultados cuantitativos 29
3.2 Descripción de resultados cualitativo 38
3.3 Diagnóstico 47
3.4. Propuesta 48
3.4.1 Fundamentos de la propuesta 48
3.4.2 Problemas 49
3.4.3 Elección de la alternativa de solución 50
3.4.4 Objetivos de la propuesta 50
3.4.5 Justificación de la propuesta 50
3.4.6 Desarrollo de la propuesta 50
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 64

4.1 Discusión 64
4.2 Conclusiones 66
4.3 Recomendaciones 67
V. REFERENCIAS 68
VI. ANEXOS 72
Anexo 1: Matriz de la investigación 72
Anexo 2: Evidencias de la propuesta 73
Anexo 3: Artículo de investigación 84
Anexo 4: Instrumento cuantitativo 94
Anexo 5: Instrumento cualitativo 97
Anexo 6: Base de datos 98
Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental 99
Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti 102
Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos 103
Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta 112
Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa 114
Anexo 12: Matrices de trabajo 115
Anexo 13: Matriz de teorías 118
Anexo 14: Matriz de Antecedentes 121
Anexo 12: Matriz conceptual 128
Anexo 13: Matriz del método 133
Anexo 14: Matriz de población 136
Anexo 15: Matriz de Técnica e instrumentos 138
Anexo 16: Matriz de Selección de solución 140

Índice de tablas

Pág.

Tabla 1.Matriz de categorización de la variable Motivación Laboral 25
Tabla 2.Validadores del Instrumento cuantitativo 26
Tabla 3. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría motivación intrínseca 29
Tabla 4.Frecuencias y porcentajes de la sub categoría motivación extrínseca 31
Tabla 5.Frecuencias y porcentajes de la sub categoría motivación trascendente 34
Tabla 6.Pareto de la categoría motivación laboral 35
Tabla 7.Plan de actividades del objetivo 1 51
Tabla 8. Plan de actividades del objetivo 2 56
Tabla 9. Plan de actividades del objetivo 3 61

Índice de Figuras

Pág.

Figura 1.Frecuencias y porcentajes de los ítems de la sub categoría motivación intrínseca 29
Figura 2.Frecuencias y porcentajes de los ítems de la sub categoría motivación extrínseca 32
Figura 3.Frecuencias y porcentajes de los ítems de la sub categoría motivación trascendente 34
Figura 4.. Pareto de la categoría motivación laboral de los colaboradores de una empresa comercial de Lima, 2019 36
Figura 5.Red Cualitativa de la sub categoría motivación intrínseca 38
Figura 6.Red Cualitativa de la sub categoría motivación extrínseca 40
Figura 7.Red Cualitativa de la sub categoría motivación trascendente 42
Figura 8.Red mixta de la sub categoría motivación intrínseca 43
Figura 9.Red mixta de la sub categoría motivación extrínseca 44
Figura 10.Red mixta de la sub categoría motivación trascendente 45
Figura 11.Diagrama Gantt de las actividades del objetivo 1 54
Figura 12.Esquema de las actividades del objetivo 1. 54
Figura 13.Flujograma aplicado al objetivo 1. 55
Figura 14.Diagrama Gantt de las actividades del objetivo 2. 59
Figura 15.Esquema de las actividades del objetivo 2. 59
Figura 16.Esquema de las actividades del objetivo 3. 62
Figura 17.Diagrama Gantt de las actividades del objetivo 2. 63

Índice de cuadros

Pág.

Cuadro 1.Presupuesto del objetivo 1 53

Cuadro 2.Presupuesto del objetivo 2 58

Cuadro 3.Presupuesto del objetivo 3 62

Resumen

La investigación presente de título “Modelo de recompensa total aplicado para mejorar la motivación laboral en una empresa comercial, Lima 2019” se desarrolló con el objetivo de proponer estrategias que mejoren la motivación de los trabajadores ya que un colaborador motivado mejorará su rendimiento, será más productivo y modificará su comportamiento dentro de la empresa logrando cumplir con las metas establecidas.

Para realizar el estudio se utilizó un sintagma holístico, bajo un enfoque mixto, de tipo proyectivo, nivel comprensivo, con método inductivo-deductivo, se trabajó con una población de 30 colaboradores siendo el total de trabajadores en la empresa, el instrumento que se empleó fue un cuestionario con 20 preguntas, además se entrevistó a 3 trabajadores con experiencia de años en la empresa, obteniendo mayor información para el desarrollo de esta investigación. Para el análisis y proceso de los datos se empleó el diagrama de Pareto, el software Spss 24 y Atlas.ti. Para finalizar se procedió a realizar la respectiva triangulación de datos cuantitativos y cualitativos para obtener el diagnostico final.

De acuerdo a los resultados de la investigación se llegó a la conclusión que la empresa presenta problemas de ausencia de recompensas e incentivos, falta de integración del personal y falta de oportunidades de crecimiento para los trabajadores, para dar solución a estos problemas críticos se decidió aplicar el modelo de recompensa total de WorldatWork adaptándolo de acuerdo a las necesidades principales de la empresa.

Palabras clave: Recompensa total, motivación laboral, motivación intrínseca, motivación extrínseca, motivación trascendente, cumplimiento de metas.

Abstract

The present research of the title “Total reward model applied to improve labor motivation in a commercial company, Lima 2019” was developed with the aim of proposing strategies that improve the motivation of workers since a motivated collaborator will improve their performance, will be more productive and will modify its behavior within the company managing to meet the established goals.

For the study a holistic phrase was used under a mixed approach, projective kind, sympathetic level with inductive-deductive method, we worked with a population of 30 collaborators with the total of employees in the company, the instrument used It was a questionnaire with 20 questions, and 3 workers with years of experience in the company were interviewed, obtaining more information for the development of this research. The Pareto diagram, the Spss 24 and Atlas.ti software were used to analyze and process the data. Finally, the respective triangulation of quantitative and qualitative data was carried out to obtain the final diagnosis.

According to the results of the investigation, it was concluded that the company presents problems of absence of rewards and incentives, lack of integration of staff and lack of growth opportunities for workers, to solve these critical problems it was decided to apply the total reward model WorldatWork adapted according to the main needs of the company.

Key words: Total reward, work motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, transcendent motivation, goal fulfillment.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el éxito de una organización está relacionado al recurso humano, es decir, todas las personas que lo conforman y muchas de las estrategias de gestión vinculan a los colaboradores ya que de ellos parte el desarrollo de la empresa, sus habilidades y conocimientos son enriquecedores en el puesto de trabajo asignado, pero muchas veces estas empresas se olvidan que sus trabajadores son seres humanos con sentimientos y necesidades diferentes, es por ello que su comportamiento no es constante sino varía en relación a las situaciones y factores que causan determinado comportamiento.

En el Perú existen varias micro y pequeñas empresas debido al espíritu emprendedor de los mismos ciudadanos, no todas estas empresas son formales, la mayor parte de ella son informales, pero tanto las empresas formales como informales le brindan mayor importancia a las máquinas y equipos con los que se trabaja y el estado financiero de la empresa, mas no dan valor al recurso humano.

Toda empresa requiere mecanismos que ayuden a esclarecer objetivos y lograr las metas, por ello existe la motivación muy aparte de ser un factor interno de importancia se le debe brindar atención ya que es un camino para lograr incrementar el desempeño de la mano con la cultura y los valores de la empresa, pues cuando una persona se encuentra satisfecha en su trabajo, esa emoción se trasmite al momento de realizar sus funciones y/o tareas dentro de la empresa. La motivación laboral es el reflejo de una empresa eficiente (Salazar & Gutiérrez, 2016).

La empresa de estudio, Resermin Company, se encuentra ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo, dio inicio a sus actividades en Setiembre del año 2009, se dedican a comercializar compresoras, equipos de refrigeración, repuestos y lubricantes, en su cartera de clientes destacan importantes mineras del país, así como grandes fábricas e industrias, pues aparte de comercializar productos realizan mantenimiento como servicio post-venta. En los últimos meses se ha observado el comportamiento de los colaboradores ya que no se lograban cumplir las metas establecidas en el tiempo indicado.

Actualmente la empresa, está siendo afectada por los siguientes problemas: Exceso laboral; no se respeta el horario establecido ni se consideran las horas extras, también no tienen empatía con sus trabajadores. Mala comunicación entre los jefes y compañeros; no realizan los pagos en las fechas establecidas a sus trabajadores, los trabajadores no tienen

conocimiento de las nuevas tecnologías para la empresa. Sueldo bajo o estancado; no tienen los recursos necesarios para comprar nuevos equipos de trabajo con la tecnología suficiente, no tienen personal capacitado en el área administrativa. No tienen la tecnología adecuada, no capacitan a sus colaboradores respecto a las nuevas tecnologías, no cuentan con herramientas apropiadas que permitan la realización de las tareas asignadas. No tienen buenos equipos de trabajo; no tiene un control de los productos, tienen equipos obsoletos lo cual impide realizar el trabajo rápidamente. No tienen una buena productividad de trabajo; no hay una buena cobertura de internet en el lugar de trabajo ya que la oficina es un área cerrada. No tienen seguridad de trabajo; no cuentan con cámaras de seguridad que se puedan revisar cuando se pierden objetos personales de los trabajadores. No cumplen con las normas de la empresa; no hay interés y compromiso de los trabajadores debido a que no hay reconocimiento por parte del jefe. Temperatura del ambiente; no cuentan con aire acondicionado para la temporada de verano solo utilizan un ventilador. Condiciones de trabajo; no se le brinda al personal los materiales de trabajo adecuados y en buen estado (computadoras, impresoras, hojas, fólderes, etc.).

Por tal motivo, se planteó el problema general, buscando brindar solución a la empresa en la que se realiza la investigación:

¿Cómo mejorar la motivación de los colaboradores de una empresa comercial?

Problemas específicos:

¿Cómo es la motivación de los colaboradores de la empresa comercial, Lima 2019?

¿Qué factores influyen en la motivación de los colaboradores de empresa comercial, Lima 2019?

La investigación se realizó en las propias instalaciones de la empresa comercial, durante el periodo de julio hasta noviembre del año 2019, cuyo objetivo principal fue:

Implementar estrategias de motivación para los colaboradores de una empresa comercial, Lima 2019.

Partiendo de una serie de objetivos específicos como:

Delimitar la situación actual de motivación en los colaboradores de una empresa comercial, Lima 2019.

Precisar los factores que influyen en la motivación de los colaboradores de una empresa comercial, Lima 2019.

El comportamiento de las personas, es decir los colaboradores de una empresa es compleja y diferente ya que influye los factores internos (relacionados a su propia personalidad, estado emocional, actitud, valores, etc.) y factores externos (relacionados con el ambiente de trabajo como el reconocimiento, las recompensas obtenidas por un buen trabajo o sanciones en caso de no cumplir con una norma de la empresa, también influye la relación con los compañeros de trabajo, etc.). Como se mencionó anteriormente, son varios factores que van a determinar el comportamiento de los colaboradores, es por ello que va a resultar para los altos cargos dificultad para comprender cada comportamiento si no se tiene conocimiento de lo que los motiva. (Chiavenato, 2011).

Macedo (2018) hace referencia en su investigación sobre la relación que tiene la motivación laboral con la productividad de los trabajadores, de acuerdo a sus resultados obtenidos, los trabajadores necesitan mayor reconocimiento por parte de sus superiores en especial el área de logística y despachos ya que no se sienten valorados y mejorar el trabajo en equipo dentro de la empresa para esto propone un plan motivacional para mejorar la productividad de los trabajadores.

Además, Santivañez (2017) rescata la teoría de las necesidades de McClelland para medir el nivel de cada necesidad de los trabajadores y cuál predomina en cada uno obteniendo en su investigación que los trabajadores tenían un nivel bajo en sus necesidades aportando como solución un programa de intervención. También, Esteban y Felipe (2017) indicaron en su tesis que existe una correlación entre motivación y relaciones interpersonales; entre motivación y esfuerzo personal; entre motivación y rendimiento individual; motivación y premios organizacionales; motivación y metas individuales.

Por otro lado, se indagaron investigaciones previas internacionales así como García, Londoño, Ortiz (2016) en su investigación señalaron que el desempeño del factor humano va a estar relacionado a la motivación la cual se compone por factores internos como externos destacando que cada empleado presentará diferentes necesidades, para que las empresas tengan conocimiento del nivel de motivación que existe se deberá aplicar el test CMT y el APM para de esta manera controlar y evitar que se generen niveles superiores de rotación.

Berardi (2015) de acuerdo a su investigación de enfoque cuantitativo afirma que existe una relación directa entre motivación laboral y engagement ya que se demostró que al incrementar el nivel de motivación conjuntamente aumentó los niveles de engagement, por

eso hace énfasis en la importancia de la motivación en un ambiente laboral ya que esto generan en los trabajadores mayor compromiso con la empresa.

Salazar y Gutiérrez (2016) realizaron una investigación en donde determinaron que las estrategias que se enfoquen directamente al desarrollo de las personas siempre obtendrá un resultado a favor ya que producirá el cumplimiento de los objetivos de la empresa y los propios objetivos de los trabajadores, además concluye para que esta conducta de los empleados se dé positivamente, se debe de adaptar elementos de acuerdo al tipo de necesidad de cada uno.

Las teorías que se consideraron más relevantes de acuerdo a la investigación son de los autores Elton Mayo, Abraham Maslow, Kurt Lewin, David McClelland, Edwin Locke y Skinner. Siendo la primera teoría aplicada en la investigación, la teoría de las relaciones humanas, la cual hace énfasis que el trabajo es una actividad grupal, ya que la actitud de un colaborador y su eficiencia está supeditada por las exigencias de la sociedad. Lograr la motivación en base a las propias necesidades del colaborador será un factor clave para su desempeño laboral. (Mayo citado en Marin, 1992), esta teoría se aplicará permitiendo mejorar el trabajo en equipo entre las áreas que conforman la empresa ya que el trabajo es una tarea colectiva y que cada colaborador tiene diferentes necesidades las cuales van a repercutir en su rendimiento laboral si no se satisfacen. Así mismo Lewin (citado en Chiavenato, 2007) señala que es importante la dinámica de grupo porque sus intereses se complementarán permitiendo una mejor armonía e interacción es por ello que la convivencia social y el compartir experiencias entre colegas genera una mayor satisfacción en el trabajo. Con respecto a la dinámica de grupo esta teoría se aplicará buscando realizar programas de integración entre los colaboradores permitiendo obtener mayor comunicación y relación en el ámbito laboral, esto generará un estado de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la empresa.

La siguiente teoría que se investigó es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, en donde menciona que las personas tienen diversas necesidades las cuales se van a organizar en forma de pirámide en relación a su importancia, colocándose en la parte inferior las necesidades básicas o primordiales y en la parte superior de la pirámide colocar las necesidades secundarias (Maslow citado en Chiavenato, 2011), el cual permitirá en la

investigación determinar en qué nivel de la jerarquía se encuentran los colaboradores y conocer cuáles son los factores que los afectan para poder centrarse en satisfacer las necesidades que se encuentran en ese nivel o arriba del mismo.

La teoría de las necesidades de McClelland se aplicará permitiendo realizar una correcta selección de personal enfocada en los tipos de motivación de los colaboradores y poder conocer sus expectativas laborales, ya que esta teoría menciona que la motivación de una persona está relacionada a la búsqueda de la satisfacción propia, las cuales se clasifican en 3 necesidades: logro, poder y afiliación. Para el psicólogo McClelland una persona adopta estas necesidades de acuerdo a la cultura y experiencias vividas. Básicamente la necesidad de logro busca lograr el éxito, asumir responsabilidades y cumplirlas satisfactoriamente y ganas de desarrollarse; la necesidad de poder está relacionado a influir y dominar a un grupo de personas de las cuales busca ser reconocido por parte de ellos, imponen sus ideas y cuidan su prestigio; y finalmente la necesidad de afiliación busca pertenecer a un grupo, generar buenas relaciones y las personas con esta necesidad les gusta ayudar a los demás (McClelland citado por Hampton, Summer, 1989).

Por otro lado, Skinner propone la teoría del reforzamiento afirmando según la psicología cognitivo-conductual que el individuo aprende ciertas conductas en base a refuerzos o castigos de ser el caso, esta teoría busca explicar el comportamiento de las personas y cómo modificar dicha conducta con ciertos estímulos positivos o negativos, ya que de esta manera buscarán evitar consecuencias no agradables (Skinner citado por Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 1996).

Finalmente, el autor Edwin Locke hace énfasis en su teoría del cumplimiento de metas, que una persona se siente motivada cuando se imponen metas que generen ganas de cumplirlas, es importante recalcar que dichas metas deberán estar relacionadas con sus conocimientos y habilidades de no ser el caso, no generará motivación en ellos. Esta es una forma de generar compromiso del colaborador con la empresa y adaptar sus propias metas con las metas de la empresa (Locke citado por Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 1996).

Como justificación teórica, las teorías mencionadas anteriormente sustentan la importancia de conocer las diversas necesidades de cada colaborador y hacer énfasis en las necesidades primordiales, de esta manera lograr mejorar su desempeño en la organización a

través de diversos métodos de integración que permita a los colaboradores interactuar entre ellos mejorando la comunicación ya que el trabajo es una tarea colectiva destacando que todos los colaboradores son pieza clave en una organización. Como consiguiente, la teoría de las relaciones humanas permitirá en la investigación comprender que todos los colaboradores son importantes para el éxito de una empresa por ende al realizar la selección de personal se debe enfatizar en las necesidades de cada persona así conoceremos y determinaremos los factores que motiven y satisfagan esas necesidades. La teoría de las necesidades de McClelland ayudará a comprender el comportamiento de los colaboradores ya que actúan en base a sus necesidades, de acuerdo a esto se podrá tener en cuenta al momento de realizar la selección de personal y ubicar a los colaboradores en el puesto correcto. Así mismo, la teoría de Skinner brinda como referencia que también se necesita aplicar ciertos estímulos que genere una conducta positiva por parte de ellos, con esta teoría se podrá establecer estrategias para lograr modificar el comportamiento del personal dentro de la empresa. Por último, la teoría de Locke que aporta a la investigación en no dejar de lado las metas de la empresa las cuales para algunos colaboradores es un impulso motivador.

Para la justificación practica se debe resaltar que en la actualidad el talento humano es importante para una empresa es por ello que debemos centrarnos en mantener a los colaboradores motivados para que esto no afecte en su desempeño y cumplimiento de las metas. Esta investigación permitirá a la empresa conocer los factores de su entorno laboral que influyen en la motivación de sus colaboradores y para otras empresas esta investigación es una referencia de las diversas necesidades que presentan los trabajadores las cuales repercuten en su conducta dentro de la empresa, de esta manera podrán establecer estrategias para la mejorar la motivación laboral en la empresa y esto ayude a que mejore el rendimiento de sus colaboradores, se sientan más comprometidos y se desarrolle mejor la empresa. Se espera encontrar una solución para mejorar la motivación de los colaboradores de la empresa comercializadora de compresoras y grupos electrógenos en su área laboral.

En la justificación metodológica la investigación se realizó con un enfoque mixto, ya que permite tener información tanto cualitativa como cuantitativa, mediante la entrevista y la aplicación de encuestas, de sintagma holístico buscando aplicar una solución a la categoría problema, de tipo proyectivo, el cual va a permitir desarrollar una estrategia de motivación

basado en las teorías y se aplicó el diseño descriptivo. Esta investigación permitirá conocer el estado actual de motivación que existe en la empresa para de esta manera implementar estrategias que mejore el comportamiento de los colaboradores en la empresa.

La investigación permitió determinar los factores que influyen en el comportamiento de los trabajadores de la empresa comercial y cómo afecta en el ambiente de trabajo como la relación laboral, el cumplimiento de metas, desempeño en su puesto de trabajo, entre otros. Por otra parte, esta investigación puso en evidencia cómo es la relación laboral entre los colaboradores y cómo la empresa los motiva a seguir desempeñando correctamente sus tareas.

Luego de detallarse los diversos problemas presentados en la empresa comercial se procedió a realizar una consolidación que ha permitido determinar la categoría problema de la investigación presente, es decir la motivación laboral, en donde se refiere a todos los factores que actúan como estímulo para generar actitudes positivas los cuales pueden ser internos que va a generar las ganas de hacerlo y externos que va a incentivar llevarlo a cabo (Locke y Latham, 2004). En este caso se delimitará los factores internos que generan la actitud del colaborador y los factores externos que serán las posibles motivaciones según las necesidades de los colaboradores.

Según Santrock (2002) La motivación laboral hace referencia a los motivos que conllevan a los trabajadores a optar por determinados comportamientos en su área laboral, dicho comportamiento es en forma positiva. Permitirá comprender cuáles son los motivos que generan ciertos comportamientos de los trabajadores en el área laboral, de esta forma buscar estrategias para generar en los trabajadores las ganas de lograr las metas establecidas por la empresa (Robbins, 2004).

Motivación laboral también hace referencia a las fuerzas internas que impulsan el actuar de una persona con un comportamiento determinado para lograr un propósito en común de acuerdo con Hellriegel y Slocum (2004) y las fuerzas que impulsan a un trabajador a que tenga determinadas actitudes para desarrollar un comportamiento definido (Gibson, Ivancevich y Donelly, 2001). Para que se llegue a conocer cuáles son los determinantes que impulsan el comportamiento de los colaboradores de la empresa.

La primera dimensión o sub categoría que se determinó fue Motivación intrínseca ya que hace referencia a los comportamientos que surgen de forma interna de cada persona sin ninguna influencia externa (Baquero y Limón, 1999). Permitiendo lograr motivar a los trabajadores partiendo desde sus objetivos personales, de esta manera mejorará su comportamiento en la empresa. Para Mateo (2001) la motivación intrínseca parte de las necesidades psicológicas de una persona esto va a tener como consecuencia un determinado comportamiento en relación a fuentes externas que influyen en este. Esta definición aporta en la investigación para comprender el comportamiento de cada colaborador en la empresa partiendo de las propias necesidades psicológicas de estos los cuales se van a relacionar al ambiente que se les brinde. Mientras que Díaz (2005) hace referencia a las ganas que influyen a una persona, según su personalidad, a tener interés en algo en específico buscando continuamente superar cada meta que se proponga al realizar determinada acción. Es importante entender que los colaboradores tienen ganas de superación y eso va a influir en la realización de sus tareas. Así como Ospina (2006) menciona que la motivación intrínseca es la acción que la persona realiza partiendo de el mismo y las ganas de sentirse auto realizado o influenciado por cumplir alguna meta personal y esa necesidad de descubrir algo nuevo. La empresa tendrá que comprender que los trabajadores también tienen metas personales y eso va a reflejar en la realización de sus tareas.

Continuando con la segunda dimensión o sub categoría que se rescató fue la Motivación extrínseca que se relaciona a los sucesos que ocurren de manera externa de las personas que van a influir en su comportamiento al realizar sus tareas en el trabajo (García, 2006). Permitiendo determinar cuáles son esos factores externos que influye en los colaboradores al momento de desempeñar su trabajo en la empresa. Existen ciertos factores externos importantes a tomar en cuenta ya que, según Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C.(2009) La motivación extrínseca está relacionado a todo lo que reciben las personas en sus trabajos como el salario, incentivos al cumplir una determinada meta, recompensas obtenidas en efectivo, bonos, entre otros, esto es una forma de motivarlos para que los trabajadores realicen bien sus tareas que para la empresa en importante. Son factores importantes que la empresa debe tener presente con sus trabajadores que se les reconozca las horas extras trabajadas, reconocimientos, bonos extras por haber pasado la meta propuesta, de esta forma incentivará a seguir realizando bien su trabajo. Así como menciona Díaz (2005)

Las personas cumplen un determinado trabajo para recibir alguna recompensa por su esfuerzo o evitar una sanción, estos factores externos que perciben van a influenciar en su comportamiento. Para la investigación también se tendrá en cuenta si los trabajadores realizan sus tareas solo para obtener recompensas o evitar sanciones en la empresa.

Como tercera dimensión o sub categoría que se determinó fue motivación trascendente, este tipo de motivación se relaciona al deber social, existen personas que se sienten satisfechas por el simple hecho de brindar ayuda al prójimo y porque obtienen enseñanzas satisfactorias. Es importante que las personas tengan un equilibrio en sus emociones y se les enseñe que, si tienen recursos para apoyar a otras personas que lo hagan sin esperar nada a cambio, este tipo de apoyo no es necesariamente económico, con el simple hecho de compartir sus conocimientos, de dar apoyo emocional, de llevar alegría y de enseñar, contribuyen con los demás de manera positiva. Además, se debe tomar en cuenta este tipo de motivación al momento de realizar las investigaciones ya que en las empresas pueden existir trabajadores que se sientan motivados al saber que podrán apoyar a los demás porque cuentan con ese espíritu de servicio que no muchos poseen y para ellos se aplican otro tipo de estrategias que los motive en su área de trabajo en caso se encuentren colaboradores con este tipo de motivación.

Se encontraron variables emergentes durante la investigación como es el caso de las metas que de acuerdo a este contexto se define como una guía integrada por aspiraciones, emociones que van a orientar un propósito conductual (Weiner, citado en Gonzálesz, Valle, Nuñez y González-Pienda, 1996). Cada organización tiene sus propias metas al igual que las personas poseen sus metas personales, está en la misma organización lograr fusionar dichas metas para que al cumplirlas ambos salgan beneficiados, esto se puede lograr estableciendo ciertas estrategias. En el caso de la empresa de estudio las metas propuestas últimamente no se están logrando cumplir generando alerta entre los directivos.

El resultado de este estudio luego de consultar investigaciones previas y teorías ayudó a tener una idea acerca de las necesidades tanto primordiales como secundarias de los colaboradores para de esta manera lograr comprender su comportamiento y rendimiento dentro de la empresa y conocer que otros factores en su entorno laboral influyen en la motivación de los trabajadores.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque y diseño

Para la presente investigación se realizó con el sintagma holístico, ya que la investigación holística permite implementar nuevas ideas o teorías luego de un previo estudio para desarrollar propuestas innovadoras o soluciones teniendo como beneficio la creación de nuevos conocimientos (Hurtado, 2000).

Este sintagma va a permitir la creación de nuevas ideas en la investigación, además se utilizó un enfoque mixto ya que se recopila la información cuantitativa y cualitativa (Ruiz, Borboa y Rodriguez, 2013). Este enfoque va a permitir poder analizar e interpretar los datos y obtener un resultado que responda a la problemática de la investigación.

La investigación fue de tipo proyectivo, ya que busca presentar una propuesta de mejora en base al problema detectado y qué lo origina para lograr los objetivos que se buscan alcanzar en la investigación. (Hurtado, 2000). El tipo proyectivo ayudará a crear el diseño del plan que mejore la motivación en los colaboradores de la empresa.

El método inductivo busca obtener conclusiones en forma general partiendo de un estudio de varios sucesos reales, es decir que va de lo particular a lo general (Solís, 1991), mientras que el método deductivo se refiere al pensamiento que va a determinar conclusiones específicas con sentido lógico y certero luego de analizar los sucesos generales (Zelayaran, 2002).

2.2 Población, muestra y unidades informantes

Para el estudio del problema se requiere de datos como la población que será todo aquello que reúna las características necesarias en relación al problema de investigación buscando obtener información. (La torre, Rincón y Arnal, 2003).

En esta investigación la población lo conforma 30 trabajadores de la empresa comercial que incluyen a los técnicos que realizan el servicio post-venta que es el mantenimiento de las compresoras y equipos de refrigeración que se comercializa, trabajadores en el área administrativa y ventas. Mientras que la muestra solo será una parte que va a representar a la población, con quienes se hará el respectivo estudio en bus resultados certeros (Sierra, 1983). Considerando que la muestra en esta investigaci ón

igual que la población ya que se tiene acceso a poder encuestar a todos los colaboradores que conforman la empresa, es decir los 30 trabajadores de la empresa.

Las unidades Informantes son las personas que serán una fuente importante en la investigación ya que, por sus propias experiencias en la empresa debido al puesto y tiempo laborando, permite al investigador recopilar información valiosa para tomar en cuenta en la investigación (Robledo, 2009).

En este caso se buscará a los trabajadores que tengan más tiempo laborando en la empresa ya que tienen conocimientos de los sistemas dentro de la empresa, de esta manera podremos obtener información importante para la investigación. Es por ello que se seleccionó al Gerente General porque tiene conocimiento de la situación actual de la empresa, al Administrador ya que conoce cuál es el proceso de selección de personal y es el intermediario entre los trabajadores y el Gerente General y, por último, al Ejecutivo de Ventas que se encuentre laborando más tiempo en la empresa ya que conoce los procesos y sistemas empleados dentro de la empresa.

2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

Matriz de categorización de la variable Motivación Laboral

Sub categoría	Indicador	Ítem	Escala
Motivación Intrínseca	Satisfacción por el trabajo Desarrollo Personal Reconocimiento	1-8	
Motivación Extrínseca	Condiciones de trabajo Remuneración Trabajo de equipo	9-17	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
Motivación Trascendente	Satisfacción Personal Espíritu de Servicio	18-20	

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se dio uso a la guía de entrevista y el cuestionario como instrumento de investigación. La guía de entrevista ya que consta de una serie de temas que se va a tratar durante la entrevista permitiendo orientar al entrevistador y que este no se olvide de tocar uno de los temas ya que son relevantes para la investigación, dependiendo de la fluidez de la conversación se tocarán los temas (Ballester Brague, 2004). Es una importante herramienta al momento de realizar la entrevista para no olvidar mencionar temas relevantes sobre la investigación y, también se utilizó el cuestionario porque reúne una cierta cantidad de preguntas en relación al objeto de estudio del cual el investigador busca obtener información. (Hurtado, 2000). Es una forma de obtención de datos que va a permitir al investigador encontrar respuestas sobre la problemática.

Para dar veracidad a la investigación es relevante que los instrumentos empleados, información teórica y datos se evalúen por medio de expertos en el tema (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Tabla 2

Validadores del Instrumento cuantitativo

Nro.	Apellidos y nombres	Especialidad	Criterio de valuación
Validador 1	Mg. José Antonio Picoaga	Administrador	Suficiencia Claridad Coherencia Relevancia
Validador 2	Dr. Pietro Dondero Cassano	Administrador	
Validador 3	Dr. Sabino Villon Bruno	Administrador	

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Proceso de recolección de datos

El procedimiento que se siguió para poder realizar esta investigación consistió primero en recolectar información de diversas fuentes y autores sobre teorías, conceptos y los antecedentes referentes al problema de investigación que están relacionados a las sub categorías. Se utilizó la entrevista y la encuesta como técnica de investigación además se

elaboraron los instrumentos de recolección de datos, el cuestionario que se aplicó a los colaboradores de la empresa y la guía de entrevista que se empleó para orientarnos durante la entrevista con 3 colaboradores de la misma empresa.

Para la recopilación de datos se empleó la entrevista y la encuesta como técnicas en esta investigación. La entrevista, ya que permite obtener información mientras se establece una comunicación directa con la persona entrevistada el cual se encargará de dar respuesta a las interrogantes hechas por el entrevistador previamente elaboradas en base a las dimensiones del objeto de estudio (Buendía, Colás y Hernández, 2010).

Para esta investigación la entrevista se realizó a 3 colaboradores con experiencia en la empresa, al gerente general, administrador y ejecutivo de ventas más antiguo en la empresa. Además, se aplicó la encuesta a todos los colaboradores, ya que va a permitir recopilar datos relevantes con relación a la problemática de la investigación (López-Roldán y Fachelli, 2015).

Ficha técnica del instrumento cuantitativo

Nombre: Cuestionario de motivación laboral de los colaboradores de una empresa comercial, 2019

Autor: Quiroz Bonifacio, Catherine.

Año: 2019.

Procedencia: Universidad Norbert Wiener.

Objetivo: Conocer la opinión sobre la motivación laboral de los trabajadores.

Lugar de aplicación: Instalaciones de la empresa

Modalidad de aplicación: De forma individual

Tiempo que toma la Aplicación: 10 minutos.

Detalle del instrumento: Se elaboró un cuestionario en donde se categoriza en relación a las 3 sub categorías de la problemática, la primera dimensión o sub categoría consta de 8 preguntas, la segunda dimensión o sub categoría consta de 9 preguntas y la tercera dimensión o sub categoría consta de 3 preguntas, conformando el instrumento con un total de 20 preguntas.

2.6 Método de análisis de datos

Con respecto al análisis de datos, se utilizó el programa SPSS, donde se obtuvo la frecuencia y resultados cuantitativos de acuerdo a cada dimensión o sub categoría.

Respecto al análisis cualitativo de esta investigación, se realizó la triangulación, para esto se hizo uso del programa Atlas ti 8, ya que de esta forma se pudo obtener el resultado cualitativo en relación a cada dimensión o sub categoría, la próxima triangulación fue el análisis mixto con la ayuda de ese mismo programa y se logró finalizar la triangulación con la discusión.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría motivación intrínseca de una empresa comercial, Lima 2019

Items	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Se siente satisfecho porque ha contribuido con la empresa	1	3.33%	12	40.00%	6	20.00%	6	20.00%	5	16.67%
2. Su trabajo contribuye con sus expectativas personales	1	3.33%	12	40.00%	5	16.67%	11	36.67%	1	3.33%
3. El puesto de trabajo que ocupa le corresponde por su capacidad y preparación	0	0.00%	16	53.33%	7	23.33%	6	20.00%	1	3.33%
4. La empresa le brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional	4	13.33%	14	46.67%	12	40.00%	0	0.00%	0	0.00%
5. El trabajo que realiza permite que desarrolle al máximo todas sus capacidades	0	0.00%	16	53.33%	8	26.67%	6	20.00%	0	0.00%
6. Recibe recompensas e incentivos cuando realiza un buen trabajo	11	36.67%	13	43.33%	6	20.00%	0	0.00%	0	0.00%
7. Su jefe o superiores toman en cuenta sus opiniones respecto al trabajo que usted realiza	1	3.33%	19	63.33%	6	20.00%	3	10.00%	1	3.33%
8. Su jefe o superiores lo felicitan cuando realiza un buen trabajo	1	3.33%	11	36.67%	10	33.33%	4	13.33%	4	13.33%

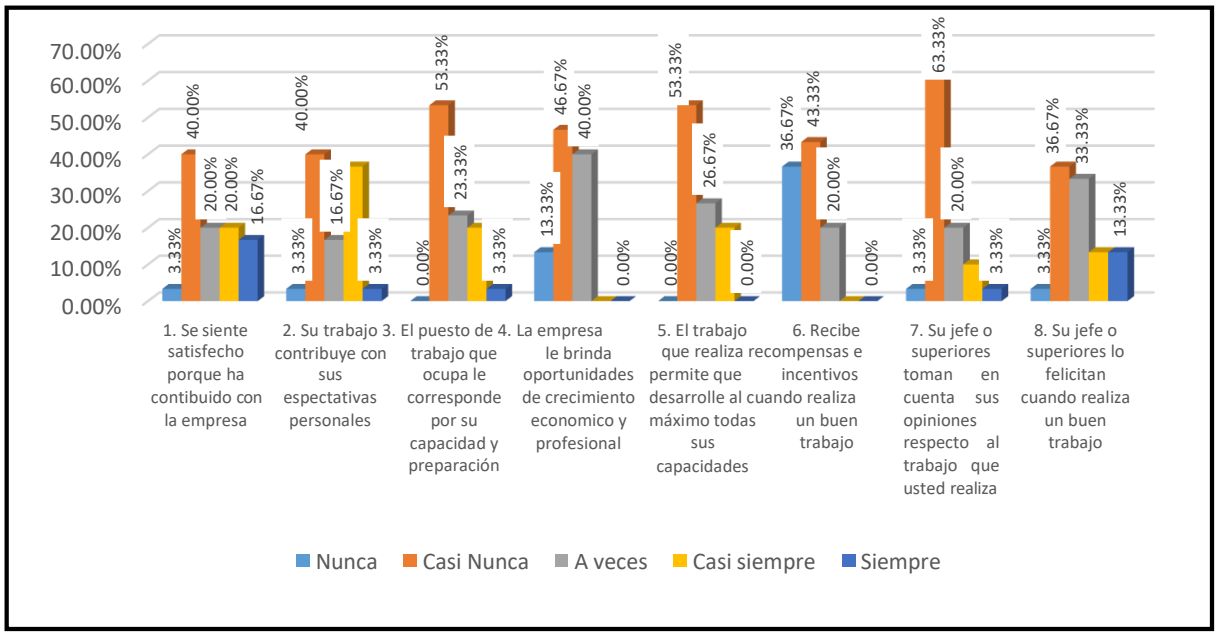


Figura 1.Frecuencias y porcentajes de los ítems de la sub categoría motivación intrínseca

Con respecto al ítem N°1, el 40% de los encuestados mencionan que casi nunca se sienten satisfechos por haber contribuido con la empresa, un 20% de los encuestados señalan que casi siempre se sienten satisfechos por contribuir con la empresa, así mismo el 20% de los encuestados señalan que casi siempre están satisfechos por contribuir con la empresa un mientras que un 16% señaló que siempre están satisfechos al contribuir con la empresa y solo un 3% señaló que nunca se sienten satisfechos al contribuir con la empresa. Con este indicador se puede observar que el mayor porcentaje de los colaboradores no se sienten satisfechos cuando contribuyen con la empresa.

De acuerdo al ítem N°2, el 40% de los encuestados señalan que casi nunca el trabajo que realizan contribuye con sus expectativas personales, mientras que un 36% de los encuestados señalan que casi siempre su trabajo contribuye con sus expectativas personales, un 16% de los encuestados mencionan que a veces el trabajo contribuye con sus expectativas personales. Por otro lado, un 3% de los encuestados señalan que siempre su trabajo contribuye con sus expectativas personales y el 3% de los colaboradores señalan que nunca su trabajo contribuye con sus expectativas personales.

En el ítem N°3, se puede observar que el 53% de los trabajadores encuestados indican que casi nunca el puesto de trabajo les corresponde por su capacidad y preparación, un 23% de los encuestados indican que a veces su puesto de trabajo le corresponde por su capacidad y preparación, mientras que el 20% señalan que casi siempre su puesto de trabajo está en relación a su capacidad y preparación y solo el 3% mencionan que siempre su puesto de trabajo está acorde a su capacidad y preparación.

En el ítem N°4, un 46% de los trabajadores señalan que casi nunca la empresa les brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional, seguido de un 40% en donde señalan que a veces la empresa les brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional, mientras que solo un 13% de los encuestados califican como nunca.

Conforme al ítem N°5, el 53% de los colaboradores indican que casi nunca el trabajo que realizan permite que desarrollen al máximo todas sus capacidades, mientras que un 26% indican que a veces el trabajo que realizan les permite desarrollar al máximo sus capacidades y el 20% indicó casi siempre.

Para el ítem N° 6, el 43% de los colaboradores señalan que casi nunca reciben recompensas e incentivos cuando realizan un buen trabajo, seguido de un 36% delos encuestados indicando que nunca reciben recompensas e incentivos, mientras que solo un 20% señala que a veces reciben recompensas e incentivos.

En el ítem N°7, el 63% de los trabajadores encuestados mencionan que casi nunca sus superiores toman en cuentas sus ideas y opiniones, mientras que un 36% menciona que nunca sus opiniones son tomadas en cuenta por parte de sus supervisores, aunque el 20% afirma que a veces se toma en cuentas sus ideas.

En el ítem N°8, el 36% de los encuestados mencionan que casi nunca sus superiores los felicitan cuando realizan un buen trabajo, 33% afirman que a veces sus jefes los felicitan, un 13% señalan que casi siempre son felicitados por sus jefes, otro 13% indican que siempre han sido felicitados por sus jefes por su buen trabaja y solo un 3% mencionó que nunca fueron felicitados por sus jefes.

Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría motivación extrínseca de una empresa comercial, Lima, 2019

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. La empresa le brinda las herramientas necesarias para trabajar eficazmente	1	3.33%	13	43.33%	10	33.33%	5	16.67%	1	3.33%
10. La empresa tiene ambientes adecuados para que los colaboradores trabajen cómodamente.	1	3.33%	19	63.33%	7	23.33%	3	10.00%	0	0.00%
11. Se respeta el horario de trabajo establecido	0	0.00%	18	60.00%	8	26.67%	3	10.00%	1	3.33%
12. El sueldo que recibe por parte de la empresa satisface sus necesidades básicas	1	3.33%	18	60.00%	4	13.33%	5	16.67%	2	6.67%
13. La remuneración que percibe está acorde al trabajo que usted desempeña	2	6.67%	18	60.00%	6	20.00%	4	13.33%	0	0.00%
14. Usted tiene una buena relación laboral con los miembros de su equipo de trabajo	1	3.33%	19	63.33%	8	26.67%	2	6.67%	0	0.00%
15. La empresa fomenta el intercambio de ideas entre los colaboradores	2	6.67%	16	53.33%	12	40.00%	0	0.00%	0	0.00%
16. Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento	2	6.67%	21	70.00%	7	23.33%	0	0.00%	0	0.00%
17. En la empresa forman grupos de trabajo para realizar determinadas tareas	2	6.67%	19	63.33%	9	30.00%	0	0.00%	0	0.00%

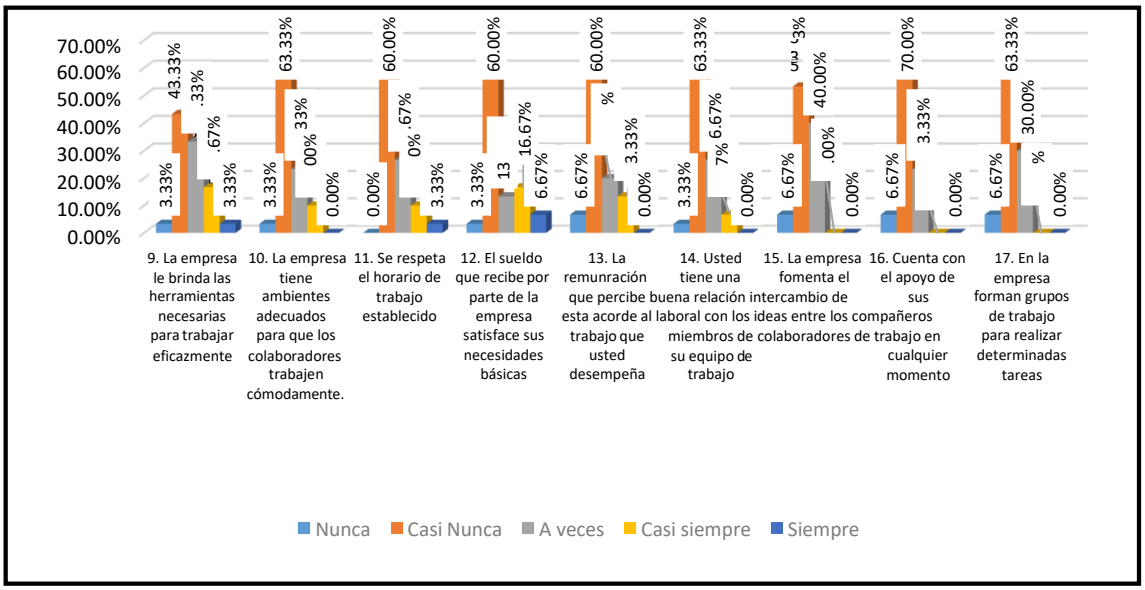


Figura 2.Frecuencias y porcentajes de los ítems de la sub categoría motivación extrínseca

En el ítem N°9, un 43% menciona que casi nunca la empresa les brinda las herramientas necesarias para poder realizar eficazmente su trabajo, el 33% indica que a veces les brindan las herramientas necesarias, un 16% señala que casi siempre reciben las herramientas necesarias para poder realizar su trabajo, un 3% afirma que siempre reciben las herramientas necesarias por parte de la empresa y solo un 3% indica que nunca ha recibido las herramientas necesarias para su trabajo por parte de la empresa.

En el ítem N°10, el 63% de los encuestados señalan que casi nunca la empresa les brinda un ambiente adecuado para laborar, así mismo un 23% indica que a veces la empresa tiene ambientes adecuado para que puedan trabajar cómodamente, un 10% afirma que casi siempre el ambiente que les brinda la empresa es cómodo para laborar y un 3% menciona que nunca han percibido un ambiente cómodo para laborar dentro de la empresa.

En el ítem N°11, el 60% de los encuestados mencionan que casi nunca se respetan los horarios, 26% indica que a veces se respetan los horarios establecidos, el 10% señala que casi siempre se respetan los horarios y solo el 3% indica que siempre se respetan los horarios de trabajo.

En el ítem N°12, el 60% de los trabajadores indican que casi nunca el sueldo que reciben satisfacen sus necesidades, 16% que casi siempre su sueldo satisface sus necesidades,

un 13% señala que a veces el sueldo que les da la empresa satisface sus necesidades, 6% menciona que siempre su sueldo satisface sus necesidades y solo el 3% que nunca su sueldo satisface sus necesidades

En el ítem N°13, el 60% de los encuestados mencionan que casi nunca la remuneración que perciben está acorde al trabajo que desempeña, 20% a veces la remuneración que recibe está acorde a sus funciones, un 13% casi siempre su remuneración está acorde a su trabajo y solo un 6% indica que nunca su remuneración ha estado relacionada a su trabajo que desempeña.

En el ítem N°14, el 63% menciona que casi nunca tiene una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo, el 26%de los trabajadores indican que a veces tiene una buena relación laboral con sus compañeros, un 6% casi siempre tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo y solo el 3% nunca ha tenido una buena relación laboral con sus compañeros.

En el ítem N°15, de los encuestados el 53% expresa que casi nunca la empresa fomenta el intercambio de ideas y opiniones entre los trabajadores, un 40% mencionan que a veces la empresa fomenta el intercambio de ideas y opiniones, mientras que solo un 6% indica que nunca se fomenta el intercambio de ideas y opiniones.

En el ítem N°16, el 70% de los encuestados señalan que casi nunca cuentan con el apoyo de sus compañeros de trabajo, por otro lado, un 23% a veces cuentan con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento y solo un 6% mencionan que nunca cuentan con el apoyo de sus compañeros.

En el ítem N°17, el 63% de los trabajadores indica que casi nunca en la empresa se forman grupos de trabajo para realizar determinadas tareas, así mismo un 30% afirma que a veces la empresa forma equipos de trabajo para que puedan realizar determinadas tareas y solo un 6% expresa que nunca se forman equipos de trabajo.

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría motivación trascendente de una empresa comercial, Lima, 2019.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18. Usted ayuda a los demás sin recibir nada cambio y al hacerlo se siente satisfecho	0	0.00%	15	50.00%	14	46.67%	1	3.33%	0	0.00%
19. Muestra generosidad con sus compañeros de trabajo	0	0.00%	12	40.00%	17	56.67%	1	3.33%	0	0.00%
20. Usted colabora con los clientes en satisfacer sus dudas y mantenerlo contento	1	3.33%	13	43.33%	12	40.00%	4	13.33%	0	0.00%

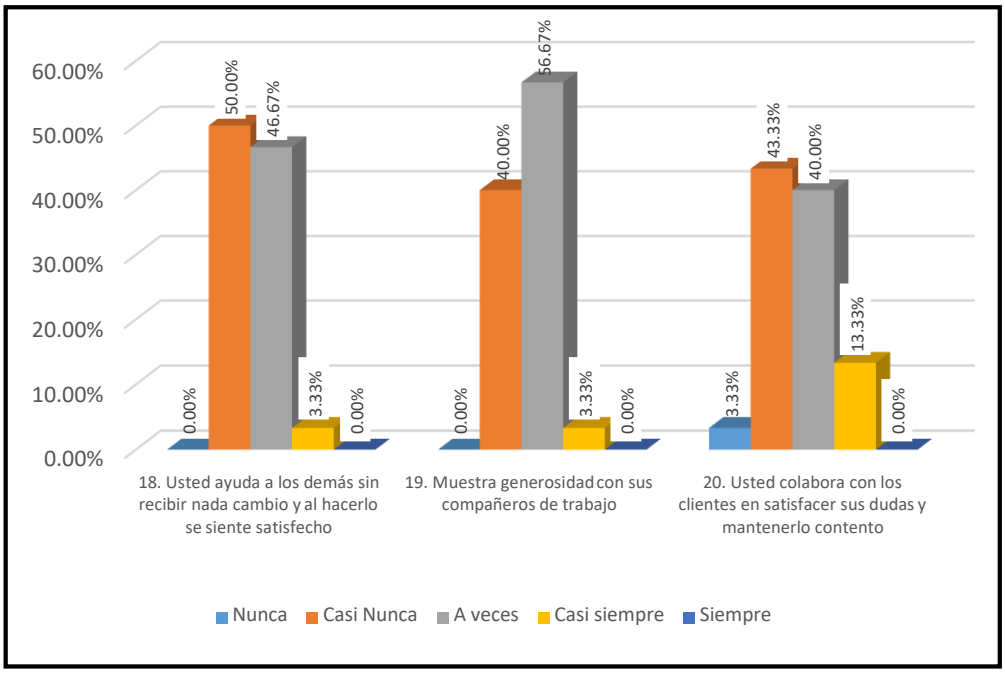


Figura 3.Frecuencias y porcentajes de los ítems de la sub categoría motivación trascendente

En el ítem N°18, el 50% de los encuestados mencionan que casi nunca se sienten satisfechos al ayudar a los demás sin recibir nada a cambio, un 46% a veces se sienten satisfechos al ayudar a los demás sin recibir nada a cambio y solo un 3% indica que casi siempre.

En el ítem N°19, el 46% delos trabajadores encuestados indican que a veces muestran generosidad con sus compañeros de trabajo, un 40% casi nunca son generosos con

sus compañeros de trabajo, mientras que solo un 3% indican que casi siempre son generosos con sus compañeros.

En el ítem N°20, un 43% de los trabajadores colabora con los clientes en satisfacer sus dudas y mantenerlo contentos, el 40% señala que a veces satisfacen las dudas de los clientes, mientras que el 13% indica que casi siempre satisfacen las dudas de los clientes y solo un 3% nunca satisface la duda de los clientes.

Tabla 6

Pareto de la categoría motivación laboral de los colaboradores de una empresa comercial de Lima, 2019

Item	Problema	%	Sumatoria	20%
6. Recibe recompensas e incentivos cuando realiza un buen trabajo	24	6.94%	6.94%	20%
16. Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento	23	6.65%	13.58%	20%
17. En la empresa forman grupos de trabajo para realizar determinadas tareas	21	6.07%	19.65%	20%
14. Usted tiene una buena relación laboral con los miembros de su equipo de trabajo	20	5.78%	25.43%	20%
7. Su jefe o superiores toman en cuenta sus opiniones respecto al trabajo que usted realiza	20	5.78%	31.21%	20%
13. La remuneración que percibe está acorde al trabajo que usted desempeña	20	5.78%	36.99%	20%
10. La empresa tiene ambientes adecuados para que los colaboradores trabajen cómodamente.	20	5.78%	42.77%	20%
12. El sueldo que recibe por parte de la empresa satisface sus necesidades básicas	19	5.49%	48.27%	20%
15. La empresa fomenta el intercambio de ideas entre los colaboradores	18	5.20%	53.47%	20%
11. Se respeta el horario de trabajo establecido	18	5.20%	58.67%	20%
4. La empresa le brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional	18	5.20%	63.87%	20%
3. El puesto de trabajo que ocupa le corresponde por su capacidad y preparación	16	4.62%	68.50%	20%
5. El trabajo que realiza permite que desarrolle al máximo todas sus capacidades	16	4.62%	73.12%	20%
18. Usted ayuda a los demás sin recibir nada cambio y al hacerlo se siente satisfecho	15	4.34%	77.46%	20%
9. La empresa le brinda las herramientas necesarias para trabajar eficazmente	14	4.05%	81.50%	20%
20. Usted colabora con los clientes en satisfacer sus dudas y mantenerlo contento	14	4.05%	85.55%	20%
1. Se siente satisfecho porque ha contribuido con la empresa	13	3.76%	89.31%	20%
2. Su trabajo contribuye con sus expectativas personales	13	3.76%	93.06%	20%
8. Su jefe o superiores lo felicitan cuando realiza un buen trabajo	12	3.47%	96.53%	20%
19. Muestra generosidad con sus compañeros de trabajo	12	3.47%	100.00%	20%

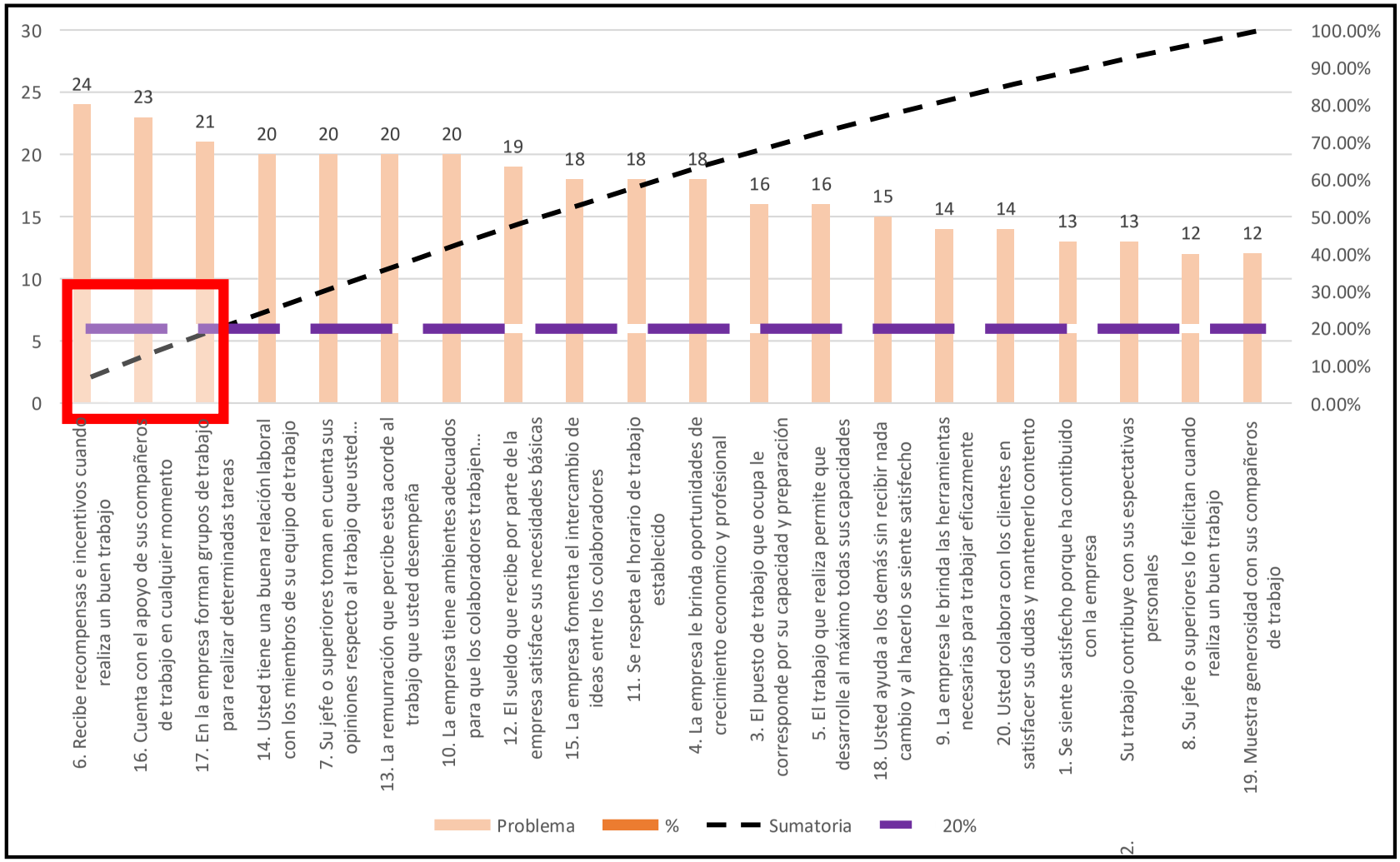


Figura 4.. Pareto de la categoría motivación laboral de los colaboradores de una empresa comercial de Lima, 2019.

Mediante el análisis de Pareto, se ha determinado a través de la tabla 6 y figura 4 que la pregunta n° 6 *Recibe recompensas e incentivos cuando realiza un buen trabajo,* el cual pertenece a la sub categoría motivación extrínseca, es uno de los puntos críticos que resalta sobre la motivación laboral de acuerdo a las respuestas de los colaboradores de la empresa. Esto refleja que la empresa de estudio casi nunca premia a sus colaboradores cuando realizan su trabajo correctamente y cumplen o sobre pasan las metas propuestas.

Como siguiente punto crítico, se determinó la pregunta n°16 *Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento,* de la sub categoría motivación extrínseca. Este punto permite conocer que entre los colaboradores no hay una buena relación laboral y un ambiente de equipo es por ello que cada uno se centra en su trabajo de forma individual y solucionan los problemas que se presenten también de manera individual.

Por último, el tercer punto crítico es la pregunta n°17 *En la empresa forman grupos de trabajo para realizar determinadas tareas,* de la sub categoría motivación extrínseca. Esto refleja que la empresa no suele fomentar el trabajo en equipo entre sus colaboradores generando de esta manera que los colaboradores no se puedan relacionar entre ellos profesionalmente.

3.2 Descripción de resultados cualitativo
Sub categoría - Motivación Intrínseca

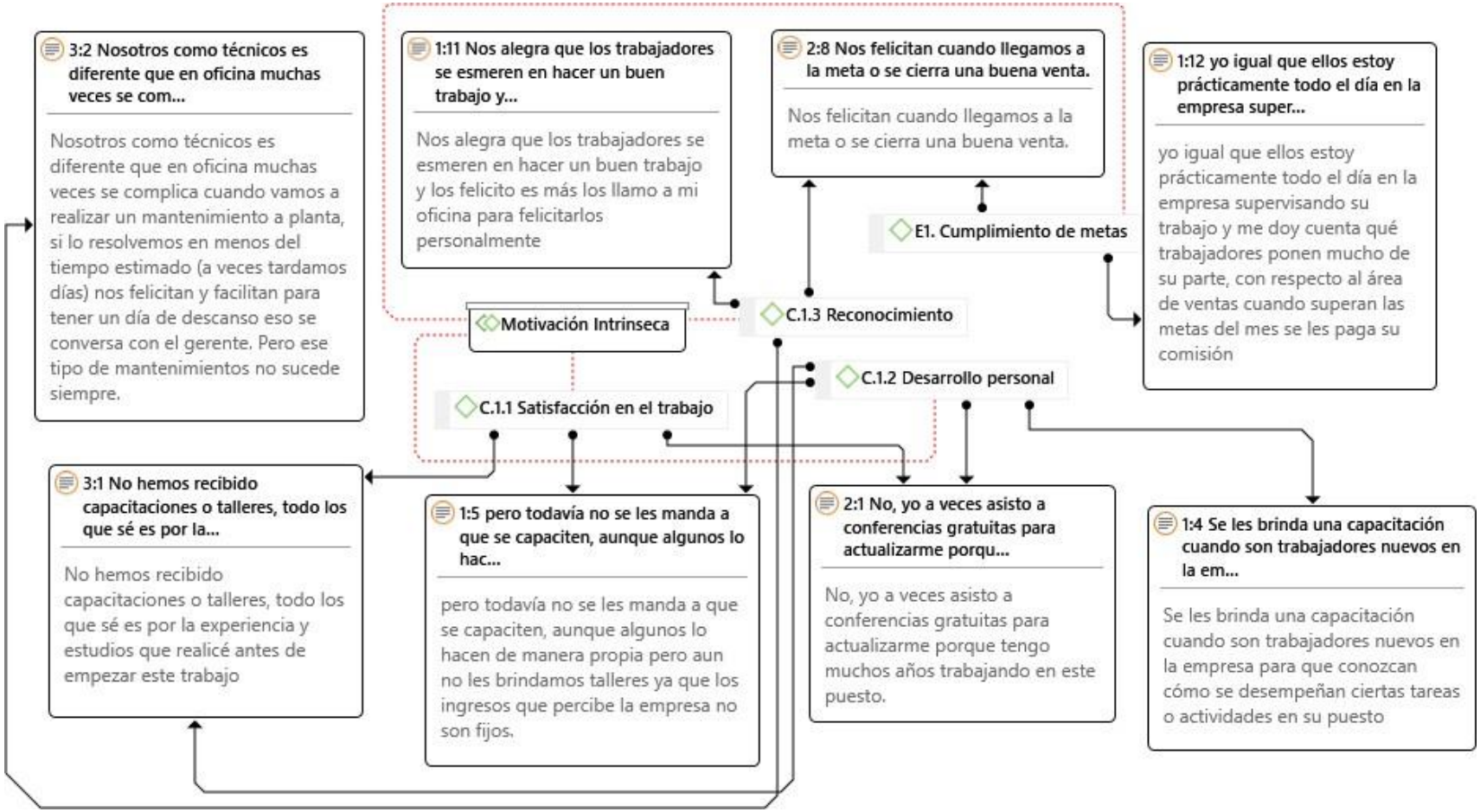


Figura 5.Red Cualitativa de la sub categoría motivación intrínseca
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la subcategoría Motivación Intrínseca, se tienen 3 indicadores: Satisfacción por el trabajo, Desarrollo personal y Reconocimiento.

Luego de las entrevistas realizadas se obtuvieron como respuestas que respecto a la relación entre satisfacción por el trabajo y el desarrollo personal, de acuerdo a los entrevistados la empresa brinda capacitaciones a los nuevos colaboradores que se integran en la empresa para que puedan desempeñar correctamente sus funciones, pero hacen énfasis en que posterior a eso la empresa no invierte en capacitaciones o talleres relacionados a temas sobre su área para que los colaboradores se puedan actualizar con los nuevos conocimientos que surgen y tecnologías que hay hoy en día.

Respecto al reconocimiento, se ha detectado que los trabajadores cuando realizan un buen trabajo reciben las felicitaciones correspondientes por parte de sus superiores, claramente se menciona en las entrevistas, perdiendo poco a poco cierto grado de valor ya que es algo monótono para ellos, además mencionan que solo los trabajadores del área de ventas reciben comisión como incentivo, dejando en claro que de los 30 trabajadores solo una pequeña cantidad pertenece al área de ventas, los demás empleados no reciben ningún tipo de recompensas e incentivos ya sean económicos o no económicos.

Sub categoría -Motivación Extrínseca

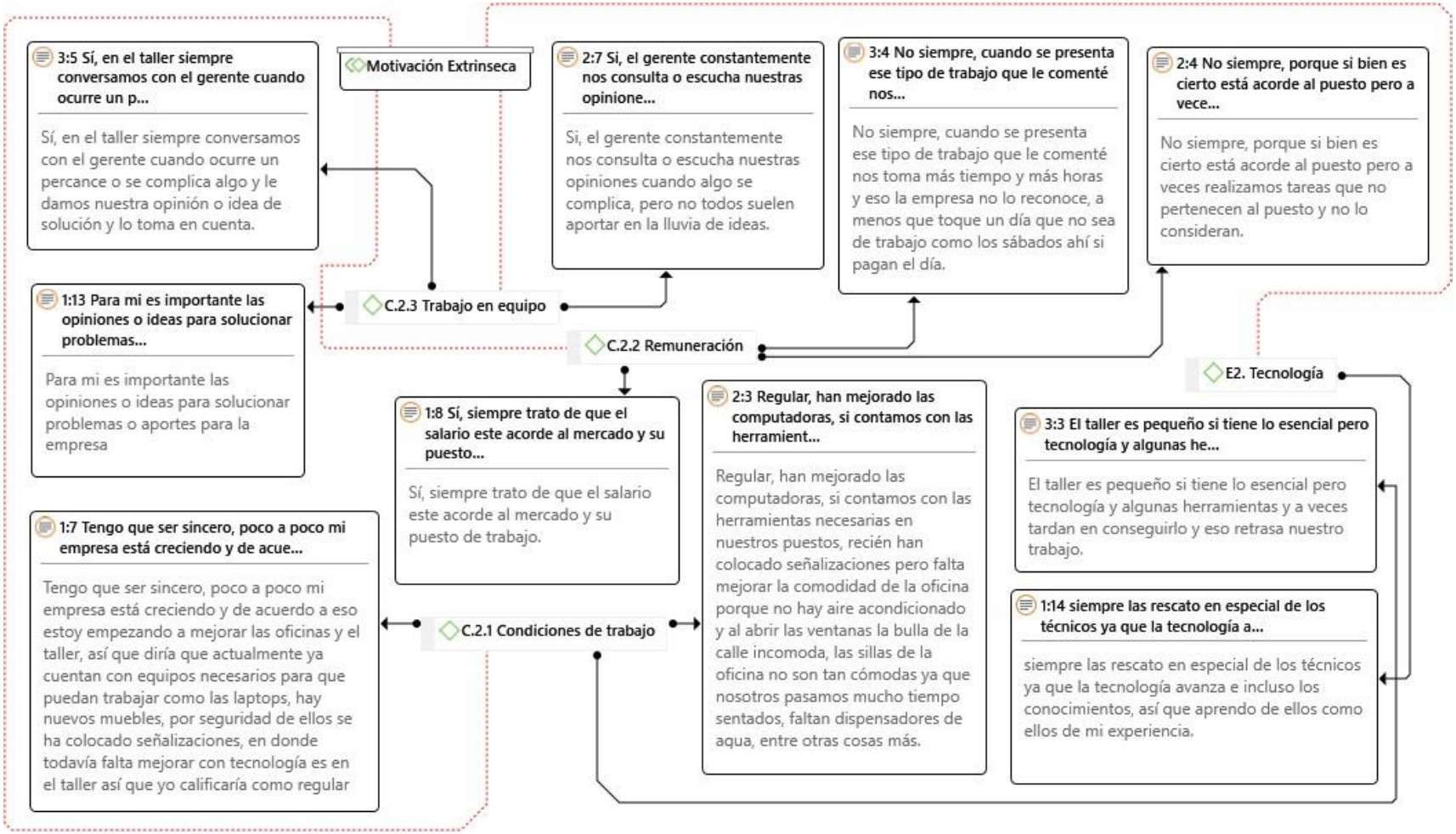


Figura 6.Red Cualitativa de la sub categoría motivación extrínseca
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la sub categoría motivación extrínseca, tienen 3 indicadores: Condiciones de trabajo, Remuneración y Trabajo en Equipo.

De acuerdo al indicador condiciones del trabajo, la empresa ha mejorado algunos mobiliarios de la oficina como por ejemplo el renovar las computadoras durante los últimos meses, ya que no permitía que los trabajadores realicen su trabajo de forma eficiente, pero en la entrevista mencionan que aún no perciben un ambiente adecuado en donde puedan desempeñar muy bien su trabajo, ni les brinde comodidad, por otra parte con respecto al área de mantenimiento mencionan que si bien es cierto que el taller está ambientado con las herramientas esenciales para que los técnicos puedan realizar correctamente su trabajo, aun la empresa no cuenta con buena tecnología que faciliten el correcto desempeño y rapidez ocasionándoles la mayor parte del tiempo, cierto retraso en la realización de su trabajo.

Las respuestas obtenidas en relación a la remuneración del personal, se puede decir que se encuentra acorde al mercado y también al puesto de cada trabajador ya que las funciones de cada uno varia y se debe reconocer, aunque en la entrevista mencionaron que la empresa no reconoce las horas extras de sus trabajadores o cuando ellos realizan tareas externas a su puesto de trabajo.

De acuerdo al trabajo en equipo dentro de la empresa, los entrevistados rescatan que el gerente toma en cuenta ciertas opiniones o ideas de los colaboradores, dando una perspectiva que normalmente se hace intercambio de ideas entre todos los trabajadores en busca de encontrar la mejor solución de acuerdo al problema que se presente en cada área, eso es un punto a favor para la empresa ya que es importante valorar los conocimientos de cada trabajador e incluso su experiencia en el rubro.

Sub categoría - Motivación Trascendente

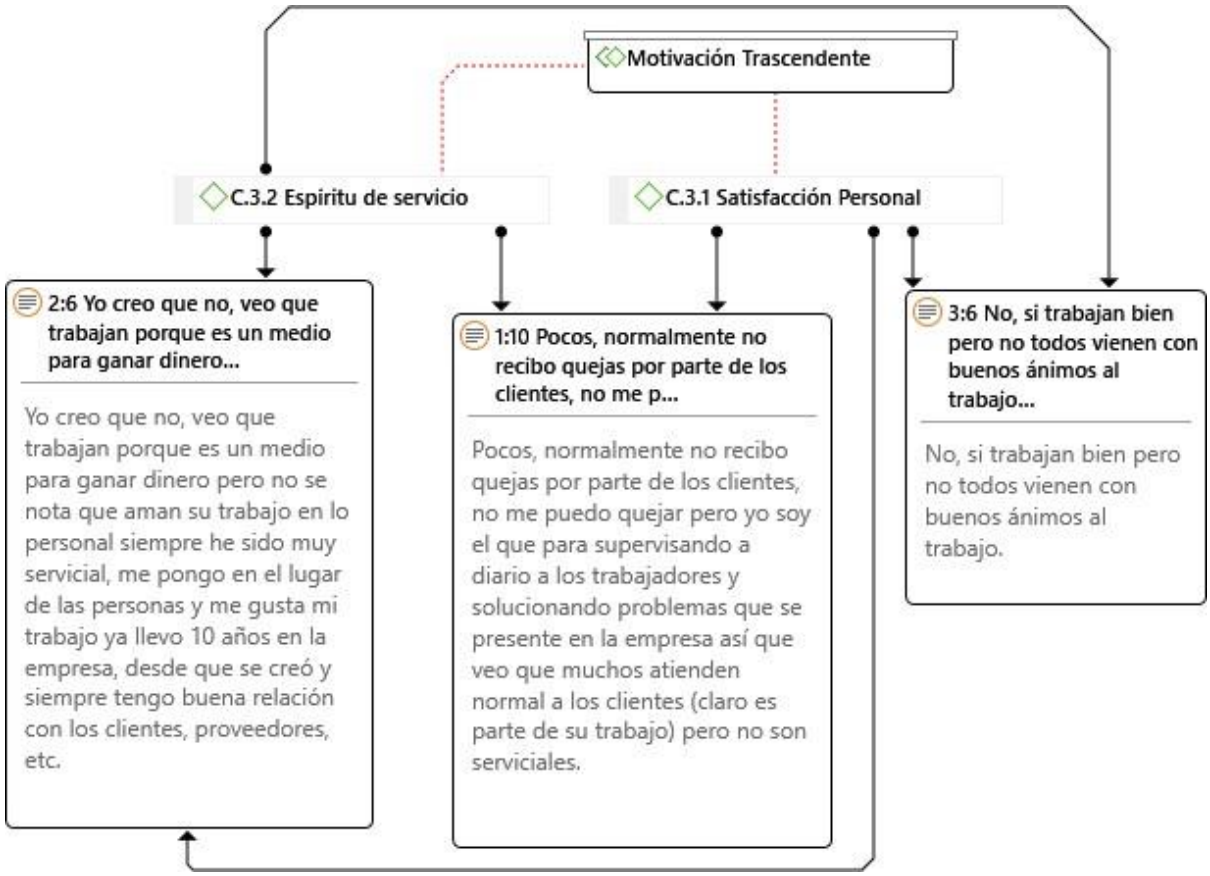


Figura 7.Red Cualitativa de la sub categoría motivación trascendente
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la subcategoría motivación trascendente, se tienen 3 indicadores: Satisfacción personal, Espíritu de servicio y Liderazgo.

Como consiguiente se formuló una pregunta general que relaciona a estos 3 indicadores, en donde los entrevistados mencionaron que no todos los colaboradores muestran tener vocación de servicio, y que la mayor parte de ellos no son serviciales con los clientes ya que solo se limitan a realizar su trabajo y no mantienen una buena relación con ellos incluso con los proveedores, realizan sus funciones mas no de un buen ánimo de acuerdo a la perspectiva de los entrevistados.

Resultados del Análisis Mixto

Sub categoría Motivación Intrínseca

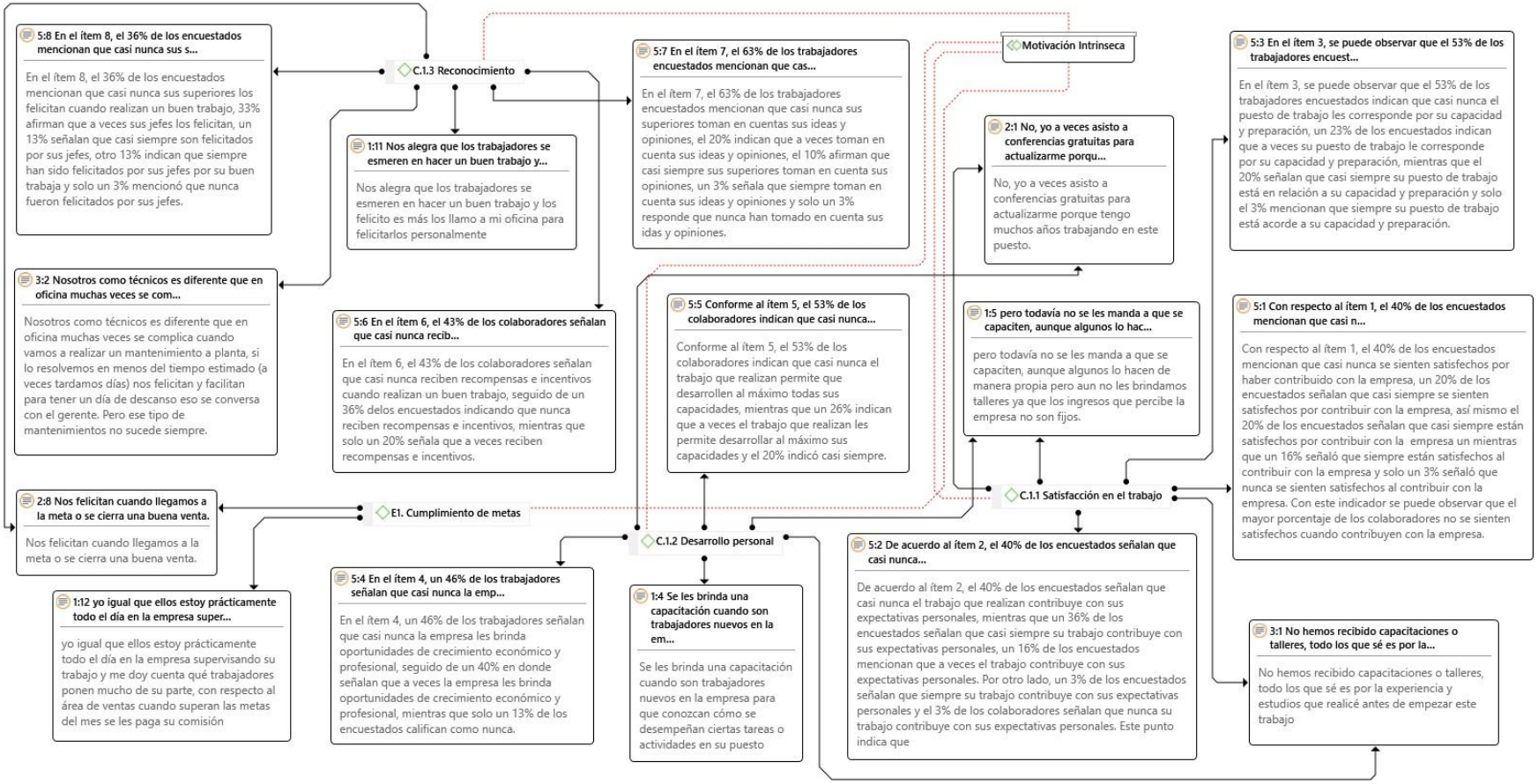


Figura 8.Red mixta de la sub categoría motivación intrínseca
Fuente: Elaboración propia.

Sub Categoría Motivación Extrínseca

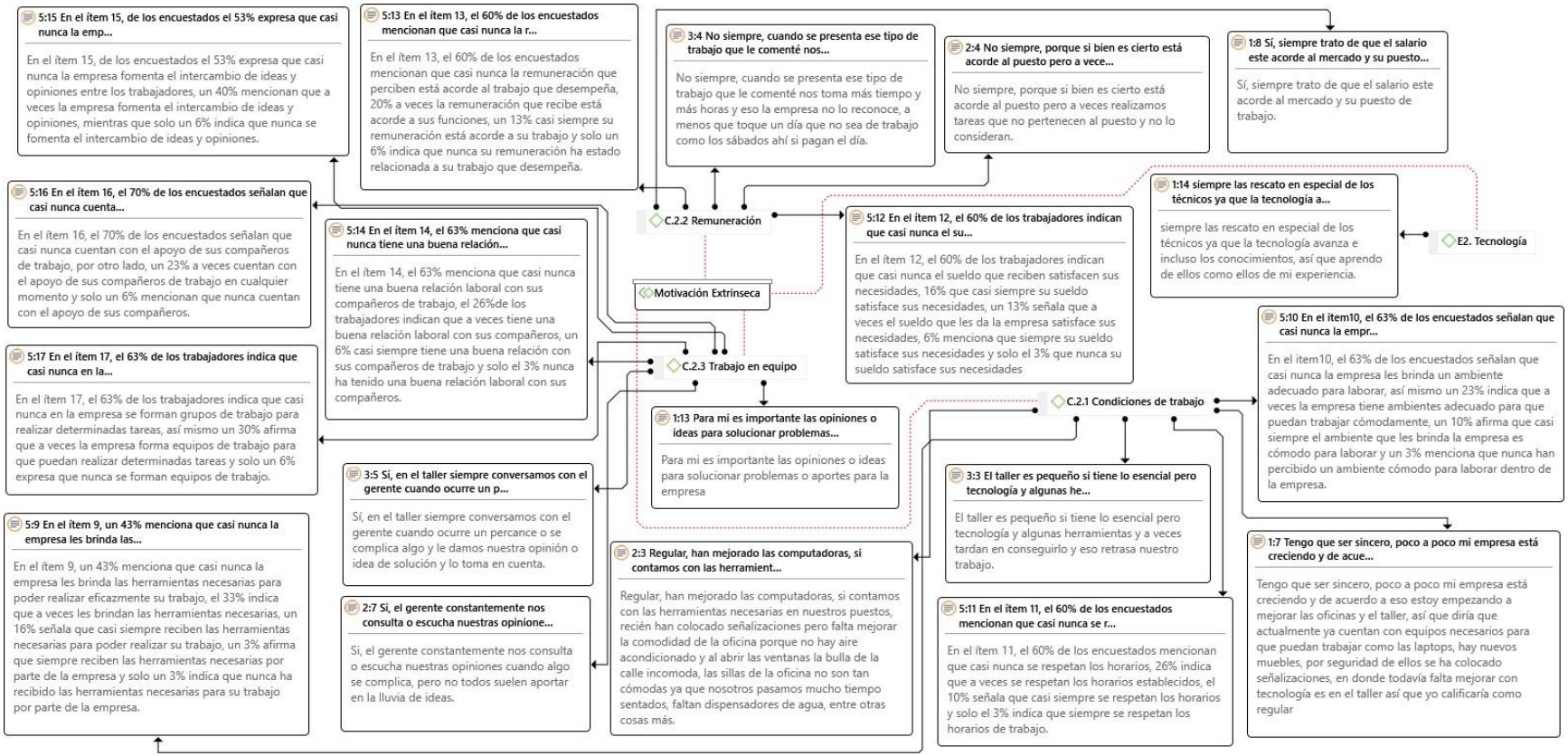


Figura 9.Red mixta de la sub categoría motivación extrínseca
Fuente: *Elaboración propia.*

Sub Categoría Motivación Trascendente

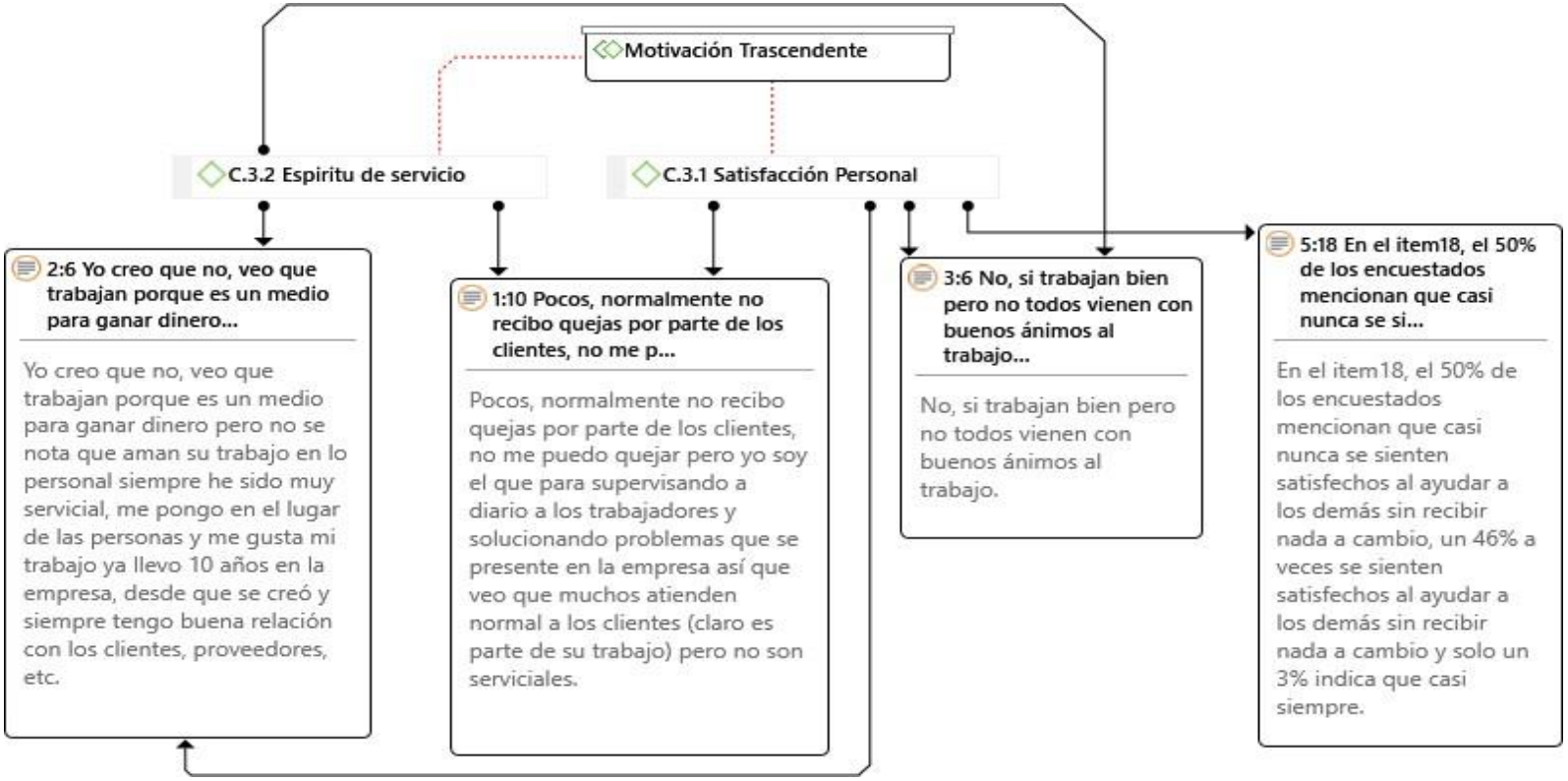


Figura 10.Red mixta de la sub categoría motivación trascendente
Fuente: *Elaboración propia.*

La dimensión o sub categoría motivación intrínseca presenta 3 indicadores importantes que ayudan a determinar con mayor exactitud los principales problemas presentados en la empresa con relación a la motivación laboral.

Para el análisis mixto de la primera dimensión se tiene como primer indicador satisfacción por el trabajo en donde el 40% de los encuestados mencionan que casi nunca se sienten satisfechos por haber contribuido con la empresa siendo un porcentaje un poco alto en comparación al 16% de los trabajadores quienes mencionaron que siempre se sienten satisfechos cuando contribuyen con la empresa, de igual manera un 40% también indica que casi nunca el trabajo que realizan contribuye con sus expectativas personales y solo un pequeño porcentaje afirma que siempre su trabajo contribuye con sus expectativas personales, más del 50% señala que casi nunca el puesto que ocupan dentro de la empresa le corresponde por sus habilidades o conocimientos. Además, el personal entrevistado explica que normalmente asisten a conferencias o diplomados por su propia iniciativa, para de esta manera incrementar sus conocimientos o actualizarse en su especialidad.

Para el indicador Desarrollo personal, un 53% de los colaboradores señalan que casi nunca el trabajo que ellos realizan les permite desarrollar al máximo sus capacidades y solo un 20% indicó todo lo contrario, es decir, que siempre su trabajo les permite emplear al máximo sus conocimientos, así mismo los entrevistados comentan que no se realizan capacitaciones posteriores a la incorporación en la empresa y mucho menos talleres o seminarios que les permitan obtener nuevos conocimientos relacionado a su carrera o trabajo que desempeñen. Es por ello que señalan el 46% que la empresa casi nunca les brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional, mientras que el 13% indican que nunca la empresa les ha dado la oportunidad para crecer profesionalmente.

Por último el indicador se tiene el indicador reconocimiento en donde el 36% de los trabajadores señalan que casi nunca recién las felicitaciones por parte de sus superiores luego de haber realizado un buen trabajo, mientras que un 33% si reciben las felicitaciones de sus supervisores al hacer un buen trabajo así mismo un 13% indica que casi siempre son felicitados y solo un 3% nunca ha sido felicitado, como se puede rescatar los jefes suelen reconocer mediante las felicitaciones cuando un empleado cumple me manera satisfactoria su trabajo, aunque esas palabras no siempre son brindadas en el momento que se requiere, los entrevistados

afirman que efectivamente los superiores dan las felicitaciones cuando un trabajador lo merece, como se explica el reconocimiento en el que la empresa se basa es verbal, mas no brindan recompensas por haber logrado un buen trabajo, es por eso que un 43% de las encuestas muestra que casi nunca reciben algún tipo de incentivo o recompensa, un 36% nunca ha recibido ningún tipo de recompensa y solo el 20% a veces reciben recompensas, cabe resaltar que ese porcentaje aproximadamente le pertenece al área de ventas que reciben comisiones, en cambio los demás trabajadores no reciben algo extra a parte de su salario. Los entrevistados rescatan que a los que hacen un buen trabajo les dan facilidades para obtener un día de descanso. Por otro lado, las ideas u opiniones de los colaboradores suelen ser importante en algunos casos ya que ellos cuentan con diferentes conocimientos, experiencias e incluso habilidades que las empresas deben aprovechar, en este caso el 63% menciona que casi nunca sus jefes toman en cuenta sus opiniones o ideas, siendo un porcentaje alto y no beneficioso para la empresa ya que pierde lluvia de ideas que puedan solucionar problemas presentados en cada área, aunque en las entrevistas indican que el gerente normalmente aprecia las ideas del personal técnico en mantenimiento.

3.3 Diagnóstico

De acuerdo a los resultados cuantitativos y cualitativos se determina que los trabajadores de la empresa necesitan que muy aparte de recibir las respectivas felicitaciones por parte de sus superiores, se les brinde algún tipo de incentivos ya que el salario que perciben no siempre satisfacen sus necesidades primordiales, además el ambiente en que laboran se torna a ser tenso ya que la relación laboral entre los trabajadores no es buena, no hay compañerismo y mucho menos apoyo entre ellos.

Además, se encontró que la empresa no fomenta el trabajo en equipo para el cumplimiento de ciertas metas, llegando a desempeñar sus tareas de forma individualizada. Se afirma que los colaboradores son capacitados cuando ingresan por primera vez a trabajar en la empresa, luego de ello no reciben capacitaciones posteriores para actualizarse y adquirir nuevos conocimientos que demande el mercado y su puesto de trabajo.

Según lo que manifestaron los trabajadores, le falta mejorar a la empresa las condiciones físicas del área de trabajo, ya que afirman no sentirse lo suficientemente cómodos en la oficina mayormente en la temporada de verano ya que el lugar no tiene ventilación y el ruido de la avenida los distrae, también en el taller no hay mucha tecnología que permita aminorar el tiempo

en realizar las tareas. Por otro lado, la empresa no brinda recompensas ni incentivos económicos o no económicos a los trabajadores que hacen un buen trabajo o cumplen con lo propuesto.

También se pudo observar de acuerdo al estudio que la empresa no se preocupa por el desarrollo tanto personal como profesional de sus trabajadores, estos no reciben capacitaciones y/o talleres organizados por la empresa que les permita actualizar sus conocimientos, o mejorar sus emociones y encontrar sus habilidades mediante talleres de desarrollo personal.

La lluvia de ideas al momento de buscar soluciones o nuevas propuestas son fundamentales para todas las empresas, en este caso, de acuerdo a los trabajadores la mayor parte del tiempo los jefes o superiores no proponen sugerencias de ideas, se puede notar que no explotan el conocimiento de su propio personal generando

3.4. Propuesta

3.4.1 Fundamentos de la propuesta

La empresa comercial necesita mejorar la motivación laboral de sus colaboradores, de esta manera su comportamiento dentro del empresa será positivo logrando que se sientan mucho mejor laborando en la empresa y lleguen a cumplir las metas establecidas con éxito. Actualmente la empresa reconoce los logros de sus colaboradores mediante las felicitaciones por parte del gerente, pero aún falta brindarles recompensas por su esfuerzo, dedicación y conocimientos. Los colaboradores también necesitan ser premiados cuando realizan un buen trabajo.

La presente investigación tiene como principal objetivo en esta propuesta es implementar un sistema de recompensas e incentivos a los colaboradores generando en ellos ganas de realizar correctamente sus tareas así mismo que su trabajo y esfuerzo es valorado por la empresa. De esta manera se logrará que los colaboradores se sientan más comprometidos con su trabajo e incluso mejorará su estado de ánimo dentro de la empresa.

Werther y Davis (2008) indican que los incentivos son estrategias claves que permite que un trabajador escoja dónde laborar de acuerdo a la calidad de incentivos que le ofrezcan. Estos incentivos se dividen de carácter monetario, de servicio (en relación a las facilidades que la empresa ofrece y tercero las garantías que son los beneficios que no incluye el salario.

Maslow en su teoría define la motivación como una serie de necesidades que tiene una persona las cuales se encuentran jerarquizadas conforme a la importancia que le brinde cada persona en relación a las circunstancias de las mismas. Según Maslow, conocer en qué nivel jerárquico se encuentra cada persona es importante para determinar los estímulos que se emplearan en relación con dicho nivel o con un nivel próximo en la escala. Partiendo desde la parte inferior de la pirámide en donde se encuentra las necesidades básicas de las personas hasta llegar a la parte superior donde se sitúan sus últimas necesidades o deseos como las ganas de superación lo cual es intrínseco.

De acuerdo con Herzberg debe existir un equilibrio entre los factores de higiene (entorno en el que laboran, asociado a la insatisfacción) y factores motivadores (factores internos que impulsa a desarrollar las tareas, asociado a la satisfacción). De lo contrario un trabajador que labora bajo unas condiciones de higiene inapropiadas, se sentirá insatisfecho en su centro de trabajo. Si la empresa mejora las condiciones, pero deja de lado los factores motivadores, no se asegura la motivación de los trabajadores.

Por lo tanto, centrarse solo en mantener los factores de higiene adecuados no va a garantizar satisfacción laboral, por ello se debe emplear a la vez elementos motivadores ayudando a incrementar la propia satisfacción del personal en su puesto de trabajo.

Con respecto a los resultados obtenidos de la encuesta a los trabajadores y las entrevistas tanto al personal como al gerente, se rescata que la empresa reconoce a los colaboradores cuando alcanzan las metas propuestas, sin embargo, durante todo el tiempo que se encuentran laborando no han recibido recompensas e incentivos por parte de la empresa. Por lo tanto, la empresa debería incorporar un sistema de recompensas el cual involucre a todos los colaboradores sin excepción a que puedan acceder en algún momento a las recompensas las cuales refuercen el reconocimiento ya empleado durante este tiempo.

3.4.2 Problemas

De acuerdo a los resultados de la investigación, se encontró 3 problemas críticos en la empresa que perjudica la motivación laboral:

a) Ausencia de recompensas e incentivos a los trabajadores
b) Falta de integración del personal
c) Carencia de comunicación entre los colaboradores

3.4.3 Elección de la alternativa de solución

Para seleccionar la alternativa de solución más apropiada se procedió a evaluar las alternativas de solución de acuerdo al tiempo, costo, impacto económico, impacto tecnológico e impacto social. Siendo la primera alternativa: Adaptar un modelo de estímulos de motivación, obteniéndose como puntaje 3.4, para la segunda alternativa: Establecer dinámicas motivacionales guiadas por un coach, obteniéndose como puntaje 3.0, para la tercera alternativa de solución: Implementar talleres de motivación, obteniéndose una puntuación de 2.5, y para la cuarta y última alternativa: Establecer capacitaciones online, el cual obtuvo un puntaje de 2.9, la primera alternativa obtuvo el puntaje más alto por ende se va a escoger como categoría solución.

3.4.4 Objetivos de la propuesta

a) Crear un programa de reconocimientos e incentivos para los colaboradores.
b) Fomentar un adecuado ambiente laboral.
c) Brindar talleres y capacitaciones para que los trabajadores adopten nuevos conocimientos.

3.4.5 Justificación de la propuesta

La propuesta de solución que se sugiere es relevante ya que responde a la problemática de la investigación, así mismo se podrá cumplir con el objetivo principal de esta investigación, se quiere lograr que el personal se sienta motivado, con ganas de cumplir las metas y valorado por la empresa adaptando un modelo de estímulos de motivación que normalmente las grandes empresas lo aplican, de esta forma se verá reflejado el resultado de aplicar la propuesta en su comportamiento de forma positiva dentro de la empresa y su rendimiento y eficiencia mejorará de la misma manera.

3.4.6 Desarrollo de la propuesta

Objetivo 1: Implementar un programa de reconocimientos e incentivos

Plan de actividades

Tabla 7

Plan de actividades del objetivo 1

Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Buscar convenio con empresas	6/01/2020	**4**	10/01/2020	ralizar un convenio con empresas para vales de consumo, descuentos, entre otros.	Secretaria Administrativa
2	Establecer las metas mensuales (con puntos)	11/01/2020	**1**	12/01/2020	establecer metas	Supervisor de Area
3	Inaugurar el programa trimestral Celebremos nuestra victoria	13/01/2020	**1**	14/01/2020	conocimiento del programa	Gerente General
4	Otorgar premios y reconocimientos	14/04/2020	**200**	31/10/2020	reconocer a los colaboradores que cumplieron con las metas según el programa	Gerente General
5	realizar un almuerzo anual de confraternidad	1/11/2020	**1**	2/11/2020	Realizar un almuerzo de confraternidad cada año	Secretaria Administrativa
6	sorteo de canasta	18/11/2020	**1**	19/11/2020	realizar un sorteo de canasta entre los trabajadores por Navidad	Secretaria Administrativa
7	entrega de bonos escolares	6/12/2020	**1**	7/12/2020	Brindar bonos escolares de 400 soles a los trabajadores que sean padres de familia y tengan más de 2 años trabajando en la empresa	Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla la primera actividad que se desarrollará consiste en buscar convenio con empresas de alimentos, entretenimiento, restaurantes, clínicas dentales, productos de casa, entre otros para obtener vales de consumo y descuentos especiales que se pueda otorgar a los trabajadores de la empresa de estudio, se estima que en 4 días se logre tal convenio haciendo referencia que la empresa cuenta con potenciales clientes fidelizados que puedan acceder a tal convenio. La persona responsable para esta actividad será la secretaria administrativa ya que se adapta a sus funciones de puesto.

La segunda actividad es el establecimiento de metas mensuales y la persona encargada será el supervisor de área pues es el encargado de que se cumplan dichas metas, es importante colocar metas de esta manera se podrá medir el avance de cada colaborador y equipo de trabajo, además las metas que se propondrán tendrán una valoración en relación a la importancia, la cual ayudará a que conforme se cumplan las metas los trabajadores acumulen un puntaje que genera la participación en el programa que se implementará.

La siguiente actividad es la inauguración del programa “Celebremos nuestra victoria”, este programa se implementará para reconocer y recompensar el buen desempeño de los trabajadores, los buenos aportes para las soluciones de problemas, así mismo incentivarlos a formar equipo de trabajo y no menos importante también para celebrar la puntualidad y responsabilidad que tienen en su puesto de trabajo. Este programa será trimestral y cada vez que finalice se empezará desde 0 puntos, de esta manera todos los trabajadores tendrán la oportunidad de lograr obtener los diplomas de reconocimientos y premios, es importante mencionar que además se realizará un sorteo de cupones de descuento entre los colaboradores que no obtuvieron diplomas, de esta manera lograr que no se desanimen los demás trabajadores.

Para la quinta actividad se realizará un almuerzo de confraternidad, la persona que se va a encargar de organizarlo será la secretaria administrativa, este almuerzo se dará una vez al año y a finales del mes de noviembre para que no afecte a las próximas actividades que se realizarán. Como sexta actividad se va a realizar un sorteo de canasta por fin de año en donde participarán todos los trabajadores, el encargado de realizar este sorteo será el propio gerente.

Presupuesto

Se muestra en el cuadro 1 el total de egresos que genera las actividades que parten del primer objetivo.

Egresos				
Código	**Descripción**	**Unidad**	**Cantidad**	**Total**
ACTIVIDAD 3				
1	compartir y decoración para la inauguración	S/350.00	1	S/ 350.00
ACTIVIDAD 4				
1	Porta diplomas	S/15.00	12	S/ 180.00
2	Diplomas de reconocimiento con nombre	S/3.50	12	S/ 42.00
ACTVIDAD 5				
1	Almuerzo de confraternidad	S/25.00	30	S/ 750.00
ACTIVIDAD 6				
1	elaboración de canasta	S/50.00	1	S/ 50.00
ACTIVIDAD 7				
1	bonos escolares	S/ 400.00	5	S/ 2,000.00
			TOTAL	**S/ 3,372.00**

Cuadro 1.Presupuesto del objetivo 1
Fuente. Elaboración propia.

Indicadores

$$\text{Programa de reconocimiento e incentivos} = \frac{\text{\# de trabajadores premiados}}{\text{total de trabajadores}} * 100$$

$$\text{Evaluación de resultados} = - \frac{\text{\# de metas cumplidas}}{\text{\# de metas propuestas}} * 100$$

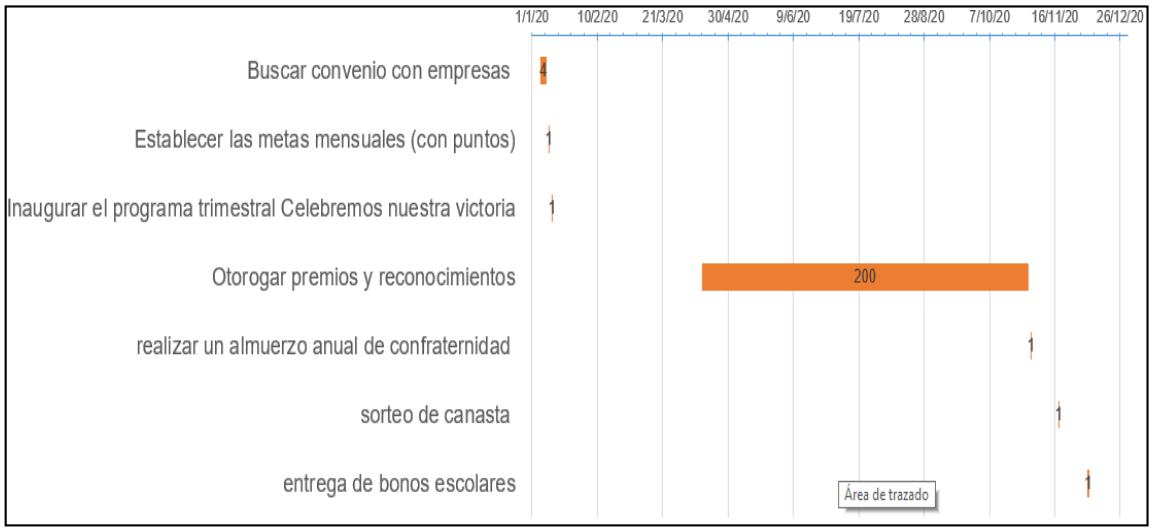


Figura 11.Diagrama Gantt de las actividades del objetivo 1
Elaboración propia.

Situación Técnica

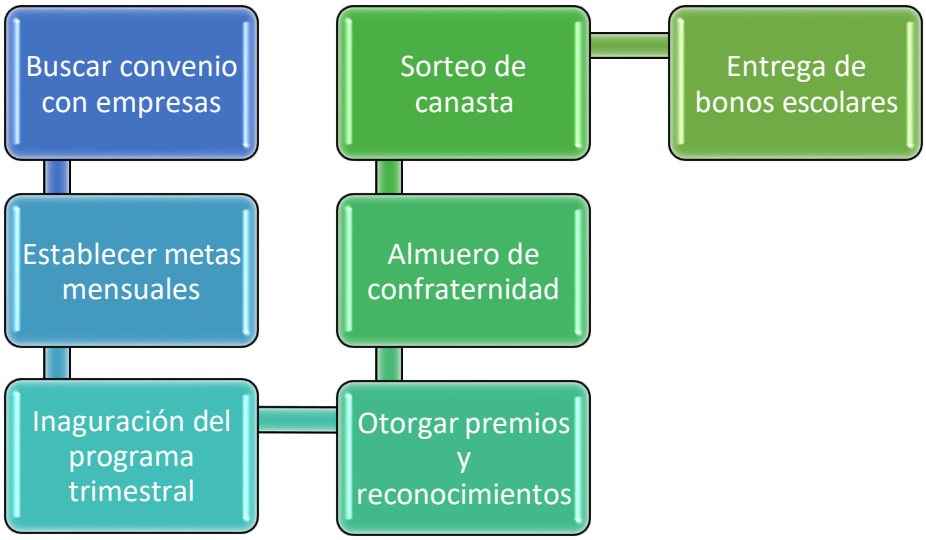


Figura 12.Esquema de las actividades del objetivo 1.
Fuente: Elaboración propia.

Flujograma

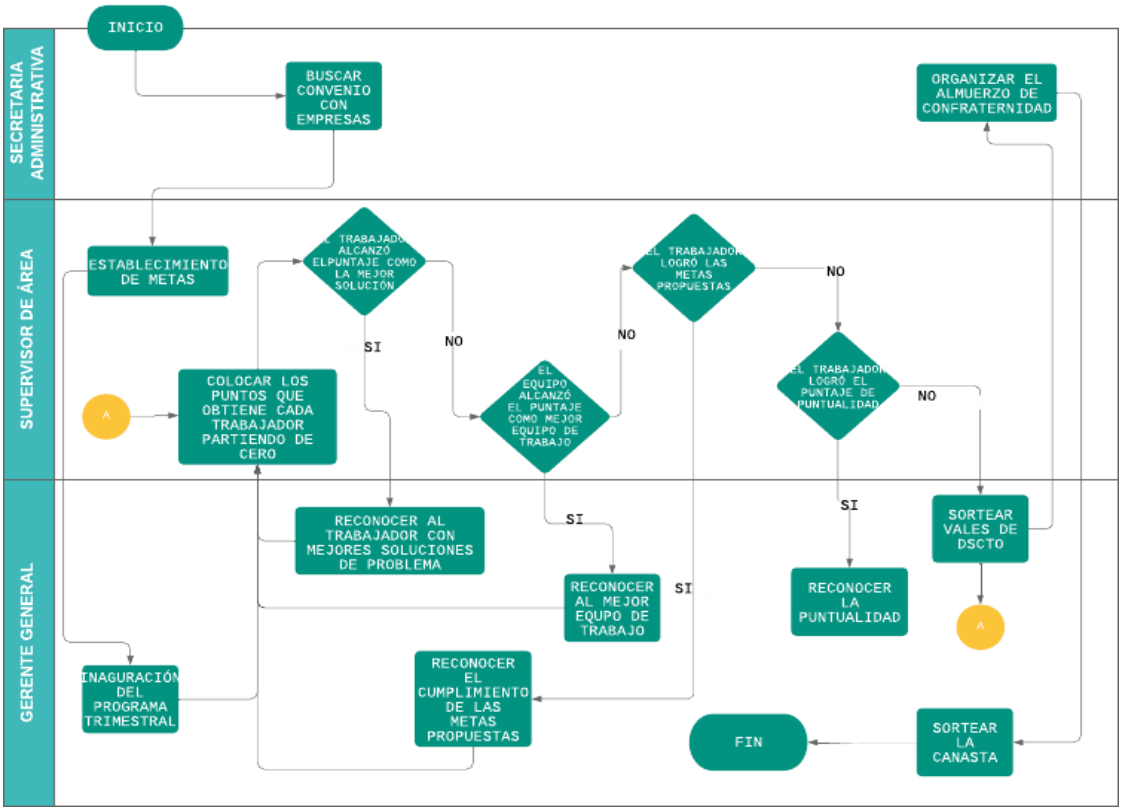
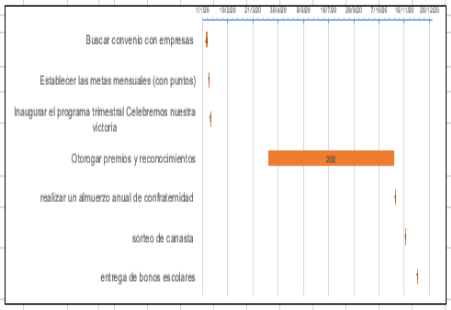


Figura 13.Flujograma aplicado al objetivo 1.
Fuente: Elaboración propia.

Problema 1:	Ausencia de recompensas e incentivos	Objetivo:	Implementar un sistema de reconocimientos e incentivos para los colaboradores	Alternativa de solución:	Aplicar los elementos de reconocimiento, compensaciones y beneficios de acuerdo al modelo recomensa total

Actividades:

Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
1	Buscar convenio con empresas	6/01/2020	4	10/01/2020	realizar un convenio con empresas para vales de consumo, descuentos, entre	Secretaria Administrativa	0.00	0.00	0.00
2	Establecer las metas mensuales (con puntos)	11/01/2020	1	12/01/2020	establecer metas	Supervisor de Area	0.00	0.00	0.00
3	Inaugurar el programa trimestral Celebremos nuestra victoria	13/01/2020	1	14/01/2020	conocimiento del programa	Gerente General	0.00	350.00	-350.00
4	Otorogar premios y reconocimientos	14/04/2020	200	31/10/2020	reconocer a los colaboradores que cumplieron con las metas segun el programa	Gerente General	0.00	222.00	-222.00
5	realizar un almuerzo anual de confraternidad	1/11/2020	1	2/11/2020	Realizar un almuerzo de confraternidad cada año	Secretaria Administrativa	0.00	750.00	-750.00
6	sorteo de canasta	18/11/2020	1	19/11/2020	realizar un sorteo de canasta entre los trabajadores por Navidad	Secretaria Administrativa	0.00	50.00	-50.00
7	entrega de bonos escolares	6/12/2020	1	7/12/2020	Brindar bonos escolares de 400 soles a los trabajadores que sean padres de familia y tengan mas de 2 años trabajando	Gerente General	0.00	2000.00	-2000.00
							S/ -	S/ 3,372.00	-S/ 3,372.00



Plan de contingencia:

Nro	Actividad	Justificación
1	Buscar convenio con empresas	Se realizará un convenio con ciertas empresas a cambio de descuentos, vales de consumo para otorgar a los colaboradores
2	Establecer las metas mensuales (con puntos)	Para que se pueda realizar el programa se tendrá que establecer metas mensuales que los colaboradores puedan alcanzar y sumar puntos
3	Inaugurar el programa trimestral Celebremos nuestra victoria	Se comunicará a los colaboradores acerca del programa que se va a implementar y las reglas acompañado de un compartir
4	Otorogar premios y reconocimientos	Los trabajadores obtendrán puntos por lograr cada meta establecida, por puntualidad y trabajo en equipo
5	realizar un almuerzo anual de confraternidad	De esta manera ayudará en la integración de los trabajadores y compartirán un momento de agrado
6	sorteo de canasta	Por el mes de navidad se hará un sorteo para que uno de los trabajadores pueda llevarse una canasta con víveres a su hogar
7	entrega de bonos escolares	A los trabajadores que cuenten con más de 2 años trabajando en la empresa y tengan hijos se les otorgará un bono escolar por la fidelización

Indicadores:

Indicadores

$$\text{Programa de reconocimiento e incentivos} = \frac{\text{\# de trabajadores premiados}}{\text{total de trabajadores}} * 100$$

$$\text{Evaluación de resultados} = \frac{\text{\# de metas cumplidas}}{\text{\# de metas propuestas}} * 100$$

Objetivo 2: Fomentar un adecuado ambiente laboral entre los trabajadores

Plan de actividades

Tabla 8

Plan de actividades del objetivo 2

N°	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Informar a los trabajadores de las nuevas actividades	6/01/2020	1	7/01/2020	Los trabajadores tendrán conocimiento de las nuevas actividades que se implementarán	Supervisor de área
2	recopilar información personal de los trabajadores	8/01/2020	1	9/01/2020	Obtener la información personal de los trabajadores y guardarlo en una base de datos	Secretaria Administrativa
3	coordinar la flexibilidad de horarios con los cumpleañeros	11/01/2020	1	12/01/2020	brindar flexibilidad de horarios de entrada y salida de acuerdo al día de cumpleaños del trabajador	Secretaria Administrativa
4	realizar compartir por la celebración de fechas importantes	13/01/2020	352	30/12/2020	celebrar las fechas importantes como el día de la madre, del padre, día del trabajador, fiestas patrias, etc.	Gerente General
5	realizar un show por el día del niño	11/04/2020	1	12/04/2020	organizar un show y compartir con los hijos de los trabajadores	Secretaria Administrativa
6	celebrar el aniversario de la empresa	12/09/2020	1	13/09/2020	incorporar un día de recreación por la celebración del aniversario de la empresa	Gerente General
7	realizar chocolatada para hijos de los trabajadores	19/12/2020	1	20/12/2020	organizar una chocolatada por navidad para los hijos de los trabajadores	Gerente General

Fuente. Elaboración propia

La primera actividad que aparece en la tabla consiste en informar a los trabajadores acerca de las nuevas actividades que se van a realizar, puesto que los empleados merecen estar informado sobre los cambios que se van a realizar en la empresa y más si los involucra, el supervisor de área será responsable de comunicar a cada trabajador.

Para la siguiente actividad la secretaria administrativa se encargará de recopilar la información personal de los trabajadores como las fechas de cumpleaños, hobbies, preferencias, entre otras cosas, las cuales serán publicadas en el mural para que se comparta entre todos.

Continuando con la tercera actividad la cual tiene relación con la anterior ya que al tener conocimiento de las fechas de cumpleaños que se les podrá brindar la facilidad de horario de salida (el mismo día) y de entrada (al día siguiente) siempre y cuando la fecha coincida en un día laboral, siendo de igual manera la secretaria administrativa la encargada de dicha actividad.

Para la cuarta actividad se realizará un compartir por la celebración de fechas importantes y especiales como el día del trabajador, día de la madre, día del padre, fiestas patrias y navidad esta actividad va a estar a cargo del gerente general quien ese día brindará unas palabras y mencionará la importancia de conmemorar estas fechas tan especiales que no se deben pasar por alto.

Así como no se debe de dejar de lado el día del niño, ya que dentro de la empresa hay trabajadores que tienen hijos pequeños en casa y se esfuerzan por brindarles los mejor, por eso como quinta actividad se va a realizar un show infantil para los hijos pequeños de los trabajadores generando que en esa fecha especial compartan un momento de alegría los niños junto a sus padres, la secretaria administrativa se encargará de la organización de dicho evento escogiendo como fecha de celebración un día antes de la fecha oficial.

La sexta actividad se realizará en el mes de setiembre, ya que se celebrará el aniversario de la empresa, mencionando que los años anteriores nunca la empresa celebró cada año de aniversario. Esta celebración permitirá no solo la integración de los trabadores, porque se realizarán competencias deportivas durante la celebración, sino también que el personal se sienta orgullo de donde trabaja festejando cada aniversario y compartiendo cada anécdota y experiencia dentro de la empresa. Y como última actividad de este objetivo, se procederá a realizar una chocolatada cada fin de año para los hijos de los trabajadores los cuales son el principal motivo para seguir laborando.

Egresos				
Código	**Descripción**	**Unidad**	**Cantidad**	**Total**
ACTIVIDAD 4				
1	compartir y decoración día del trabajo	S/ 200.00	1	S/ 200.00
2	compartir y decoración día de la madre	S/ 200.00	1	S/ 200.00
3	compartir y decoración día del padre	S/ 200.00	1	S/ 200.00
4	compartir y decoración fiestas patrias	S/ 200.00	1	S/ 200.00
5	compartir y decoración Navidad	S/ 350.00	1	S/ 350.00
ACTIVIDAD 5				
1	animadora de show	S/ 90.00	1	S/ 90.00
2	decoración	S/ 50.00	1	S/ 50.00
3	compartir y dulces para piñata	S/ 100.00	1	S/ 100.00
4	presente para los niños	S/ 20.00	11	S/ 220.00
ACTIVIDAD 6				
1	Alquiler de restaurante campestre (instalaciones, almuerzo)	S/ 2,000.00	1	S/ 2,000.00
2	decoración	S/ 250.00	1	S/ 250.00
3	transporte	S/ 500.00	1	S/ 500.00
4	premio para ganadores del campeonato	S/ 50.00	3	S/ 150.00
ACTIVIDAD 7				
1	panetón, chocolate y dulces	S/ 100.00	1	S/ 100.00
2	regalos	S/ 20.00	11	S/ 220.00
3	decoración	S/ 50.00	1	S/ 50.00
4	show de Navidad	S/ 90.00	1	S/ 90.00
			TOTAL	**S/ 4,970.00**

Cuadro 2.Presupuesto del objetivo 2
Fuente. Elaboración propia

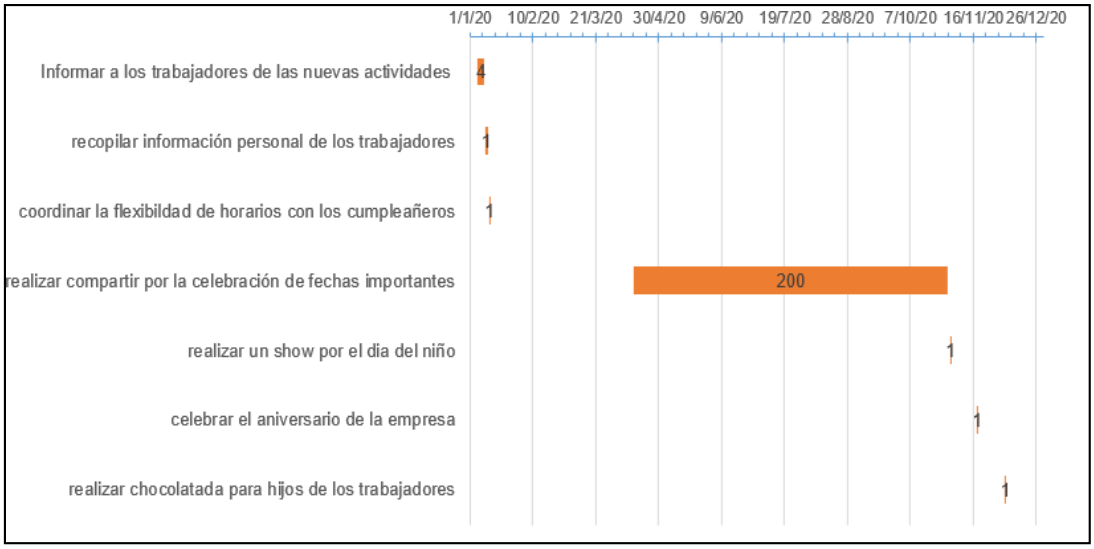


Figura 14.Diagrama Gantt de las actividades del objetivo 2.
Fuente. Elaboración propia.

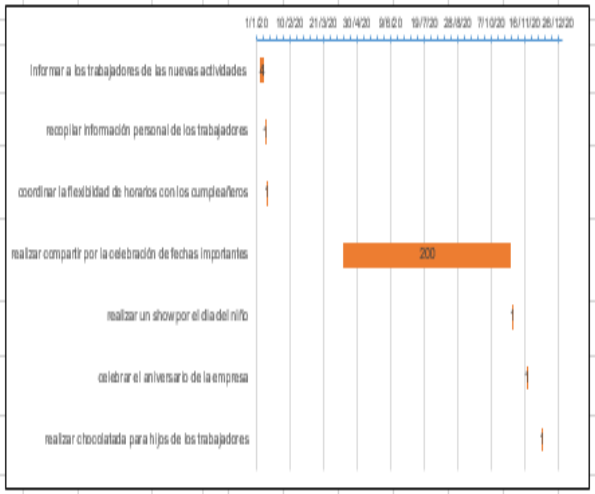
Solución técnica

Figura 15.Esquema de las actividades del objetivo 2.
Fuente: Elaboración propia.

Problema 1:	Falta de integración del personal	Objetivo:	Fomentar un adecuado ambiente laboral entre los trabajadores	Alternativa de solución:	Aplicar el elemento Integración Vida Personal / Laboral de acuerdo al modelo de recompensa total

Actividades:

Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
1	Informar a los trabajadores de las nuevas actividades	6/01/2020	1	7/01/2020	Los trabajadores tendrán conocimiento de las nuevas actividades que se implementarán	Supervisor de área	0.00	0.00	0.00
2	recopilar información personal de los trabajadores	8/01/2020	1	9/01/2020	Obtener la informacion personal de los trabajadores y guardalo en una base de datos	Secretaria Administrativa	0.00	0.00	0.00
3	coordinar la flexibilidad de horarios con los cumpleañeros	11/01/2020	1	12/01/2020	brindar flexibilidad de horarios de entrada y salida de acuerdo al dia de cumpleaños del trabajador	Secretaria Administrativa	0.00	0.00	0.00
4	realizar compartir por la celebración de fechas importantes	13/01/2020	352	30/12/2020	celebrar las fechas importantes como el día de la madre, del padre, dia del trabajador, fiestas patrias,etc	Gerente General	0.00	1150.00	-1150.00
5	realizar un show por el dia del niño	11/04/2020	1	12/04/2020	organizar un show y compartir con los hijos de los trabajadores	Secretaria Administrativa	0.00	460.00	-460.00
6	celebrar el aniversario de la empresa	13/01/2020	1	14/01/2020	incorporar un dia de recreación por la celebración del aniversario de la empresa	Gerente General	0.00	2300.00	-2300.00
7	realizar chocolatada para hijos de los trabajadores	19/12/2020	1	20/12/2020	organizar una chocolatada por navidad para los hijos de lo trabajadores	Gerente General	0.00	460.00	-460.00
							$/ -	$/ 4,970.00	-$/ 4,970.00



Plan de contingencia:

Nro	Actividad	Justificación
1	Informar a los trabajadores de las nuevas actividades	El personal tiene que estar informado respecto a las actividades en donde los impliquen
2	recopilar información personal de los trabajadores	Se necesita tener la información personal de los trabajadores como fechas de cumpleaños, hobbies, familia, que apareceran en el mural
3	realizar compartir por la celebración de fechas importantes	Se celebrarán las fechas importantes con la participación de todos los trabajadores
4	realizar un show por el dia del niño	Se celebrará a los hijos de los trajadores el dia del niño en donde compratiran esa fechas con sus hijos y un show en la empresa
5	coordinar la flexibilidad de horarios con los cumpleañeros	Se les brindará la flexibilidad de horarios de entrada y salida a los trabajadores según su fecha de cumpleaños (previa coordinación)
6	celebrar el aniversario de la empresa	Se celebrará el aniversario de la empresa
7	realizar chocolatada para hijos de los trabajadores	Se realizará una chocolatada por navidad a los hijos delos trabajadores

Indicadores:

Obj 1 | Hoja1 | Sustento O1 | Obj 2 | Susteno O2 | Hoja2 | Obj 3 | Sustento O3 | Hoja3

Objetivo 3: Brindar talleres y capacitaciones para que los trabajadores adopten nuevos conocimientos.

Plan de actividades

Tabla 9

Plan de actividades del objetivo 3

Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Taller de negociación efectiva	13/03/2020	28	10/04/2020	realizar un taller de negociación efectiva para los trabajadores del área d ventas	Secretaria Administrativa
2	Taller de programación neurolinguistica	7/08/2020	63	9/10/2020	realizar un taller de PNL en donde participarán todos los trabajadores	Secretaria Administrativa
3	Seguimiento y mejora continua de los talleres	13/03/2020	210	9/10/2020	Dar seguimiento a cada taller y mejorar algunas cosas de ser necesario	Supervisor de área
4	Evaluar a los trabajadores que participaron en los talleres	10/04/2020	182	9/10/2020	Realizar una evaluación los trabajadores que participaron para conocer si los talleres han sido de utilidad	Supervisor de área

Tabla 9. Plan de actividades del objetivo 3
Fuente. Elaboración propia.

La actividad número 1 que se va a realizar en el objetivo 3 consiste en realizar un taller de negociación efectiva la cual va dirigido a los trabajadores del área de ventas, este taller tiene la duración de un mes y se empezará el viernes 13 de marzo (todos los viernes), la secretaria administrativa se encargará de organizar y contactar con el especialista que lo llevará a cabo en las instalaciones de la empresa.

Como segunda actividad también se realizará otro taller, pero en este caso participarán todos los trabajadores ya que es un taller de desarrollo personal, de programar la mente para alcanzar objetivos, será llevado a cabo por un especialista y la secretaria administrativa también se encargará de organizar todo respecto al taller.

Para la tercera actividad se hará un seguimiento de ambos talleres en donde de acuerdo al avance se modificará algunos aspectos de ser necesario buscando siempre la mejora continua, el supervisor de área se encargará de realizar el seguimiento, así como la cuarta actividad también será el responsable de evaluar a los trabajadores que participaron de los talleres, para de esta manera conocer si los talleres brindados tienen aceptación y ayuda en el desarrollo de los trabajadores.

Egresos				
Código	**Descripción**	**Unidad**	**Cantidad**	**Total**
ACTIVIDAD 1				
1	material didáctico	S/ 3.00	8	S/ 24.00
2	especialista para realizar el taller	S/ 1,250.00	1	S/ 1,250.00
ACTIVIDAD 2				
1	material didáctico	S/ 3.00	30	S/ 90.00
2	especialista para realizar el taller	S/ 2,500.00	1	S/ 2,500.00
ACTIVIDAD 4				
1	impresiones de ficha de evaluación	S/ 2.00	38	S/ 76.00
			TOTAL	**S/ 3,940.00**

Cuadro 3.Presupuesto del objetivo 3
Fuente. Elaboración propia

Indicadores

$$\text{Evaluación del taller} = \frac{\text{total de trabajadores aprobados}}{\text{total de trabajadores participantes}} * 100$$

Solución técnica

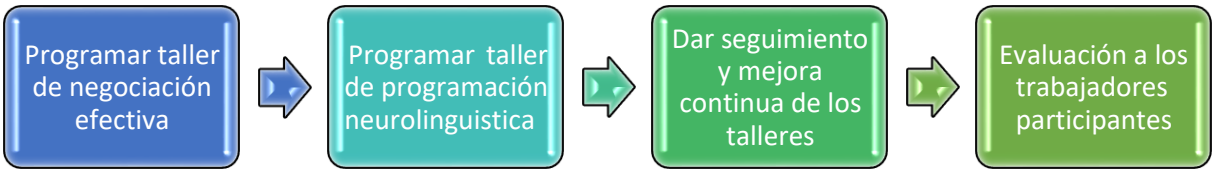


Figura 16.Esquema de las actividades del objetivo 3.
Fuente: Elaboración propia.

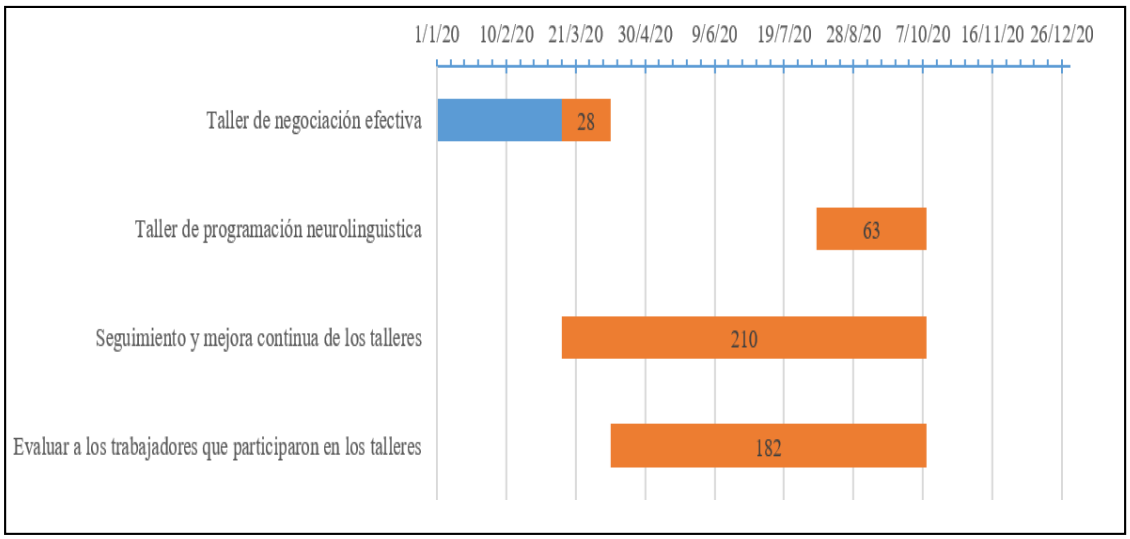
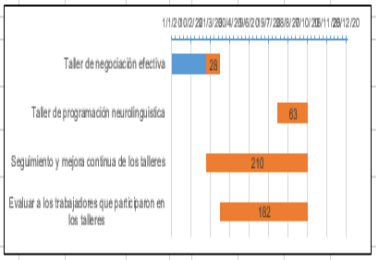


Figura 17.Diagrama Gantt de las actividades del objetivo 2.
Fuente. Elaboración propia.

Problema 1:	Falta de oportunidades de crecimiento para los trabajadores	Objetivo:	Brindar talleres y capacitaciones para que los trabajadores adopten nuevos conocimientos	Alternativa de solución:	Aplicar el elemento de Desarrollo y oportunidades de carrera

Actividades:

Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
1	Taller de negociación efectiva	10/03/2020	28	10/04/2020	realizar un taller de negociación efectiva para los trabajadores del área d ventas	Secretaria Administrativa	0.00	1274.00	-1274.00
2	Taller de programación neurolinguistica	7/08/2020	63	9/10/2020	realizaran taller de PNL en donde participarán todos los trabajadores	Secretaria Administrativa	0.00	2590.00	-2590.00
3	Seguimiento y mejora continua de los talleres	13/03/2020	210	9/10/2020	Dar seguimiento a cada taller y mejorar algunas cosas de ser necesario	Supervisor de área	0.00	0.00	0.00
4	Evaluar a los trabajadores que participaron en los talleres	10/04/2020	182	9/10/2020	Realizar una evaluación los trabajadores que participaron para conocer si los talleres han sido de utilidad	Supervisor de área	0.00	76.00	-76.00
							S/ -	S/ 3,940.00	-S/ 3,940.00



Plan de contingencia:

Nro	Actividad	Justificación
1	Taller de negociación efectiva	Generar nuevos conocimientos a los trabajadores del área de ventas
2	Taller de programación neurolinguistica	Centrarse en el desarrollo personal de los trabajadores
3	Seguimiento y mejora continua de los talleres	Para lograr una mejora continua y brindar conocimiento de calidad que aporte profesionalmente a los trabajadores
4	Evaluar a los trabajadores que participaron en los talleres	Medir el nivel la efectividad de los talleres

Indicadores:

Indicadores

$$\text{Evaluación del taller} = \frac{\text{total de trabajadores aprobados}}{\text{total de trabajadores participantes}} * 100$$

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

La investigación que se desarrolló tuvo como objetivo principal plantear estrategias que logre mejorar la motivación laboral en la empresa comercial en Lima a lo largo del año 2020, es por ello que la propuesta se enfocó en las tres sub categorías: motivación intrínseca, motivación extrínseca, motivación trascendente.

Con los resultados obtenidos del análisis mixto se dio alcance a información importante que, encuestando a 30 trabajadores, a quienes se les consultó sobre la motivación que perciben por parte de la empresa.

Primero se analizó la motivación intrínseca concluyéndose que la empresa de estudio debe brindar oportunidades de crecimiento personal y profesional a sus trabajadores de esta manera logra adquirir nuevos conocimientos los cuales emplearán para el cumplimiento de sus funciones. Así como también incentivar la lluvia de ideas ya que cada uno posee diversos conocimientos y habilidades que puede ayudar en la solución de problemas o nuevas propuestas.

En cuanto a la motivación extrínseca, se debe mejorar el factor reconocimiento porque no basta solo con felicitar a los colaboradores, se les debe brindar premios frente a todos sus compañeros eso genera emociones como alegría y satisfacción, no obstante, no dejar de lado las recompensas ya que este factor determinará el esfuerzo y ganas de cumplir con las metas propuestas en la brevedad posible.

Se debe mencionar que los trabajadores también tienen vida personal, es más, varios cuentan con carga familiar y años laborando en la empresa así que se debe manejar el elemento vida personal /laboral y realizar actividades que involucre esos factores. Al hacer mención de los diversos factores que influyen en los trabajadores de la empresa se puede comparar con los resultados de la investigación de Macedo (2018) afirmando que los trabajadores necesitan reconocimientos para sentirse valorados por sus jefes, esto ayudará a que mejoren la realización de su trabajo y el desempeño en su puesto.

Otro factor que se encontró y coincide con la investigación de Esteban y Felipe (2017) son las relaciones interpersonales en donde la investigación indica que existe correlación entre la motivación laboral y factores como esfuerzo personal, rendimiento individual, premios organizacionales, metas individuales, en este estudio se encontró efectivamente que las recompensas influyen en el comportamiento de los trabajadores y existe una gran diferencia entre un empleado recompensado y otro no recompensado, esto se refleja en su rendimiento en el puesto o en la realización de sus tareas. Las metas individuales en este caso se basan en el desarrollo personal y profesional de cada trabajador, en ambos casos son un factor importante que influye en cada empleado.

García, Londoño, Ortiz (2016) en su estudio encontraron el factor desempeño que está relacionado a la motivación tanto intrínseca como extrínseca, estos autores también afirman que es un factor determinante y crítico ya que, si el desempeño de los trabajadores disminuye, no se lograran alcanzar las metas establecidas.

Respecto al cumplimiento de metas el autor Locke hace mención que las personas necesitan constantemente imponerse metas las cuales motivas a cumplirlas en la brevedad posible, teniendo en cuenta que tiene que estar relacionado a sus capacidades y habilidades de lo contrario no se logrará dicho objetivo.

La vocación de servicio es algo personal, pero se puede reemplazar por mejorar el ambiente y la relación entre los trabajadores de esta forma se ayudarán entre si, para mejorar la atención se les puede capacitar o brindar talleres para que puedan mejorar ese aspecto.

4.2 Conclusiones

Primera: Para lograr mejorar la motivación laboral en la empresa, enfocándose en los temas de recompensas e integración del personal se propuso adaptar el modelo… ya que agrupa compensaciones económicas y no económicas esto impulsa a los colaboradores a mejorar su rendimiento en la empresa y se sientan augusto en su puesto de trabajo es decir es una estrategia de motivación que las empresas emplean en sus trabajadores generando que cada uno de ellos sientan que la empresa valora sus conocimientos y habilidades recompensando el buen trabajo que realizan.

Segunda: Para desarrollar correctamente la investigación se procedió a dividir la variable motivación laboral en 3 sub categorías, la primera fue motivación intrínseca, la segunda fue motivación extrínseca y por último la tercera fue motivación trascendente, los resultados arrojaron que los problemas más cruciales se relacionan a la ausencia de recompensas e incentivos, la falta de integración del personal y la carencia de comunicación entre los empleados de la empresa.

Tercero: Con esta investigación se logró determinar los factores que influyen en la motivación de los colaboradores de la empresa, empezando por la falta de capacitaciones al personal, además la empresa no les otorga ningún tipo de beneficios ni flexibilidad en el horario, en cuanto a la relación interpersonal, la empresa no fomenta el trabajo en equipo incluso entre los mismos compañeros no hay una adecuada relación laboral, la mayor parte de los trabajadores no tienen vocación de servicio.

4.3 Recomendaciones

Primera: Se recomienda a la empresa de estudio, implementar el modelo de recompensa total de Worldatwork ya que incluye compensaciones monetarias y no monetarias que permitirá aumentar la motivación de los trabajadores reflejando de manera positiva en su comportamiento dentro de la empresa, además las actividades propuestas se relacionan a las necesidades no satisfechas que se encontraron en la investigación.

Segunda: También se sugiere realizar un seguimiento periódicamente para controlar el estado de motivación de los colaboradores ya que esto determinará su rendimiento y comportamiento dentro de la empresa y además para que no afecte en el desempeño de sus funciones y cumplir con las metas de la empresa satisfactoriamente.

Tercera: Actualizar cada cierto tiempo las actividades estratégicas propuestas y mejorar de acuerdo a las nuevas necesidades que presenten los trabajadores siguiendo como guía el modelo de Worldatwork ya que presenta una serie de alternativas que se pueden adaptar en cualquier tipo de empresa.

V. REFERENCIAS

Ballester Brague, L. (2004). *Bases metodológias de la investigación educativa* (Segunda ed.). Palma de Mallorca, España: Universidad de las Islas Baleares. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/BasesmetodologicasdelainvestigacioneducativaLIBROCOMPLETO2.pdf

Baquero, R., & Limón Luque, M. (1999). *Teorías del Aprendizaje.* Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://www.scribd.com/document/346313642/329001464-Baquero-Teorias-Del-Aprendizaje

Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Bogotá D.C: Pearson Educación. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019

Carhuancho , I., Sicheri, L., Nolazco, F., Guerrero , M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística.* Ecuador: UIDE.

Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 16*(28), 7-32. Recuperado el 21 de Agosto de 2019, de https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf

Charaja Incacutipa, Y. M., & Mamani Gamarra, J. (2014). SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO- PUNO - PERÚ, 2013. *Comuni@cción, 5*(1), 5-13. Recuperado el 20 de Agosto de 2019, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100001

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración.* Ciudad de México: McGraw Hill. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill. Recuperado el 4 de Setiembre de 2019, de https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato._Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado

Esteban Huamani, J. L., & Felipe Paucar, D. (2017). *La motivación y las relaciones interpersonales delpersonal administrativo en la unidad de gestión educativa local de Huancavelica.* Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2001). *Organizaciones: comportamiento,estructura y procesos* (decimotercera ed.). México D.F., México:

McGraw Hill. Recuperado el 13 de Setiembre de 2019, de https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos

Hampton, D., Summer, C., & Webber, R. A. (1989). *Manual de desarrollo de recursos humanos* (Segunda ed.). México: Trillas. Recuperado el 21 de Agosto de 2019

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (décima ed.). México: Thomson Learning Editores. Recuperado el 15 de Agosto de 2019

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado el 14 de Setiembre de 2019, de https://es.slideshare.net/jhonnypicone/hernndez-et-al-metodologia-de-la-investigacion

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística* (Tercera ed.). Caracas: Fundación Sypal. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf

La torre, A., del Rincón, D., & Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa.* Barcelona, España: Ediciones Experiencia S.L. Recuperado el 14 de Setiembre de 2019

Locke, E. A., & Latham, G. P. (Julio de 2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty First Century. *The Academy of Management Review, 29*, 388-403. doi:10.2307/20159050

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (Primera ed.). Barcelona, España: Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf

Macedo Vega, P. (2018). *Relación entre la motivación personal y la productividad en la empresa comercial Bionova S.A.C.* Tesis de Licenciatura, Universidad de Piura, Lima.

Maldonado Campos , P. A., & Perucca Escobar, P. P. (2008). *La motivación de los empleados en organizaciones con planes desarrollo de carrera.* Tesis de Grado, Universidad de Chile, Santiago. Recuperado el 21 de Agosto de 2019, de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/sources/maldonado_p.pdf

Marin, A. L. (1992). *Sociología de la Empresa.* Madrid: Iberico Europea de Ediciones. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=M33f5QDoS0UC&pg=PA57&dq=teoria+de+las+relaciones+humanas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwir4IepgLjkAhVqplkKHfMADOkQ6AEIODAD#v=onepage&q=teoria%20de%20las%20relaciones%20humanas&f=false

Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIERIC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(66), 187-211. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://www.redalyc.org/pdf/174/17413043009.pdf

Mateo Soriano, M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Revista de Relaciones Laborales*, 163-184. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-LaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932%20(1).pdf

Ospina Rodríguez, J. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. *Revista Ciencias de la Salud, 4*, 158-160. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://revistas.urosario.edu.co/index.php/revsalud/article/view/548/472

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific, 3*(7), 177-192. Recuperado el 21 de Agosto de 2019, de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159

Quintanar Torres, G. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores anivel depiso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo.* Tesis, Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, Ciudad de México. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10733/Factores%20motivacionales.pdf?sequence=1

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (decima ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 15 de Agosto de 2019

Robledo Martín, J. (2009). Observación Participante: Informantes claves y rol del investigador. *Nure Investigación*(42), 1-4. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/461/450

Ruiz Medina, M. I., Borboa Quintero, M. d., & Rodríguez Valdez, J. C. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *TLATEMOANI*, 1-25. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf

Salazar, M., & Gutiérrez, A. (2016). La motivación laborl en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, X*(4), 7-12.

Santivañez Fierro, S. M. (2017). *La motivacion laboral en los trabajadores de una pyme metalmecanica de Lima norte 2017, según las necesidades de McClelland.* Tesis de Licenciatura, Univrsidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima.

Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación.* México: Mc Graw-Hill.

Sierra Bravo, R. (1988). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios* (Quinta ed.). Madrid: Paraninfo. Recuperado el 14 de Setiembre de 2019

Solís Espinoza, A. (1991). *Metodología de la investigación jurídico social.* Lima: Editorial Princeliness E.I.R.L. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr., D. (1996). *Administración* (sexta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral.* Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado el 21 de Agosto de 2019, de http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf

Sum, M. I. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral.* Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 30 de Agosto de 2019, de http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf

Zelayaran Durand, M. (2002). *Metodología de Investigación Jurídica* (Segunda ed.). Lima: Ediciones Jurídicas. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019

VI. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Problema general	Objetivo general	Categoría 1 (Problema): Motivación laboral	
		Sub categorías	**Indicadores**
¿Cómo mejorar la motivación laboral en los colaboradores de una empresa comercial?	Implementar estrategias motivacionales para los colaboradores de una empresa comercial	Motivación Intrínseca	1.Desarrollo personal
			2.Reconocimiento
			3. Compromiso
		Motivación Extrínseca	4.Remuneración
			5.Comunicación
			6.Trabajo en equipo
		Motivación Trascendente	7.Satsifacción personal
			8.Espiritu de servicio
Problemas específicos	**Objetivos específicos**	**Justificación**	
¿Cómo es la motivación de los colaboradores de la empresa comercial, Lima 2019?	Delimitar la situación actual de motivación en los colaboradores de una empresa comercial, Lima 2019.	**En la actualidad el talento humano es importante para el éxito de una empresa es por ello que debemos centrarnos en mantener a los colaboradores motivados para que esto no afecte en su desempeño y cumplimiento de las metas. Permitirá a la empresa conocer que factores de su entorno laboral influyen en la motivación de sus colaboradores. Se espera encontrar una solución para mejorar la motivación de los colaboradores de la empresa comercializadora de compresoras y grupos electrógenos en su área laboral. Justificación metodológica enfoque mixto, ya que permite tener información tanto cualitativa como cuantitativa, permitiendo determinar el nivel de motivación laboral que existe en la empresa comercial para de esta manera desarrollar estrategias.**	
¿Qué factores influyen en la motivación de los colaboradores de empresa comercial, Lima 2019?	Precisar los factores que influyen en la motivación de los colaboradores de una empresa comercial, Lima 2019.		

Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico	Población: 30	Técnicas: Encuesta y Entrevista	Procedimiento:
Tipo: Proyectivo	Muestra: 30	Instrumentos: Cuestionario y Guía de entrevista	Análisis de datos: programa SPSS
Nivel: Descriptivo	Unidad informante: 3		
Método: Deductivo e Inductivo			

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

MODELO

TOTAL REWARD

MANUAL DE APLICACIÓN DE LA RECOMPENSA TOTAL

MODELO DE RECOMPENSA TOTAL PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL

(adaptado del modelo Worldatwork)

1. Introducción

El modelo WorldatWork Total Rewards (recompensa total) demuestra la relación dinámica entre empleadores y empleados. Originalmente introducido en el año 2000, ha evolucionado para representar los elementos estratégicos del intercambio entre empleadores y empleados, así como para reflejar cómo las influencias externas y un entorno empresarial cada vez más global afectan la atracción, la motivación, la retención y el compromiso.

2. Propósito

Con la adaptación de este modelo de recompensa total se quiere lograr incrementar la motivación laboral en la empresa generando un comportamiento de forma positiva en los trabajadores al realizar sus labores en la empresa.

3. Objetivo

Asegurar que el modelo de recompensa total logre incrementar la motivación de los colaboradores dentro de la empresa dando seguimiento a las actividades propuestas a realizar.

4. ¿Quiénes conforman las actividades que se realizarán?

Durante el proceso de realización de cada actividad estará conformada por el Gerente General, la secretaria administrativa que se encargará de las coordinaciones necesarias, también del supervisor de área y 2 especialistas para realizar los talleres requeridos.

5. Actividades

5.1 Convenio con empresas

Se contactará con los principales clientes para realizar un convenio en donde brinden vales de descuentos o vales de consumo, descuentos en atención en clínicas, centros odontológicos, centros de estudios, entre otros para otorgar a los trabajadores. (Martin S.A.C., Facusa Perú, Clínica Good Hope, U. San Juan Bautista, Laive S.A., Basa, San Fernando, etc.)

5.2 Metas mensuales

Se establecerán las metas a alcanzar para cada área las cuales serán renovadas mensualmente por el supervisor de acuerdo a los requerimientos del Gerente. El supervisor se encargará de controlar el cumplimiento de las metas para que se logre realizar todas a fin de mes.

5.3 Programa CELEBREMOS NUESTRA VICTORIA

Inaugurar el nuevo programa trimestral de premios y reconocimientos a los trabajadores que hayan acumulado los más altos puntajes obtenidos luego de alcanzar las metas propuestas. Se dará inicio con un compartir entre todos los colaboradores para explicar en qué consiste el programa.

- Primero se acumulará los puntajes según las metas que se establezcan.
- Luego al finalizar cada trimestre el supervisor realizará el conteo de los puntajes obtenidos.
- Se reconocerá a los trabajadores que hayan asistido puntualmente durante todo el periodo, otorgándoles un diploma de reconocimiento, además vales de consumo y descuentos.

- Se reconocerá al mejor equipo de trabajo, otorgándoles un diploma de reconocimiento, además vales de consumo y descuentos, y aparecerán en el mural de la oficina.
- Se reconocerá a los trabajadores que hayan brindado las mejores soluciones de problemas de acuerdo a los problemas presentados en la empresa, otorgándoles un diploma de reconocimiento, además vales de consumo y descuentos.
- Así mismo el trabajador que haya obtenido el puntaje más alto a comparación de todos los demás podrá canjear sus puntos por un día de descanso, previa coordinación con la secretaria administrativa.
- Los trabajadores que no hayan obtenido diplomas podrán participar en el sorteo de vales de descuentos.

5.4 Almuerzo de confraternidad

Al finalizar cada año se reunirá a todos los trabajadores para compartir un almuerzo fuera de la empresa, en donde puedan conversar y pasar un buen momento, de esta manera se aprovechará para agradecer por el tiempo que se encuentran laborando los trabajadores en la empresa y el Gerente brindará unas palabras al finalizar el almuerzo.

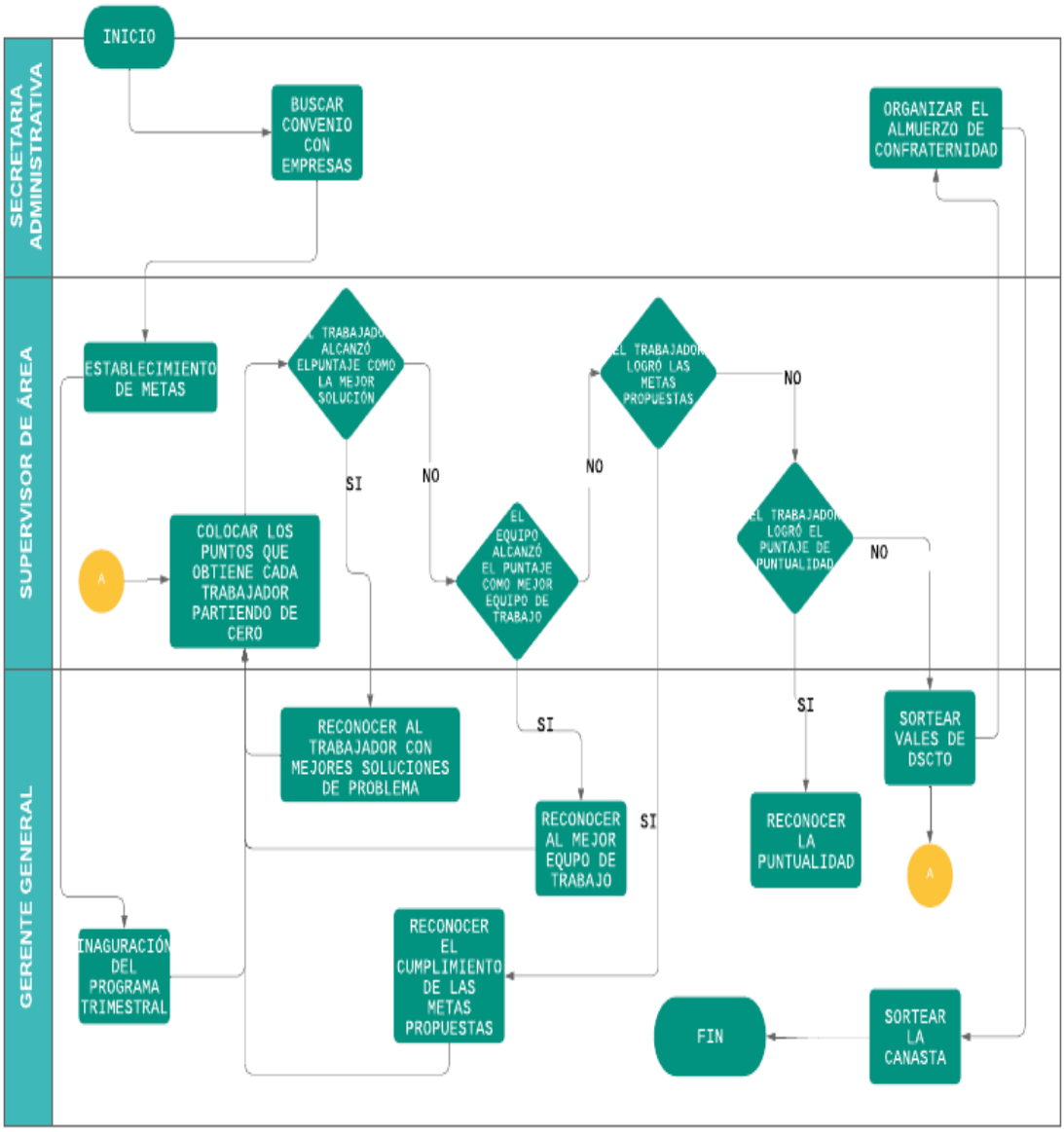
5.5 Sorteo de canasta

Se realizará en el mes de Diciembre un sorteo de canasta con víveres entre todos los trabajadores (solo habrá un ganador), además se otorgará vales de pavo en convenio con la empresa San Fernando.

5.6 Bonos escolares

Se entregará bonos escolares a fin de año a los trabajadores que tengan hijos en el colegio y cuenten con más de 2 años laborando en la empresa. El bono será de 400 soles, de esta manera se busca apoyar a los padres de familia.

Flujograma


SECRETARIA ADMINISTRATIVA
SUPERVISOR DE ÁREA
GERENTE GENERAL
INICIO
BUSCAR CONVENIO CON EMPRESAS
ESTABLECIMIENTO DE METAS
INAGURACIÓN DEL PROGRAMA TRIMESTRAL
A
COLOCAR LOS PUNTOS QUE OBTIENE CADA TRABAJADOR PARTIENDO DE CERO
EL TRABAJADOR ALCANZÓ ELPUNTAJE COMO LA MEJOR SOLUCIÓN
SI
NO
RECONOCER AL TRABAJADOR CON MEJORES SOLUCIONES DE PROBLEMA
EL EQUIPO ALCANZÓ EL PUNTAJE COMO MEJOR EQUIPO DE TRABAJO
SI
NO
RECONOCER AL MEJOR EQUPO DE TRABAJO
SI
EL TRABAJADOR LOGRÓ LAS METAS PROPUESTAS
NO
RECONOCER EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROPUESTAS
EL TRABAJADOR LOGRÓ EL PUNTAJE DE PUNTUALIDAD
NO
SI
RECONOCER LA PUNTUALIDAD
SORTEAR VALES DE DSCTO
A
SORTEAR LA CANASTA
FIN
ORGANIZAR EL ALMUERZO DE CONFRATERNIDAD

6. Actividades

6.1 Recopilar información de los trabajadores

Juntar la información personal de todos los trabajadores como la fecha de cumpleaños, hobbies, pasatiempos, talentos artísticos, familia, entre otros. Los cuales se colocarán en el mural de la oficina y se colocará a la vez en una base de datos para ser utilizado en el momento requerido.

6.2 Coordinar la flexibilidad de horarios

De acuerdo a las fechas de cumpleaños de los trabajadores se coordinará con la secretaria administrativa para retirarse ese día antes de la hora de salida y al día siguiente ingresar después de la hora de entrada (solo se beneficiarán las fechas de cumpleaños que caigan día de semana laborable).

6.3 Celebración de las fechas importantes

- Celebrar el día de los trabajadores y hacerlos sentir valorados por la empresa
- Se realizará un compartir en donde participarán todos los trabajadores de la empresa y pasarán un grato momento.
- El encargado será el Gerente ya que brindará unas palabras para la ocasión.
- En el mes de Mayo

- Conmemorar un día especial a las madres de familia que laboran en la empresa
- Se realizará un compartir en donde participarán todos los trabajadores de la empresa y pasarán un grato momento.
- El encargado será el Gerente ya que brindará unas

- Celebrar el día de los trabajadores que son padres de familia y que pasen un día agradable en compañía de sus compañeros de trabajo
- Se realizará un compartir entre todos los trabajadores de la empresa.
- El encargado será el Gerente ya que brindará unas palabras para la ocasión.
- En el mes de Junio.

- Celebrar el dia de la independencia de nuestro país, que los trabajadores se sientan orgullosos de ser peruanos.
- Se organizará un compartir entre todos los trabajadores buscando pasar un momento agradable.
- El encargado será el Gerente ya que brindará unas palabras para la ocasión.
- En el mes de Julio

- Reflexionar por todo lo bueno que pasó durante el año además rendir homenaje al niño Jesús por el mes de su nacimiento
- Se realizará un compartir en donde participarán todos los trabajadores de la empresa y pasarán un grato momento.
- El encargado será el Gerente ya que brindará unas palabras para la ocasión.
- En el mes de Diciembre.

6.4 Realizar un show por el día del niño

Es importante no olvidarse que los trabajadores tienen hijos pequeños en casa y la mayor parte del tiempo los padres se encuentran trabajando para brindarles lo mejor, es por ello que en este día se quiere, aparte de celebrar a los niños, hacer que pasen un bonito momento con sus padres en su centro de trabajo, así que se realizará un show infantil, y se les entregará unos obsequios.

6.5 Celebrar el aniversario de la empresa

El aniversario de la empresa es una fecha especial ya que se recuerda los inicios de la empresa y el esfuerzo que ha conllevado años sacarlo adelantes, por este motivo se propone celebrar en el mes de Setiembre mediante un paseo recreacional en donde a la vez permita la integración entre los trabajadores.

6.6 Chocolatada para los hijos de los trabajadores

La navidad es para compartir con los seres queridos, por ello se va a realizar una chocolatada para los hijos de los trabajadores generando un momento especial en el que los trabajadores puedan compartir con sus hijos y a la vez celebrar la navidad, en su segundo hogar que es la empresa donde laboran.

7. Actividades

7.1 Taller de Negociación efectiva

Un especialista se encargará de brindar un taller de negociación efectiva que permitirá a los trabajadores del área de ventas, mejorar sus técnicas al momento de querer concretar una venta o de ser el caso, lograr un contrato.

7.2 Taller de programación neurolingüística

Todos los trabajadores participarán del taller ya que lo que se busca es mejorar el desarrollo personal de los trabajadores mediante unas charlas brindada por un especialista que buscará cambiar la forma de pensar de los trabajadores y a creer más en sus capacidades

7.3 Seguimiento y mejora continua de los talleres

Se procederá a realizar un seguimiento a los talleres propuestos para de esta manera hacer una mejora continua y brindar talleres de acuerdo a las necesidades que presenten los trabajadores.

7.4 Evaluar a los trabajadores que participaron en el taller

Por último, se evaluará a los trabajadores para conocer qué tan eficiente resultan realizar los talleres y si los trabajadores se sientes augustos asistiendo.

Anexo 3: Artículo de investigación

Análisis de la Motivación Laboral de una empresa comercial en Lima

Labor Motivation Analysis of a commercial company in Lima

Catherine Quiroz Bonifacio
ORCID: 0000-0003-3141-9552
Universidad Norbert Wiener, Perú
catherinequiroz96@gmail.com

Fernando Alexis Nolazco Labajos
ORCID: 0000-0001-8910-222X
Universidad Norbert Wiener, Perú
fernandonolazco@gmail.com

Irma Milagros Carhuancho Mendoza
ORCID: 0000-0002-4060-5667
Universidad Norbert Wiener, Perú
irmamilagros@yahoo.com

Resumen

La investigación tuvo como principal objetivo analizar los factores que influyen en la motivación laboral de una empresa comercial en Lima. Los directivos de las empresas generalmente desarrollan estrategias que vinculan el factor humano ya que sus conocimientos y habilidades aportan de manera positiva a las empresas al momento de querer alcanzar las metas propuestas. La metodología que se empleó para la investigación fue bajo un enfoque mixto con método de estudio inductivo-deductivo, la muestra que se determinó fue de 30 personas que conforman la empresa, se utilizó 2 instrumentos para la recolección de datos, primero la encuesta conformado por 20 ítems y segundo la entrevista realizada a 3 colaboradores incluyendo el gerente general. Los resultados obtenidos de la investigación indicaron problemas de compañerismo entre los trabajadores de la empresa, generando desconfianza y trabajos individualizados, de tal manera, la empresa no fomenta el trabajo en equipo para realizar ciertas tareas esto no permite que el personal intercambie ideas y opiniones entre ellos, así mismo, se detectó que los trabajadores no reciben recompensas e incentivos cuando alcanzan las metas propuestas.

Palabras Claves: Motivación laboral; motivación intrínseca; motivación extrínseca; motivación trascendente; trabajo en equipo.

Abstract:

The main objective of the research was to analyze the factors influencing work motivation of a trading company in Lima. The executives develop generally link the human factor since their knowledge and skills contribute positively to companies when they want to reach the proposed goals. The methodology that was used for the research was under a mixed approach with inductive-deductive study method, the sample that was determined was 30 people who make up the company, 2 were used instruments for data collection, first the survey consisting of 20 items and second the interview with 3 employees including the general manager. The results of the investigation indicated problems fellowship among employees of the company, generating mistrust and work individualized, so the company does not promote teamwork to perform certain tasks this does not allow the exchange staff ideas and opinions they, likewise, found that workers do not receive rewards and incentives when they reach the proposed goals.

Keywords: Labor motivation; intrinsic motivation; extrinsic motivation; transcendent motivation; teamwork.

Introducción

El presente artículo tiene como problemática analizar la motivación laboral de los colaboradores de una empresa comercial en Lima y conocer los factores que influyen en el comportamiento diario de los colaboradores dentro de la empresa. Para ello se indagó algunos conceptos de autores acerca de la motivación laboral según la percepción de cada uno.

La motivación laboral hace referencia a los diversos motivos que va a generar en los colaboradores optar ciertos comportamientos en su puesto de trabajo de manera positiva (Santrock, 2002). Así mismo, los siguientes autores explican que la motivación laboral se relaciona a las fuerzas internas que impulsan a lograr un propósito en común (Hellriegel y Slocum, 2004) y conllevar a tener determinadas actitudes que definan su comportamiento (Gibson, Ivancevich y Donelly, 2001). Cada colaborador desarrolla un comportamiento distinto dentro de la empresa el cual se basa en diversos estímulos de manera interna que generan las ganas de hacer algo y externos que va a incentivar llevarlo a cabo (Locke y Latham, 2004), al tener conocimientos de estos estímulos se busca encontrar estrategias para

influir en los colaboradores las ganas de lograr las metas propuestas por la empresa (Robbins, 2004).

Las empresas necesitan alcanzar sus propios objetivos, pero esto no se puede lograr por sí solo, para ello se necesita que en conjunto todas las personas que conforman la empresa, no solo los directivos sino los mismos trabajadores que laboran en la empresa, trabajen de la mano y se apoyen en lograr dichas metas y, para que esto funcione, se requiere que el personal esté motivado. Si los colaboradores pierden la motivación de laborar en la empresa, su estado de ánimo y la ilusión que percibieron desde el momento en que entraron a formar parte de la empresa, se va a ver afectado reflejándose en su rendimiento y la calidad de trabajo que porta a la empresa, generándose ineficiencia por parte de ellos y repercutiendo finalmente en la empresa.

En estos tiempos los directivos emplean estrategias de gestión en las empresas las cuales muchas de ellas vinculan a los colaboradores por su habilidades y conocimientos ya que estos aportan de manera positiva y enriquecedora en el puesto de trabajo designado, por ello se procedió a realizar múltiples investigaciones por distintos autores, de esta manera es importante recopilar ciertas teorías relacionadas a la variable de estudio ya que aporta conocimientos relevantes a la investigación.

De acuerdo al primero autor, el trabajo es una actividad grupal, la actitud y eficiencia de los trabajadores se encuentra supeditada por las exigencias de la sociedad, lo expresa la teoría de las relaciones humanas (Mayo citado en Marin, 1992) cada trabajador tiene diferentes necesidades las cuales se reflejan en su rendimiento laboral si no se satisfacen. Básicamente, esta teoría se inspiró en sistemas de psicología y buscaba que las organizaciones sean tratadas como grupos de personas, haciendo énfasis en las personas, ya que para algunos autores lograr la eficiencia completa del trabajador se podía alcanzar mediante una buena relación laboral entre el personal y superiores.

Continuando con otros autores como Maslow, las personas cuentan con diversas necesidades las cuales se deben clasificar en forma de una pirámide de acuerdo a su importancia para dar a conoce4r en qué nivel de la jerarquía se encuentran, expresado en la teoría jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (Maslow citado en Chiavenato, 2011). Para este autor toda persona llega al mundo con una serie de necesidades innatas y el

comportamiento que exprese estará en relación a la satisfacción de cada una de ellas con un cierto orden. A pesar que su teoría también fue refutada por otros autores, Maslow brinda una referencia de ciertas necesidades que influyen en las personas.

Por otro lado, la teoría de McClelland da a conocer que las necesidades en su mayor parte son adquiridas de acuerdo a su interacción con la sociedad y su cultura, por tanto, actúan en base a 3 necesidades: necesidad de logro, afiliación y poder (McClelland citado por Hampton, Summer, 1989). McClelland sugiere a los altos cargos de la empresa incrementar el grado de necesidad de logro de los colaboradores, adecuando un buen ambiente en donde puedan desempeñar correctamente sus funciones, esto les generará mayor independencia ya que las metas serán más desafiantes para ellos, pero de la mano con reconocimientos y recompensas por su buen desempeño.

La siguiente teoría es del autor Skinner, quien hace énfasis en su teoría del reforzamiento que la conducta de una persona se basa en estímulos ya que estos generan una reacción o en psicología conocido como conducta operante. De acuerdo a Skinner hay mayor probabilidad que una persona luego de obtener un refuerzo positivo continúe repitiendo cierta conducta que conllevó a obtener dicho refuerzo, y viceversa. Esta teoría vincula a la motivación con la conducta (Skinner citado por Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 1996).

Por último, se consultó la teoría de las metas del psicólogo Edwin Locke, la cual señala que las personas suelen proponerse metas y se esfuerzan por alcanzarlas, esto sucede una vez que la persona acepta una meta en específico. Es importante entender que esto motiva a una persona cuando tienen o saben que tienen las habilidades que se requiere para alcanzar dicha meta, de lo contrario se sentirán desmotivados. (Locke citado por Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 1996). Esta teoría al igual que la teoría de Skinner explican el por qué las personas tienen determinados comportamientos. Las metas que se establezcan deben ser bien definidas, específicas y que generen un reto en las personas o grupo de personas, de esta manera será un desafío que logrará funcionar mejor como motivación.

Esta investigación que se realizó es importante ya que los resultados obtenidos aportan como nuevos conocimientos para las empresas y futuras investigaciones acerca de la importancia de la motivación en las personas que conforman una empresa, además conocer

las principales necesidades de sus colaboradores y los factores en el entorno laboral que influyen como motivación para que no afecte en su rendimiento y cumplimiento de metas.

Como aporte para este objeto de estudio, también se consultaron investigaciones previas de autores como Macedo (2018) en donde indica que los colaboradores necesitan mayor reconocimiento por parte de sus superiores. Así mismo Santivañez (2017) rescata la teoría de McClelland que fue guía para su solución de un programa de intervención a sus trabajadores. Por otro lado, Esteban y Felipe (2017) hacen énfasis en que existe una correlación entre motivación con las relaciones interpersonales, esfuerzo personal, rendimiento individual, premios organizacionales y metas individuales.

Metodología

La investigación se realizó bajo un enfoque mixto, mediante el análisis cuantitativo y cualitativo, con el fin de recolectar datos y tener resultados importantes en relación al problema (Ruiz, Borboa y Rodriguez, 2013). El nivel de investigación fue descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) y el método de estudio que se empleó fue inductivo-deductivo (Solís, 1991; (Zelayaran, 2002).

Se determinaron como sub categorías de estudio la motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación trascendente. La entrevista se realizó al gerente, la secretaria administrativa y a un colaborador con años laborando en la empresa mediante un instrumento. Se obtuvo los datos cuantitativos luego de encuestar a los 30 colaboradores que laboran en la empresa para proceder con la tabulación y llegar al diagrama de Pareto. Para analizar los datos cualitativos se procedió a realizar el proceso de triangulación mediante el software Atlas ti mientras que para el análisis de datos cuantitativos se usó el software SPSS, el cual agrupa los datos y el análisis de Pareto para encontrar los puntos críticos en la investigación.

Se empleó la encuesta como instrumento de medición la cual está conformada por 20 ítems que se generaron a partir de 8 indicadores que describen 3 sub categorías las cuales se muestran a continuación

Tabla. 1

Matriz de categorización de la variable Motivación Laboral

Sub categoría	Indicador	Ítem	Escala
Motivación Intrínseca	Satisfacción por el trabajo Desarrollo Personal Reconocimiento	1-8	
Motivación Extrínseca	Condiciones de trabajo Remuneración Trabajo de equipo	9-17	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
Motivación Trascendente	Satisfacción Personal Espíritu de Servicio	18-20	

Fuente: Elaboración propia.

Para la muestra, la cual es una pequeña porción del total de individuos con características necesarias acorde al objeto de estudio (Sierra, 1983), en la investigación se optó por aplicar el estudio a todos los colaboradores debido al reducido tamaño de las personas que conforman la empresa.

Se aplicaron las entrevistas al gerente general, a la secretaria administrativa y a un técnico de mantenimiento ya que, debido a su amplia experiencia en la empresa, proporcionaron información relevante para el estudio, de esta manera se obtuvieron los datos cualitativos para complementar la investigación.

Resultados

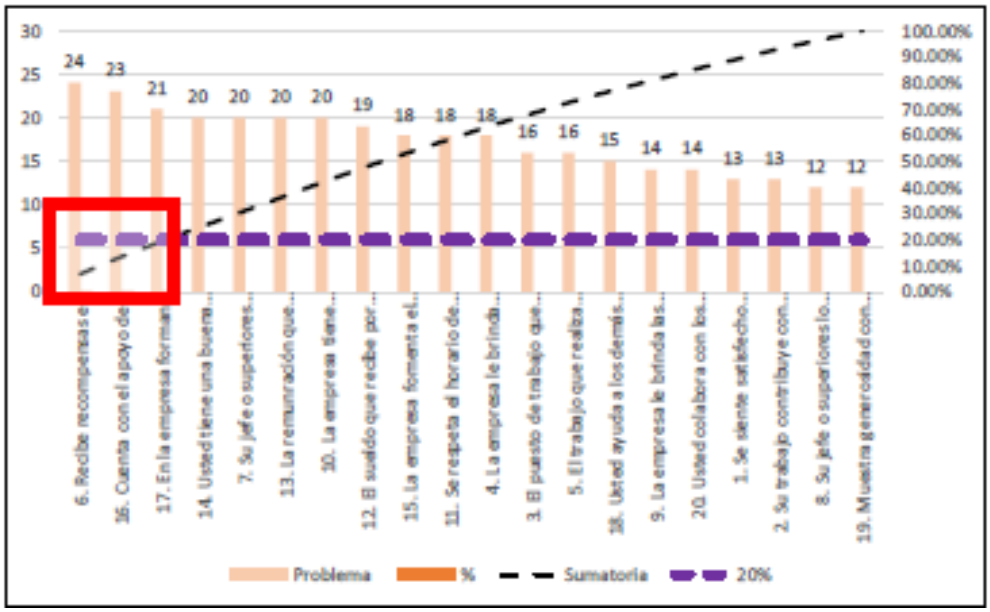
Con respecto al análisis cuantitativo realizado en la investigación de acuerdo a cada sub categoría se ha obtenido de la primera sub categoría motivación intrínseca, que un 80% del personal señalaron que la empresa no les brinda recompensas e incentivos cuando realizan un buen trabajo, mientras que un 66.66% indicó que sus jefes o superiores no toman en cuentas sus ideas u opiniones con respecto al trabajo que realizan.

Conforme a la segunda sub categoría, motivación extrínseca, se obtuvo que un 76.67% indicaron que no cuentan con el apoyo de sus compañeros de trabajo ante determinadas tareas, por otro lado, el 70% de los trabajadores señalaron que la empresa no forma grupos de trabajo para que realicen ciertas tareas y el 66.67% mencionaron que la remuneración que perciben no se encuentra acorde al trabajo que desempeñan.

Como tercera sub categoría, motivación trascendente, se analizó que el 50% de los trabajadores de la empresa no ayudan a los demás sin recibir algo a cambio siendo solo un 46.67% quienes mencionaron que a veces ayudan sin recibir nada a cambio. Por otro lado, un 46.66% reveló que no colaboran con los clientes en satisfacer sus dudas y mantenerlo contento y solo un 40% del personal lo hace a veces.

Según el diagrama de Pareto se determinaron 3 problemas críticos, siendo el primero la pregunta número 6, perteneciente a la sub categoría motivación intrínseca, la cual señala que un 80% del personal encuestado menciona que no reciben recompensas e incentivos cuando realizan un buen trabajo. La siguiente pregunta es el número 17, se encuentra dentro de la sub categoría motivación extrínseca, en el cual un 76.67% indican que no cuentan con el apoyo de sus compañeros de trabajo en el momento que lo requieran. Como tercera pregunta se tiene a la numero 17, que también pertenece a la sub categoría motivación extrínseca, en donde un 70% de los trabajadores mencionan que la empresa no forma grupos de trabajo para que realicen determinadas tareas.

Figura 1: Diagrama de Pareto de la categoría Motivación laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Para el llevar a cabo el enfoque mixto de esta investigación, también se requiere de datos cualitativos, de esta manera se procede a realizar el análisis e interpretar, para así obtener resultados que respondan al problema de investigación (Ruiz, Borboa y Rodriguez, 2013).

Como se detalló anteriormente, el análisis de los datos cualitativos se realizó a 3 personas con mayor experiencia y conocimiento de la empresa debido al tiempo laborando dentro de la empresa de estudio, las preguntas que se realizó estaban relacionadas a las subcategorías mencionadas, como consiguiente se dio paso al proceso de análisis haciendo uso del software atlas ti, para luego realizar la triangulación con los datos cuantitativos, mostrando el resultado del análisis en la siguiente red mixta.

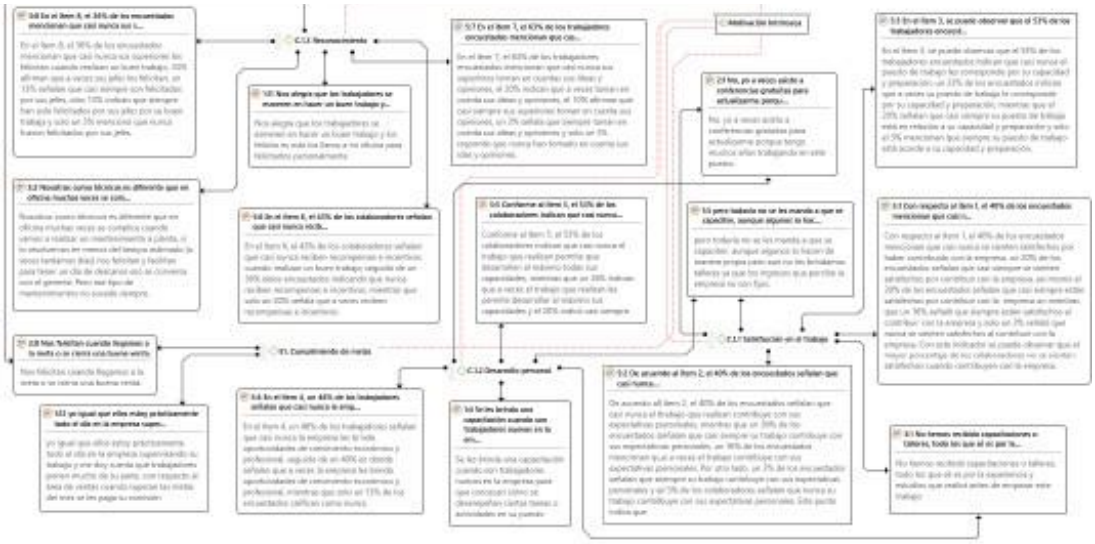


Figura 2: Red mixta de la sub categoría motivación intrínseca

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis mixto que se realizó en la investigación se observa en la sub categoría motivación intrínseca que resalta las recompensas e incentivos que se les debe brindar a los colaboradores por su buen desempeño en su puesto de trabajo, no solo se deben beneficiar el área de ventas sino cualquier colaborador que lo merezca por su buen desempeño, con respecto a la empresa, no maneja un programa de recompensas para sus colaboradores así lo afirma un 80% de los trabajadores que indicaron no haber recibido algún tipo de incentivo o recompensa por parte de la empresa, por otro lado el gerente normalmente toma en cuenta las opiniones e ideas de sus trabajadores ya que aportan en las soluciones de determinadas situaciones presentadas en su área de trabajo aunque un 66.66% indicaron que no sienten que sus superiores toman en cuenta sus opiniones o sugerencias sobre el trabajo que realizan.

Los resultados obtenidos del análisis mixto de la sub categoría motivación extrínseca se muestra a continuación.

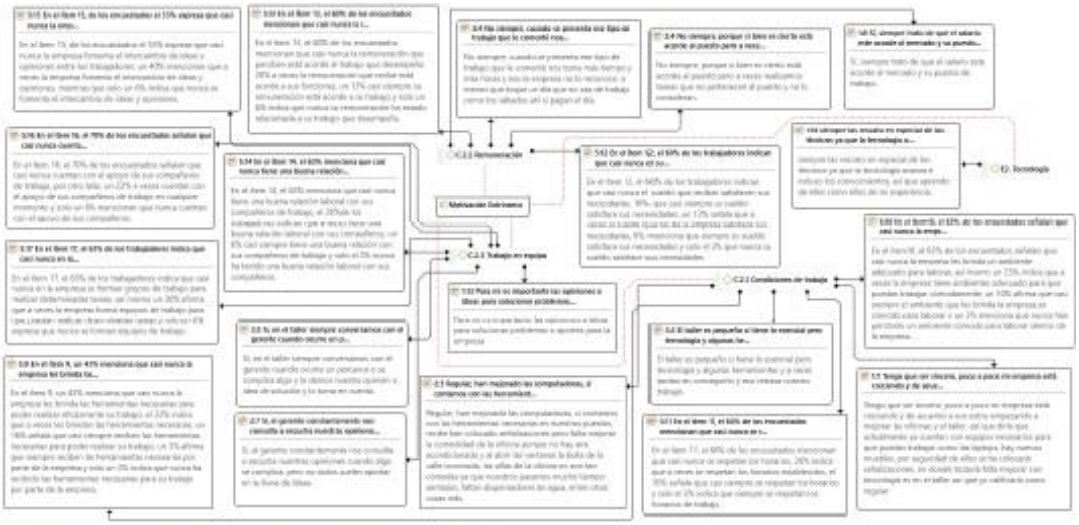


Figura 3: Red mixta de la sub categoría motivación extrínseca

Fuente: Elaboración propia.

Conforme al análisis mixto de la sub categoría motivación extrínseca que destaca que el trabajo de equipo es importante y que esto permite intercambiar ideas y solucionar mejor determinadas tareas además de mejorar la relación entre los mismos colaboradores, pero en el caso de la empresa se obtuvo que un 76.67% opinó que no cuentan con el apoyo de sus compañeros cuando estos lo necesitan, pues hay determinadas tareas que requiere de otros conocimientos o habilidades, así mismo un 70% indicó que no se forman equipos de trabajo esto señala que la empresa no fomenta que los colaboradores se relacionen y puedan apoyarse mutuamente generando que el trabajo que realizan los colaboradores sean individualizados.

Los siguientes resultados que se presentan pertenece a la sub categoría motivación trascendente

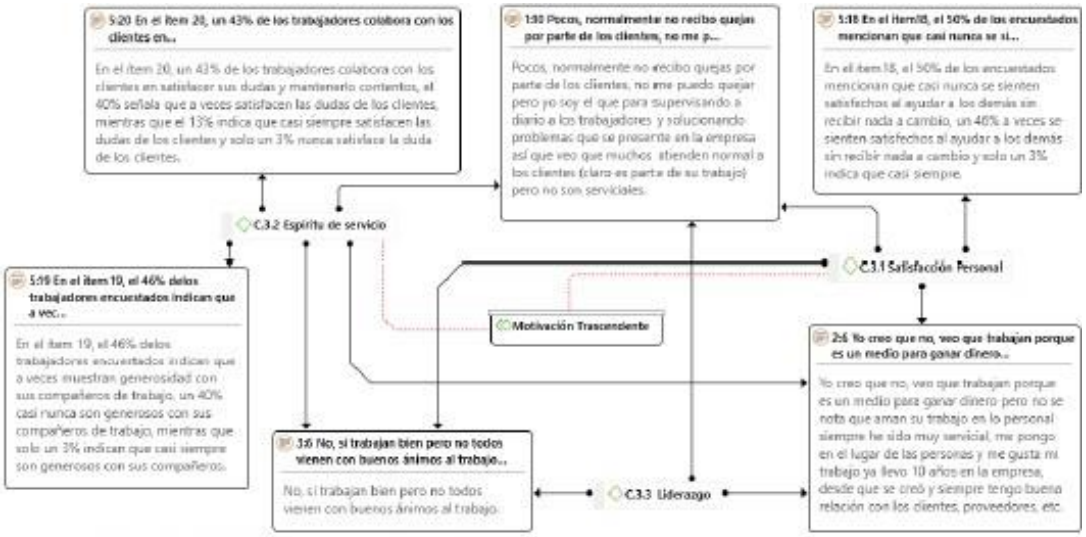


Figura 4: Red mixta de la sub categoría motivación trascendente

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis mixto de la sub categoría motivación trascendente el cual está relacionado a los valores de cada colaborador como es la generosidad, solidaridad y empatía con los demás. Se observa que no todos los trabajadores son serviciales con los clientes, proveedores ni sus propios compañeros partiendo por el estado de ánimo con el que desempeñan sus funciones dentro de la empresa. Se recalca la importancia de que los colaboradores tienen que ser solidarios con los clientes y mostrar generosidad con sus compañeros de trabajo, ya que un 50% señaló que no se ayudan a los demás sin recibir algo a cambio y el 46.66% indicaron que no colaboran con satisfacerlas dudas de los clientes para que se mantengan contentos.

Discusión

Luego de observar los resultados tanto de la encuesta como la entrevista, el 80% de los trabajadores indicaron que no reciben ningún tipo de incentivos por parte de la empresa que, según la teoría del reforzamiento tratada con anterioridad, explica la importancia de brindar estímulos a las personas ya que esto genera un cambio en el comportamiento de manera positiva, sin embargo, la empresa no se esfuerza por otorgar beneficios a los trabajadores que realmente lo merecen. El 76.67% mencionaron que no cuentan con el apoyo de sus compañeros de trabajo ante determinadas situaciones presentadas en la empresa, por falta de compañerismo entre ellos, según la teoría de las relaciones humanas y la teoría de las necesidades expresan que las personas necesitan un ambiente de integración ya que esto les genera mayor confianza, intercambio de conocimientos y apoyo mutuo, es por ello que se incentiva con ciertas actividades que relacionen a los colaboradores, en cambio la empresa no fomenta un ambiente de integración ya que además el 70% confirmaron que las tareas que se desempeñan para cumplir las metas se realizan de manera individual mas no realizan trabajos en equipo, según la teoría de metas de Locke como estrategia a favor de la empresa es importante establecer metas a sus colaboradores que funcionen como un reto para desarrollar sus conocimientos y habilidades estos no necesariamente son individuales sino también funcionan de manera grupal obteniendo mejores resultados ya que se intercambian los conocimientos y experiencias de cada uno.

Conclusiones

Luego de analizar la categoría problema de la investigación con los datos obtenidos de la recopilación de información cuantitativa y cualitativa con respecto a las sub categorías, motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación trascendente, se logró identificar que si bien es cierto la empresa reconoce a sus colaboradores con palabras de aliento y las respectivas felicitaciones por parte del gerente, no brinda recompensas e incentivos cuando el personal realiza un buen trabajo en su puesto, esto genera que el trabajador se sienta poco valorado y que su rendimiento no incremente ya que no hay un estímulo positivo, así mismo la relación laboral entre los trabajadores es muy fría y distante ya que la empresa no fomenta el trabajo en equipo el cual permite mayor interacción e intercambio de ideas, además carece de programas de integración ocasionando en los trabajadores cierto distanciamiento y falta de apoyo entre ellos al momento de realizar determinadas tareas.

La mayor parte de las personas hoy en día desempeñan sus actividades en busca de remuneración ya que existen diversas causas que lo impulsan es por ello que de acuerdo al análisis se determinó que la mayor parte de los colaboradores no tienen espíritu de servicio, se encuentran laborando por necesidad más no porque amen o se sientan bien desempeñando sus funciones, esto responde a la percepción del ambiente dentro de la empresa en la que se realizó el estudio.

Los factores que se mencionaron son los que más resaltaron en el análisis al realizar la respectiva comparación de datos, la empresa de estudio tiene ausencia de compañerismo e integración del personal, por otro lado, falta de recompensa a sus trabajadores y no se preocupa por el desarrollo de cada uno de ellos.

Referencia bibliográfica

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Recuperado el 4 de Setiembre de 2019, de https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato._Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado

Esteban Huamani, J. L., & Felipe Paucar, D. (2017). *La motivación y las relaciones interpersonales delpersonal administrativo en la unidad de gestión educativa local de Huancavelica*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.

Hampton, D., Summer, C., & Webber, R. A. (1989). *Manual de desarrollo de recursos humanos* (Segunda ed.). México: Trillas. Recuperado el 21 de Agosto de 2019

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (décima ed.). México: Thomson Learning Editores. Recuperado el 15 de Agosto de 2019

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado el 14 de Setiembre de 2019, de https://es.slideshare.net/jhonnypicone/hernndez-et-al-metodologia-de-la-investigacion

Locke, E. A., & Latham, G. P. (Julio de 2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty First Century. *The Academy of Management Review, 29*, 388-403. doi:10.2307/20159050

Macedo Vega, P. (2018). *Relación entre la motivación personal y la productividad en la empresa comercial Bionova S.A.C.* Tesis de Licenciatura, Universidad de Piura, Lima.

Marin, A. L. (1992). *Sociología de la Empresa*. Madrid: Iberico Europea de Ediciones. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=M33f5QDoS0UC&pg=PA57&dq=teoria+de+las+relaciones+humanas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwir4IepgLjkAhVqplkKHfMADOkQ6AEIODAD#v=onepage&q=teoria%20de%20las%20relaciones%20humanas&f=false

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (decima ed.). Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 15 de Agosto de 2019

Ruiz Medina, M. I., Borboa Quintero, M. d., & Rodríguez Valdez, J. C. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *TLATEMOANI*, 1-25. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf

Santivañez Fierro, S. M. (2017). *La motivacion laboral en los trabajadores de una pyme metalmecanica de Lima norte 2017, según las necesidades de McClelland*. Tesis de Licenciatura, Univrsidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima.

Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.

Sierra Bravo, R. (1988). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios* (Quinta ed.). Madrid: Paraninfo. Recuperado el 14 de Setiembre de 2019

Solís Espinoza, A. (1991). *Metodología de la investigación jurídico social*. Lima: Editorial Princeliness E.I.R.L. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr., D. (1996). *Administración* (sexta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Anexo 4: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA LOS COLABORADORES DE UNA MYPE COMERCIAL, LIMA 2019

INSTRUCCIÓN: Estimado colaborador, este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la Motivación laboral que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS **MOTIVACIÓN INTRÍNSECA**	VALORACIÓN				
1	Se siente satisfecho porque ha contribuido con la empresa	1	2	3	4	5
2	Su trabajo contribuye con sus expectativas personales	1	2	3	4	5
3	El puesto de trabajo que ocupa le corresponde por su capacidad y preparación	1	2	3	4	5
4	La empresa le brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional	1	2	3	4	5
5	El trabajo que realiza permite que desarrolle al máximo todas sus capacidades	1	2	3	4	5
6	Recibe recompensas e incentivos cuando realiza un buen trabajo	1	2	3	4	5
7	Su jefe o superiores toman en cuenta sus opiniones respecto al trabajo que usted realiza	1	2	3	4	5

8	Su jefe o superiores lo felicitan cuando realiza un buen trabajo	1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA						
9	La empresa le brinda las herramientas necesarias para trabajar eficazmente	1	2	3	4	5
10	La empresa tiene ambientes adecuados para que los colaboradores trabajen cómodamente.	1	2	3	4	5
11	Se respeta el horario de trabajo establecido	1	2	3	4	5
12	EL sueldo que recibe por parte de la empresa satisface sus necesidades básicas	1	2	3	4	5
13	La remuneración que percibe está acorde al trabajo que usted desempeña	1	2	3	4	5
14	Usted tiene una buena relación laboral con los miembros de su equipo de trabajo	1	2	3	4	5
15	La empresa fomenta el intercambio de ideas entre los colaboradores	1	2	3	4	5
16	Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento	1	2	3	4	5
17	En la empresa forman grupos de trabajo para realizar determinadas tareas	1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN TRASCENDENTE						
18	Usted ayuda a los demás sin recibir nada cambio y al hacerlo se siente satisfecho	1	2	3	4	5
19	Muestra generosidad con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
20	Usted colabora con los clientes en satisfacer sus dudas y mantenerlo contento	1	2	3	4	5

Anexo 5: Instrumento cualitativo

Cargo o puesto en que se desempeña	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores?
2	¿De qué manera la empresa reconoce cuando un colaborador realiza un buen trabajo?
3	¿Cómo califica el estado de los equipos de trabajo (computadoras, impresoras, etc.), herramientas y señales de comunicación en la empresa?
4	¿En su opinión el salario de los colaboradores está acorde al trabajo que realizan?
5	¿Se toman en cuenta las opiniones e ideas que aportan los colaboradores?
6	¿En su opinión los colaboradores de la empresa muestran tener vocación de servicio?

Anexo 6: Base de datos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	2	3	3	2	3	4	4	2	5	3	2	3	2	2	3	2	3	2
4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
3	4	3	3	3	3	2	4	5	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4
5	4	5	3	4	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2
4	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
5	4	4	3	4	1	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	2	2	1	2	5	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	2	1	2	3	3
1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
5	5	3	3	3	2	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
4	4	4	3	3	1	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3
4	4	3	2	4	2	4	5	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
4	4	4	3	4	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
5	4	4	3	4	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	3	3	4
3	4	2	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3
2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	1
2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2

Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Gerente General
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	11/10/19
Lugar de la entrevista	Resermin Company (Oficina V.M.T)

Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores?	Se les brinda una capacitación cuando son trabajadores nuevos en la empresa para que conozcan cómo se desempeñan ciertas tareas o actividades en su puesto, pero todavía no se les manda a que se capaciten, aunque algunos lo hacen de manera propia pero aun no les brindamos talleres ya que los ingresos que percibe la empresa no son fijos.
2	¿De qué manera la empresa reconoce cuando un colaborador realiza un buen trabajo?	Nos alegra que los trabajadores se esmeren en hacer un buen trabajo y los felicito es más los llamo a mi oficina para felicitarlos personalmente, yo igual que ellos estoy prácticamente todo el día en la empresa supervisando su trabajo y me doy cuenta qué trabajadores ponen mucho de su parte, con respecto al área de ventas cuando superan las metas del mes se les paga su comisión
3	¿Cómo califica el estado de los equipos de trabajo (computadoras, impresoras, etc.), herramientas y señales de comunicación en la empresa?	Tengo que ser sincero, poco a poco mi empresa está creciendo y de acuerdo a eso estoy empezando a mejorar las oficinas y el taller, así que diría que actualmente ya cuentan con equipos necesarios para que puedan trabajar como las laptops, hay nuevos muebles, por seguridad de ellos se ha colocado señalizaciones, en donde todavía falta mejorar con tecnología es en el taller así que yo calificaría como regular
4	¿En su opinión el salario de los colaboradores está acorde al trabajo que realizan?	Sí, siempre trato de que el salario este acorde al mercado y su puesto de trabajo.
5	¿Se toman en cuenta las opiniones e ideas que aportan los colaboradores?	Para mi es importante las opiniones o ideas para solucionar problemas o aportes para la empresa, siempre las rescato en especial de los técnicos ya que la tecnología avanza e incluso los conocimientos, así que aprendo de ellos como ellos de mi experiencia.
6	¿En su opinión los colaboradores de la empresa muestran tener vocación de servicio?	Pocos, normalmente no recibo quejas por parte de los clientes, no me puedo quejar pero yo soy el que para supervisando a diario a los trabajadores y solucionando problemas que se presente en la empresa así que veo que muchos atienden normal a los clientes (claro es parte de su trabajo) pero no son serviciales.

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Secretaria Administrativa
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	11/10/19
Lugar de la entrevista	Resermin Company (Oficina V.M.T)

Entrevistado1 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores?	No, yo a veces asisto a conferencias gratuitas para actualizarme porque tengo muchos años trabajando en este puesto.
2	¿De qué manera la empresa reconoce cuando un colaborador realiza un buen trabajo?	Nos felicitan cuando llegamos a la meta o se cierra una buena venta.
3	¿Cómo califica el estado de los equipos de trabajo (computadoras, impresoras, etc.), herramientas y señales de comunicación en la empresa?	Regular, han mejorado las computadoras, si contamos con las herramientas necesarias en nuestros puestos, recién han colocado señalizaciones pero falta mejorar la comodidad de la oficina porque no hay aire acondicionado y al abrir las ventanas la bulla de la calle incomoda, las sillas de la oficina no son tan cómodas ya que nosotros pasamos mucho tiempo sentados, faltan dispensadores de agua, entre otras cosas más.
4	¿En su opinión el salario de los colaboradores está acorde al trabajo que realizan?	No siempre, porque si bien es cierto está acorde al puesto pero a veces realizamos tareas que no pertenecen al puesto y no lo consideran.
5	¿Se toman en cuenta las opiniones e ideas que aportan los colaboradores?	Si, el gerente constantemente nos consulta o escucha nuestras opiniones cuando algo se complica, pero no todos suelen aportar en la lluvia de ideas.
6	¿En su opinión los colaboradores de la empresa muestran tener vocación de servicio?	Yo creo que no, veo que trabajan porque es un medio para ganar dinero pero no se nota que aman su trabajo en lo personal siempre he sido muy servicial, me pongo en el lugar de las personas y me gusta mi trabajo ya llevo 10 años en la empresa, desde que se creó y siempre tengo buena relación con los clientes, proveedores, etc.

Ficha de entrevista

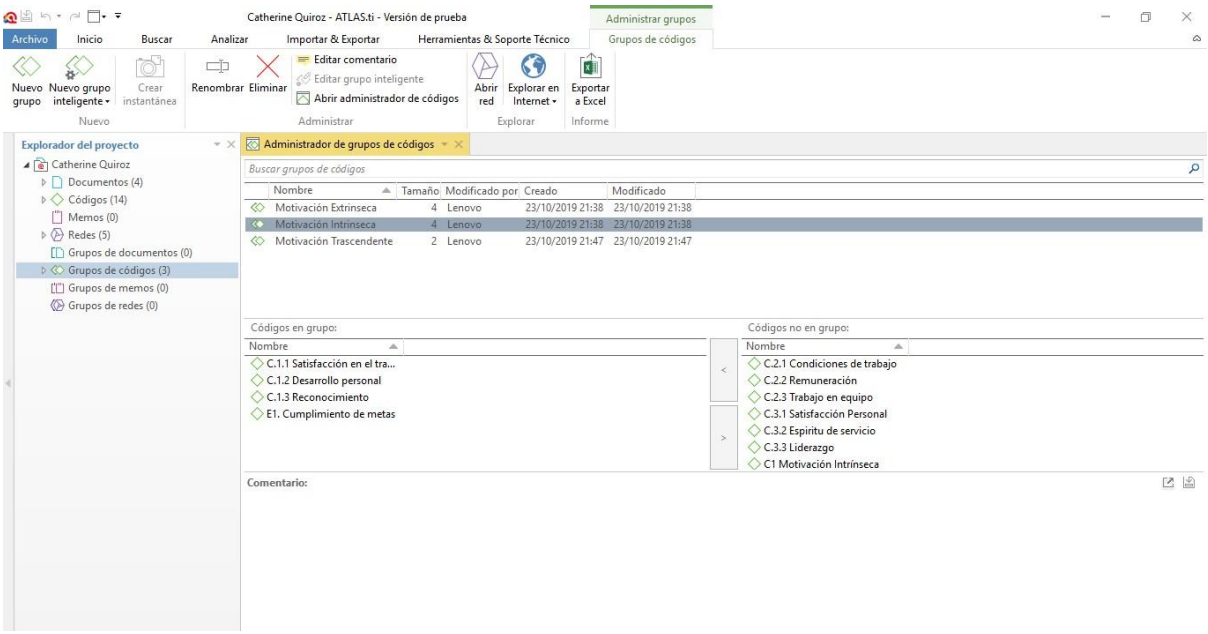
Datos básicos:

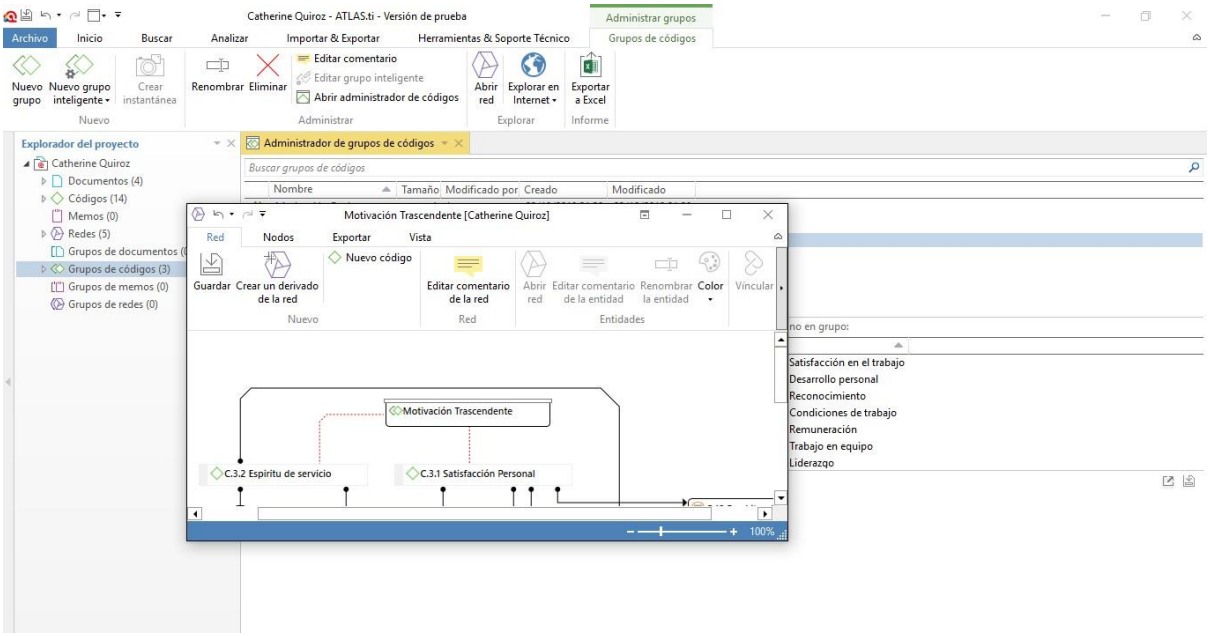
Cargo o puesto en que se desempeña	Técnico de mantenimiento
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	11/10/19
Lugar de la entrevista	Resermin Company (taller V.E.S.)

Entrevistado1 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores?	No hemos recibido capacitaciones o talleres, todo los que sé es por la experiencia y estudios que realicé antes de empezar este trabajo
2	¿De qué manera la empresa reconoce cuando un colaborador realiza un buen trabajo?	Nosotros como técnicos es diferente que en oficina muchas veces se complica cuando vamos a realizar un mantenimiento a planta, si lo resolvemos en menos del tiempo estimado (a veces tardamos días) nos felicitan y facilitan para tener un día de descanso eso se conversa con el gerente. Pero ese tipo de mantenimientos no sucede siempre.
3	¿Cómo califica el estado de los equipos de trabajo (computadoras, impresoras, etc.), herramientas y señales de comunicación en la empresa?	El taller es pequeño si tiene lo esencial pero tecnología y algunas herramientas y a veces tardan en conseguirlo y eso retrasa nuestro trabajo.
4	¿En su opinión el salario de los colaboradores está acorde al trabajo que realizan?	No siempre, cuando se presenta ese tipo de trabajo que le comenté nos toma más tiempo y más horas y eso la empresa no lo reconoce, a menos que toque un día que no sea de trabajo como los sábados ahí si pagan el día.
5	¿Se toman en cuenta las opiniones e ideas que aportan los colaboradores?	Sí, en el taller siempre conversamos con el gerente cuando ocurre un percance o se complica algo y le damos nuestra opinión o idea de solución y lo toma en cuenta.
6	¿En su opinión los colaboradores de la empresa muestran tener vocación de servicio?	No, si trabajan bien pero no todos vienen con buenos ánimos al trabajo.

Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti





Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Universidad Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir La Motivación laboral de los colaboradores de una Mype comercial.

Nro	Items	Suficiencia: Importancia y congruencia del ítem. 1 El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador.	2 No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.	3 Es necesario incrementar los ítems.	4 Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y	Pje	Claridad: Ítem adecuado en forma y fondo. 1 La redacción del ítem no es clara/redundante.	2 El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.	3 Es necesaria la modificación del ítem.	4 El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.	Pje	Coherencia: Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría 1 No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.	2 Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.	3 Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.	4 Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e	Pje	Relevancia: Importancia y solidez del ítem. 1 La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría.	2 El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría	3 El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.	4 El ítem es relevante y dee ser incluido en el instrumento.	Pje	Observaciones: Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
Sub categoría 1: Motivación Intrínseca																						
Indicador 1: Satisfacción por el trabajo																						
1.	Se siente satisfecho porque ha contribuido con la empresa					4					4					4					4	
2.	Su trabajo contribuye con sus expectativas personales					4					4					4					4	
3.	El puesto de trabajo que ocupa le corresponde por su capacidad y preparación					4					4					4					4	
Indicador 2: Desarrollo Personal																						
4.	La empresa le brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional					4					4					4					4	
5.	El trabajo que realiza permite que desarrolle al máximo todas sus capacidades					4					4					4					4	
Indicador 3: Reconocimiento																						
6.	Recibe recompensas e incentivos cuando realiza un buen trabajo					4					4					4					4	
7.	Su jefe o superiores toman en cuenta sus opiniones respecto al trabajo que usted realiza					4					4					4					4	

8.	Su jefe o superiores lo felicitan cuando realiza un buen trabajo				4				4				4				4						
Sub categoría 2: Motivación Extrínseca																							
Indicador 4: Condiciones de trabajo																							
9.	La empresa le brinda las herramientas necesarias para trabajar eficazmente				4				4				4				4						
10.	La empresa tiene ambientes adecuados para que los colaboradores trabajen cómodamente				4				4				4				4						
11.	Se respeta el horario de trabajo establecido				4				4				4				4						
Indicador 5: Remuneración																							
12.	El sueldo que recibe por parte de la empresa satisface sus necesidades básicas				4				4				4				4						
13.	La remuneración que percibe está acorde al trabajo que usted desempeña				4				4				4				4						
Indicador 6: Trabajo en equipo																							
14.	Usted tiene una buena relación laboral con los miembros de su equipo de trabajo				4				4				4				4						
15.	La empresa fomenta el intercambio de ideas entre los colaboradores				4				4				4				4						
16.	Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento				4				4				4				4						
17.	En la empresa forman grupos de trabajo para realizar determinadas tareas				4				4				4				4						
Sub categoría 3: Motivación Trascendente																							
Indicador 7: Espíritu de servicio																							

18.	Usted ayuda a los demás sin recibir nada cambio y al hacerlo se siente satisfecho					4					4					4					4	
19.	Muestra generosidad con sus compañeros de trabajo					4					4					4					4	
20.	Usted colabora con los clientes en satisfacer sus dudas y mantenerlo contento					4					4					4					4	

Validado por:

Apellidos	VILLON BRUNO		
Nombres	SABINO ERNESTO		
Profesión	ADMINISTRACION		
Máximo grado obtenido	DOCTOR		
Especialidad	ADMINISTRACION		
Años de experiencia	15 años		
Cargo que desempeña actualmente	Director de Posgrado en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN)	DNI:	432 97 584
		Sello y firma:	Villon B.
Fecha 11 octubre 2019			

Universidad Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir La Motivación laboral de los colaboradores de una Mype comercial

Nro	Items	Suficiencia: Importancia y congruencia del ítem. 1	2	3	4	Pje	Claridad: Ítem adecuado en forma y fondo. 1	2	3	4	Pje	Coherencia: Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría 1	2	3	4	Pje	Relevancia: Importancia y solidez del ítem. 1	2	3	4	Pje	Observaciones: Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
Sub categoría 1: Motivación Intrínseca																						
Indicador 1: Satisfacción por el trabajo																						
1.	Se siente satisfecho porque ha contribuido con la empresa					4					4					4					4	
2.	Su trabajo contribuye con sus expectativas personales					4					4					4					4	
3.	El puesto de trabajo que ocupa le corresponde por su capacidad y preparación					4					4					4					4	
Indicador 2: Desarrollo Personal																						
4.	La empresa le brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional					4					4					4					4	
5.	El trabajo que realiza permite que desarrolle al máximo todas sus capacidades					4					4					4					4	
Indicador 3: Reconocimiento																						
6.	Recibe recompensas e incentivos cuando realiza un buen trabajo					4					4					4					4	
7.	Su jefe o superiores toman en cuenta sus opiniones respecto al trabajo que usted realiza					4					4					4					4	

1 = El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador.
2 = No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.
3 = Es necesario incrementar los ítems.
4 = Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y

1 = La redacción del ítem no es clara/redundante.
2 = El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.
3 = Es necesaria la modificación del ítem.
4 = El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.

1 = No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.
2 = Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.
3 = Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.
4 = Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e

1 = La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría.
2 = El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría
3 = El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.
4 = El ítem es relevante y dee ser incluido en el instrumento.

8.	Su jefe o superiores lo felicitan cuando realiza un buen trabajo				4				4				4				4	
Sub categoría 2: Motivación Extrínseca																		
Indicador 4: Condiciones de trabajo																		
9.	La empresa le brinda las herramientas necesarias para trabajar eficazmente				4				4				4				4	
10.	La empresa tiene ambientes adecuados para que los colaboradores trabajen cómodamente				4				4				4				4	
11.	Se respeta el horario de trabajo establecido				4				4				4				4	
Indicador 5: Remuneración																		
12.	El sueldo que recibe por parte de la empresa satisface sus necesidades básicas				4				4				4				4	
13.	La remuneración que percibe está acorde al trabajo que usted desempeña				4				4				4				4	
Indicador 6: Trabajo en equipo																		
14.	Usted tiene una buena relación laboral con los miembros de su equipo de trabajo				4				4				4				4	
15.	La empresa fomenta el intercambio de ideas entre los colaboradores				4				4				4				4	
16.	Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento				4				4				4				4	
17.	En la empresa forman grupos de trabajo para realizar determinadas tareas				4				4				4				4	
Sub categoría 3: Motivación Trascendente																		
Indicador 7: Espíritu de servicio					4				4				4				4	

18.	Usted ayuda a los demás sin recibir nada cambio y al hacerlo se siente satisfecho					4					4					4					4	
19.	Muestra generosidad con sus compañeros de trabajo					4					4					4					4	
20.	Usted colabora con los clientes en satisfacer sus dudas y mantenerlo contento					4					4					4					4	

Validado por:

Apellidos	DONDERO CASSANO	
Nombres	PIETRO ROBCO GUISSEPI	
Profesión	ADMINISTRACIÓN	
Máximo grado obtenido	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN	
Especialidad	ADMINISTRACIÓN	
Años de experiencia	22 AÑOS	
Cargo que desempeña actualmente	DOCENTE	DNI: 43571188
		Sello y firma:
Fecha	11/10/2019	

Universidad Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir La Motivación laboral de los colaboradores de una Mype comercial

Nro	Items	Suficiencia: Importancia y congruencia del ítem.					Claridad: Ítem adecuado en forma y fondo.					Coherencia: Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Relevancia: Importancia y solidez del ítem.					Observaciones: Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
	Sub categoría 1: Motivación Intrínseca	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
	Indicador 1: Satisfacción por el trabajo																					
1.	*Se siente satisfecho porque ha contribuido con la empresa*	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador.	No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.	Es necesario incrementar los ítems.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y	4	La redacción del ítem no es clara/redundante.	El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.	Es necesaria la modificación del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.	4	No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.	Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.	Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.	Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e	4	La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría.	El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría	El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.	El ítem es relevante y dee ser incluido en el instrumento.	4	
2.	*Su trabajo contribuye con sus expectativas personales*					4					4					4					4	
3.	*El puesto de trabajo que ocupa le corresponde por su capacidad y preparación*					4					4					4					4	
	Indicador 2: Desarrollo Personal																					
4.	*La empresa le brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional*					4					4					4					4	
5.	*El trabajo que realiza permite que desarrolle al máximo todas sus capacidades*					4					4					4					4	
	Indicador 3: Reconocimiento																					
6.	*Recibe recompensas e incentivos cuando realiza un buen trabajo*					4					4					4					4	
7.	*Su jefe o superiores toman en cuenta sus opiniones respecto al trabajo que usted realiza*					4					4					4					4	

8.	Su jefe o superiores lo felicitan cuando realiza un buen trabajo	4	4	4	4
Sub categoría 2: Motivación Extrínseca					
Indicador 4: Condiciones de trabajo					
9.	La empresa le brinda las herramientas necesarias para trabajar eficazmente	4	4	4	4
10.	La empresa tiene ambientes adecuados para que los colaboradores trabajen cómodamente	4	4	4	4
11.	Se respeta el horario de trabajo establecido	4	4	4	4
Indicador 5: Remuneración					
12.	El sueldo que recibe por parte de la empresa satisface sus necesidades básicas	4	4	4	4
13.	La remuneración que percibe está acorde al trabajo que usted desempeña	4	4	4	4
Indicador 6: Trabajo en equipo					
14.	Usted tiene una buena relación laboral con los miembros de su equipo de trabajo	4	4	4	4
15.	La empresa fomenta el intercambio de ideas entre los colaboradores	4	4	4	4
16.	Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento	4	4	4	4
17.	En la empresa forman grupos de trabajo para realizar determinadas tareas	4	4	4	4
Sub categoría 3: Motivación Trascendente					
Indicador 7: Espíritu de servicio		4	4	4	4

18.	Usted ayuda a los demás sin recibir nada cambio y al hacerlo se siente satisfecho					4					4					4					4		
19.	Muestra generosidad con sus compañeros de trabajo					4					4					4					4		
20.	Usted colabora con los clientes en satisfacer sus dudas y mantenerlo contento					4					4					4					4		

Validado por:

Apellidos	Rucoaga Linares		
Nombres	José Antonio		
Profesión	Administrador		
Máximo grado obtenido	Maestro		
Especialidad	Administración		
Años de experiencia	13 años		
Cargo que desempeña actualmente	Secretario Académico	DNI:	07464256
		Sello y firma:	
Fecha			

Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta

Universidad Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Modelo de recompenza total aplicado para mejorar la motivación laboral en una empresa comercial

Nombre de la propuesta: Modelo Total Reward

Yo, José Antonio Picoaga Linares identificado con DNI Nro 07464256 Especialista en Administración

Actualmente laboro en UNW Ubicado en Surco Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			

9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

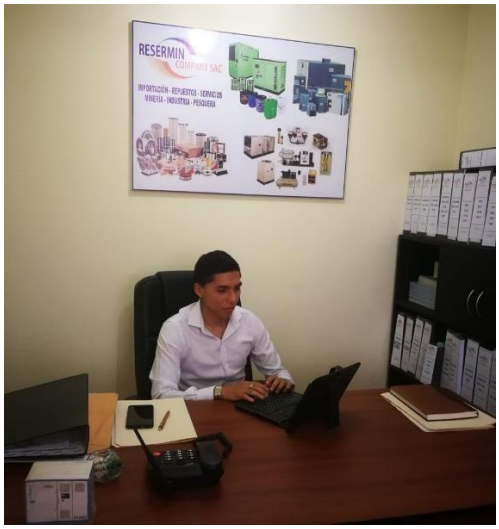
Y después de la revisión opino que: Procede

1. ……
2. ……
3. ……

Es todo cuanto informo;

Firma

Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa



Anexo 12: Matrices de trabajo

1. Matriz de causa efecto para definir el problema

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Categoría Problema
C1. Personal	1. Desmotivación del personal	1. No se les brinda incentivos laborales.	Falta de Motivación laboral
		2. No se les brinda la oportunidad de desarrollo personal y profesional.	
	2. Falta de trabajo en equipo	3. No se logra alcanzar los objetivos mensuales.	
		4. No hay una buena comunicación entre los trabajadores.	
	3. Personal poco capacitado	5. No invierten en capacitaciones de actualización para los trabajadores antiguos.	
		6. No tienen personal capacitado en el área ventas.	
C2. Gerencia	4. No hay buena coordinación	7. No hay un adecuado control de los productos que se importan.	
		8. Tardan en comunicar las fechas de reuniones con los clientes potenciales.	
	5. No hay un buen liderazgo	9. El trato que brinda no es igual con todos sus trabajadores.	
		10. No alienta a sus trabajadores a cumplir con las metas.	
		11. No escucha las ideas u opiniones de sus empleados.	
C3. Procesos	6. ventas	12. No brindan mucha información a los clientes con respecto a los productos.	
		13. Falta de amabilidad con los clientes.	
	7. Falta de seguridad	14. No cuentan con cámaras de seguridad que se puedan revisar cuando se pierden objetos personales de los trabajadores	
	8. Errores en la realización del trabajo	15. No hay interés y compromiso de los trabajadores debido a que no hay reconocimiento por parte de los jefes o superiores	
C4. Infraestructura	9. temperatura del ambiente	16. No cuentan con aire acondicionado para la temporada de verano solo utilizan un ventilador.	
	10. Condiciones de trabajo	17. No se le brinda al personal los materiales de trabajo adecuados y en buen estado (computadoras, impresoras, hojas, fólderes, etc)	

2. Problema, objetivo

Problema general	Objetivo general
¿Cómo mejorar la motivación laboral en los colaboradores de una empresa comercial, Lima 2019?	Proponer estrategias de motivación para los colaboradores de una empresa comercial, Lima 2019
Problemas específicos	**Objetivos específicos**
P.E.1: ¿Cómo es la motivación de los colaboradores de la empresa comercial, Lima 2019? P.E.2: ¿Qué factores influyen en la motivación de los colaboradores de empresa comercial, Lima 2019?	O.E.1: Delimitar la situación actual de motivación en los colaboradores de una empresa comercial, Lima 2019. O.E.2: Precisar los factores que influyen en la motivación de los colaboradores de una empresa comercial, Lima 2019.

3. Justificación

Justificación teórica		
Cuestiones	**Respuesta**	**Redacción final**
¿Qué teorías sustentan la investigación?	T1: Se aplicará la teoría de las relaciones humanas ya que permite mejorar el trabajo en equipo entre las áreas que conforman la empresa siendo el trabajo una tarea colectiva y que cada colaborador tiene diferentes necesidades las cuales van a repercutir en su rendimiento laboral si no se satisfacen. Además, se podrá realizar programas de integración entre los colaboradores permitiendo obtener mayor comunicación y relación en el ámbito laboral, esto generará un estado de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la empresa. T2: Se empleará la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow permitiendo determinar en qué nivel de la jerarquía se encuentran los colaboradores y conocer cuáles son los factores que los afectan para poder centrarse en satisfacer las necesidades que se encuentran en ese nivel o arriba del mismo. T3: Se utilizará la teoría de las necesidades de McClelland permitiendo realizar una correcta selección depersonal enfocada en los tipos de motivación de los colaboradores y poder conocer sus expectativas laborales.	Las teorías que se consideró más importantes para esta investigación son de los autores Elton Mayo, Abraham Maslow, Kurt Lewin, David McClelland. Estas 3 teorías sustentan la importancia de conocer las diversas necesidades de cada colaborador y hacer énfasis en las necesidades primordiales, de esta manera lograr mejorar su desempeño en la organización a través de diversos métodos de integración que permita a los colaboradores interactuar entre ellos mejorando la comunicación ya que el trabajo es una tarea colectiva destacando que todos los colaboradores son pieza clave en una organización. Estas teorías aportarán a la empresa comercial con lo siguiente: La teoría de las relaciones humanas ayudará a que la empresa se preocupe en tener a sus colaboradores en constante interacción promoviendo el trabajo en equipo y el aporte de
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	Aporte 1: La teoría de las relaciones humanas ayudará a que la empresa se preocupe en tener a sus colaboradores en constante interacción promoviendo el trabajo en equipo y el	

	aporte de ideas de todos los colaboradores esto va a permitir una mayor comunicación y mejorará la relación laboral entre ellos. Aporte 2: La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow ayudará a lograr determinar por medio de las cinco necesidades de Maslow que necesidad necesita cada colaborador para sentirse bien desempeñando correctamente su puesto de trabajo ya que cada uno tiene diferentes necesidades. Aporte 3: La teoría de las necesidades de McClelland ayudará a comprender el comportamiento de los colaboradores ya que actúan en base a sus necesidades, de acuerdo a esto se podrá tener en cuenta al momento de realizar la selección de personal y ubicar a los colaboradores en el puesto correcto.	ideas de todos los colaboradores esto va a permitir una mayor comunicación y mejorará la relación laboral entre ellos. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow ayudará a lograr determinar por medio de las cinco necesidades de Maslow que necesidad necesita cada colaborador para sentirse bien desempeñando correctamente su puesto de trabajo ya que cada uno tiene diferentes necesidades. La teoría de las necesidades de McClelland ayudará a comprender el comportamiento de los colaboradores ya que actúan en base a sus necesidades, de acuerdo a esto se podrá tener en cuenta al momento de realizar la selección de personal y ubicar a los colaboradores en el puesto correcto.
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	Porque el éxito de una organización está relacionado al recurso humano, es decir, todas las personas que lo conforman y muchas de las estrategias de gestión vinculan a los colaboradores ya que de ellos parte el desarrollo de la empresa junto con sus habilidades y conocimientos.	
Justificación práctica		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	En la actualidad el talento humano es importante para una empresa es por ello que debemos centrarnos en mantener a los colaboradores motivados para que esto no afecte en su desempeño y cumplimiento de las metas.	En la actualidad el talento humano es importante para una empresa es por ello que debemos centrarnos en mantener a los colaboradores motivados para que esto no afecte en su desempeño y cumplimiento de las metas. Esta investigación permitirá a la empresa conocer que factores de su entorno laboral influyen en la motivación de sus colaboradores. De esta manera podrán establecer estrategias para la mejorar la motivación laboral en la empresa y esto ayude a que mejore el rendimiento de sus colaboradores, se sientan más comprometidos y se desarrolle mejor la empresa. Se espera encontrar una solución para mejorar la motivación de los colaboradores de la empresa comercializadora de compresoras y grupos electrógenos en su área laboral.
¿Cuál será la utilidad?	Esta investigación permitirá a la empresa conocer que factores de su entorno laboral influyen en la motivación de sus colaboradores. De esta manera podrán establecer estrategias para la mejorar la motivación laboral en la empresa y esto ayude a que mejore el rendimiento de sus colaboradores, se sientan más comprometidos y se desarrolle mejor la empresa.	
¿Qué espera con la investigación?	Se espera encontrar una solución para mejorar la motivación de los colaboradores de la empresa comercializadora de compresoras y grupos electrógenos en su área laboral.	
Justificación metodológica		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	Se hizo uso del enfoque mixto, ya que permite tener información tanto cualitativa como cuantitativa, mediante la entrevista y la aplicación de encuestas, de tipo proyectivo, el cual va a permitir desarrollar el plan de motivación basado en las teorías y se aplicó el diseño descriptivo.	La investigación se realizó con un enfoque mixto, ya que permite tener información tanto cualitativa como cuantitativa, mediante la entrevista y la aplicación de encuestas, de tipo proyectivo, el cual va a permitir desarrollar el plan de motivación basado en las teorías y se aplicó el diseño descriptivo. Esta investigación permitirá determinar nivel de motivación laboral que existe en la empresa comercial para de esta manera implementar estrategias que mejore el comportamiento de los colaboradores en la empresa.
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	Permitirá determinar el nivel de motivación laboral que existe en la empresa comercial para de esta manera desarrollar un plan motivacional que mejore el comportamiento de los colaboradores en la empresa	

Anexo 13: Matriz de teorías

4. Matriz de teorías

<table>
<tr><th colspan="6">Teoría 1: Teoría de las Relaciones Humanas</th></tr>
<tr><th>Autor</th><th>Año</th><th>Cita</th><th>Parafraseo (1)</th><th>Aplicación en su tesis (2)</th><th rowspan="6">Redacción final</th></tr>
<tr><td>Elton Mayo</td><td>1992</td><td>Mayo (citado en Marin, 1992) señala que “Las necesidades sociales son una poderosa fuente de motivaciones y, por tanto, un factor primordial en el rendimiento de los trabajadores. Y esto por dos motivos: porque el trabajo en una organización es una actividad social, de forma que obreros, empleados y directores no son una colección de individuos aislados, que acuden a realizar una tarea independiente a cambio de una recompensa, sino que participan conjuntamente en una tarea colectiva; y en segundo lugar porque existen en el trabajo los grupos informales, cuya existencia y actividad es independiente de la organización económica planeada”. (p. 62)</td><td>Mayo (citado en Marin, 1992) mencionó que El trabajo es una actividad grupal, la actitud de un colaborador y su eficiencia está supeditado por las exigencias de la sociedad. Lograr la motivación en base a las propias necesidades del colaborador será un factor clave para su desempeño laboral.</td><td>Esta teoría será aplicada, permitiendo mejorar el trabajo en equipo entre las áreas que conforman la empresa ya que el trabajo es una tarea colectiva y que cada colaborador tiene diferentes necesidades las cuales van a repercutir en su rendimiento laboral si no se satisfacen.</td></tr>
<tr><td>Referencia:</td><td colspan="4">Marin, A. L. (1992). Sociología de la Empresa. Madrid: Iberico Europea de Ediciones.</td></tr>
<tr><th>Autor/es</th><th>Año</th><th>Cita</th><th>Parafraseo (3)</th><th>Aplicación en su tesis (4)</th></tr>
<tr><td>Kurt Lewin</td><td>2007</td><td>Lewin (citado en Chiavenato, 2007) introdujo el concepto de equilibrio "casi estacionario" en los procesos grupales para referirse al campo de fuerzas existentes en los grupos las cuales originan procesos de autorregulación y mantenimiento del equilibrio. Así como el aspecto fisiológico del cuerpo humano se mantiene relativamente estable gracias a los procesos reguladores, un grupo puede compensar la ausencia de un colega aumentando la contribución de los demás miembros. Los procesos grupales y los hábitos sociales no son estáticos, sino vivos y dinámicos. (p.113)</td><td>Lewin (citado en Chiavenato, 2007) señaló que es importante la dinámica de grupo porque sus intereses se complementaran permitiendo una mejor armonía e interacción es por ello que la convivencia social y el compartir experiencias entre colegas genera una mayor satisfacción en el trabajo.</td><td>Esta teoría será aplicada, buscando realizar programas de integración entre los colaboradores permitiendo obtener mayor comunicación y relación en el ámbito laboral, esto generará un estado de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la empresa.</td></tr>
</table>

Referencia:	Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoria general de la adminstración*. México: Mc Graw Hill.	

Teoría 2: Teoría de la jerarquía de las necesidades				
Autor de la teoría	**Año**	**Cita**	**Parafraseo (5)**	**Aplicación en su tesis (6)**
Abraham Maslow	**2011**	Maslow (citado en Chiavenato, 2011) indicó que las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). (p.43-45)	Maslow (citado en Chiavenato, 2011), señaló que Las personas tienen diversas necesidades las cuales se van a organizar en forma de pirámide en relación a su importancia, colocándose en la parte inferior las necesidades básicas o primordiales y en la parte superior de la pirámide colocar las necesidades secundarias.	Esta teoría será aplicada, permitiendo determinar en qué nivel de la jerarquía se encuentran los colaboradores y conocer cuáles son los factores que los afectan para poder centrarse en satisfacer las necesidades que se encuentran en ese nivel o arriba del mismo.
Referencia:	Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.			

Teoría 3: Teoría de las necesidades				
Autor de la teoría	**Año**	**Cita**	**Parafraseo (7)**	**Aplicación en su tesis (8)**
David McClelland	**1989**	McClelland (Citado por Hampton, Summer y Webber 1989) señala que existen tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. (p. 158)	McClelland (Citado por Hampton, Summer y Webber, 1989) indicó que Las necesidades en su mayor parte son adquiridas de acuerdo a su interacción con la sociedad y su cultura. Por ello existen personas con diferentes necesidades de acuerdo a las conductas adquiridas de su entorno, por tanto, actúan en base a 3 motivaciones: necesidad de logro, afiliación y poder.	Ésta teoría será aplicada, permitiendo realizar una correcta selección de personal enfocada en los tipos de motivación de los colaboradores y poder conocer sus expectativas laborales.
Referencia:	Hampton, D., Summer, C., & Webber, R. A. (1989). Manual de desarrollo de recursos humanos (Segunda ed.). México: Trillas. Recuperado el 21 de Agosto de 2019			

Teoría 4: Teoría del Reforzamiento				
Autor de la teoría	**Año**	**Cita**	**Parafraseo (5)**	**Aplicación en su tesis (6)**

Skinner	**1996**	Skinner propone la teoría del reforzamiento afirmando según la psicología cognitivo-conductual que el individuo aprende ciertas conductas en base a refuerzos o castigos de ser el caso, esta teoría busca explicar el comportamiento de las personas y cómo modificar dicha conducta con ciertos estímulos positivos o negativos, ya que de esta manera buscarán evitar consecuencias no agradables. (Skinner citado por Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 1996).	Skinner propone la teoría del reforzamiento afirmando según la psicología cognitivo-conductual que el individuo aprende ciertas conductas en base a refuerzos o castigos de ser el caso, esta teoría busca explicar el comportamiento de las personas y cómo modificar dicha conducta con ciertos estímulos positivos o negativos, ya que de esta manera buscarán evitar consecuencias no agradables. (Skinner citado por Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 1996).	Se aplicará al momento de realizar el modelo que se va a basar en incentivos y reconocimientos siendo estímulos que generaran un cambio positivo en el comportamiento de los trabajadores
Referencia:	Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.			

Teoría 5: Teoría del cumplimiento de metas				
Autor de la teoría	**Año**	**Cita**	**Parafraseo (5)**	**Aplicación en su tesis (6)**
Locke	**1996**	Edwin Locke hace énfasis en su teoría del cumplimiento de metas, que una persona se siente motivada cuando se imponen metas que generen ganas de cumplirlas, es importante recalcar que dichas metas deberán estar relacionadas con sus conocimientos y habilidades de no ser el caso, no generará motivación en ellos. Esta es una forma de generar compromiso del colaborador con la empresa y adaptar sus propias metas con las metas de la empresa (Locke citado por Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 1996).	Edwin Locke hace énfasis en su teoría del cumplimiento de metas, que una persona se siente motivada cuando se imponen metas que generen ganas de cumplirlas, es importante recalcar que dichas metas deberán estar relacionadas con sus conocimientos y habilidades de no ser el caso, no generará motivación en ellos. Esta es una forma de generar compromiso del colaborador con la empresa y adaptar sus propias metas con las metas de la empresa (Locke citado por Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 1996).	
Referencia:	Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill.			

Anexo 14: Matriz de Antecedentes

5. Matriz de antecedentes

Datos del antecedente 1: Internacional			
Título	FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL	Metodología	
Autor	Daniela García, Camila Londoño, Lorena Ortiz Lugar: Colombia	Tipo	-
Año	2016	Enfoque	cuantitativo
Objetivo	Analizar la influencia que tiene los factores internos y externos en la motivación y la relación con el cumplimiento de objetivos	Diseño	
Resultados	Se identificó coeficientes de correlación. La medición de la motivación a través de test como el CMT y el APM le permite a las organizaciones evidenciar como se encuentran los niveles de motivación de los empleados para así evitar que se presenten niveles altos de rotación	Método	-
		Población	
		Muestra	113
		Técnicas	encuesta
		Instrumentos	cuestionario
Conclusiones	La motivación laboral es una de las herramientas más útiles y empleadas en las organizaciones si se necesita aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de que ellos lleven a cabo sus funciones y responsabilidades como son esperadas. El factor humano es de vital importancia dentro de las organizaciones ya que este está ligado con el grado de motivación que tienes los empleados, compuesto por factores internos que son necesidad de afiliación, logro y poder y externos en los cuales se encuentran la supervisión del trabajo, los ascensos, el salario, reconocimiento de los méritos, promoción y grupo de trabajo, estos factores tanto internos como externos que les permiten evidenciar que es lo que necesita su empleado para generar altos niveles motivacionales.		
Redacción final	García, Londoño, Ortiz (2016) indican en su investigación titulada *Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral*, que de acuerdo al objetivo del estudio de analizar acerca de la influencia que tienen los factores internos y externos en la motivación de los trabajadores así mismo la relación que existe con el cumplimiento de los objetivos, en donde se obtuvo que el desempeño del factor humano va a estar relacionado a la motivación la cual se compone por factores internos como externos destacando que cada empleado presentará diferentes necesidades, para que las empresas tengan conocimiento del nivel de motivación que existe se deberá aplicar el test CMT y el APM para de esta manera controlar y evitar que se generen niveles superiores de rotación.		

Referencia (tesis)	García, Londoño, Ortiz (2016). *Factores internos y externos que influyen en la motivación laboral.* (Artículo de investigación) Colombia: Revista electrónica Pyconex https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/view/326981/20784207

Datos del antecedente 2: Internacional			
Título	MOTIVACION LABORAL Y ENGAGEMENT	Metodología	
Autor	Adriana Berardi Lugar: Argentina	Tipo	-
Año	2015	Enfoque	cuantitativo
Objetivo	Identificar la relación existente entre Motivación laboral y Engagement	Diseño	
Resultados	Los resultados obtenidos permitieron afirmar en primer lugar que existe relación entre Motivación Laboral y Engagement y que la relación existente entre ambos conceptos es una relación directa ya que para valores medios y altos de motivación se obtuvieron valores medios y altos de engagement, y al aumentar los niveles de motivación también aumentaron los de engagement.	Método	-
		Población	184
		Muestra	105
		Técnicas	encuesta
		Instrumentos	cuestionario
Conclusiones	Es por ello que se puede afirmar que "cuanto más motivado para el trabajo está un empleado (trabajador), se registran niveles más altos de engagement". Esto nos permite reflexionar acerca de la importancia de la motivación en el ambiente laboral, porque aquellos trabajadores que están motivados demostraron estar implicados en su trabajo y comprometidos con la organización.		
Redacción final	Berardi (2015) indica en su investigación titulada *Motivación laboral y Engagement*, cuyo objetivo del estudio fue lograr identificar la relación que existe entre la motivación laboral y engagement de acuerdo a su estudio de enfoque cuantitativo afirma que existe una relación directa entre motivación laboral y engagement ya que se demostró que al incrementar el nivel de motivación conjuntamente aumentó los niveles de engagement, por eso hace énfasis en la importancia de la motivación en un ambiente laboral ya que esto generan en los trabajadores mayor compromiso con la empresa.		
Referencia (tesis)	Berardi, A. (2018). *Motivación laboral y Engagement.* (Tesis de licenciatura) Argentina: Universidad Fasta. http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1		

<table>
<tr><th colspan="4">Datos del antecedente 3: Internacional</th></tr>
<tr><td>Título</td><td>La motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera?</td><td colspan="2">Metodología</td></tr>
<tr><td>Autor</td><td>María Salazar, Aline Gutiérrez Northía Lugar: España</td><td>Tipo</td><td>-</td></tr>
<tr><td>Año</td><td>2016</td><td>Enfoque</td><td>-</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Resultados</td><td rowspan="3">La motivación laboral se resume en una mayor productividad, una mayor implicación y un mayor rendimiento laboral; es decir que las estrategias y el desarrollo de las personas siempre serán un factor determinante en el logro de los objetivos empresariales y personales de los trabajadores.</td><td>Método</td><td>-</td></tr>
<tr><td>Población</td><td>-</td></tr>
<tr><td>Muestra</td><td>-</td></tr>
<tr><td>Conclusiones</td><td colspan="3">la motivación laboral no solo es una estrategia que ayuda a establecer y conservar los principios y valores corporativos que orienten a los trabajadores a desenvolver un profundo desempeño, sino que también esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización. Por eso, para alcanzar este nivel de compromiso, se debe estimar el estado de disposición y cooperación del equipo humano, adaptando elementos que sirvan de garantía a un determinado grupo que logre competentemente ser motivado y orientado al logro de sus intereses y aspiraciones personales y profesionales.</td></tr>
<tr><td>Redacción final al estilo Tesis</td><td colspan="3">Salazar y Gutiérrez (2016) realizaron una investigación titulada La motivación laboral en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera?, en donde determinaron que para el logro de los objetivos de las empresas se va a depender de las estrategias que se empleen en los trabajadores más aun en el desarrollo de los mismo, es así que un personal motivado va a cumplir con las metas empresariales y personales, esto se verá reflejado en su productividad y rendimiento en la empresa. Además, hacen énfasis en que la motivación laboral no solo es una estrategia que conserve los valores de la empresa sino este mejoramiento en su conducta se va a ver reflejado de manera positiva para los intereses de las empresas. Es por ello que para lograr el compromiso de los empleados se debe aplicar herramientas que permitan lograr la motivación y oriente el logro de sus intereses tanto personales como profesionales.</td></tr>
<tr><td>Referencia (tesis)</td><td colspan="3">Salazar, M., & Gutiérrez, A. (2016). La motivación laborl en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, X(4), 7-12.
file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-LaMotivacionLaboralEnElSectorDeServiciosQueHaceQue-5924578.pdf</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">Datos del antecedente 1: Nacional</th></tr>
<tr><td>Título</td><td>La Motivación laboral en los trabajadores de una PYME Metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland</td><td colspan="2">Metodología</td></tr>
<tr><td>Autor</td><td>Santivañez Fierro, Silvia Misalina Lugar: Lima</td><td>Tipo</td><td>transversal descriptivo</td></tr>
<tr><td>Año</td><td>2017</td><td>Enfoque</td><td>cuantitativo</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Conocer la necesidad que predomina en la motivación laboral de los trabajadores de una PYME Metalmecánica en Lima Norte según la teoría de las necesidades de McClelland</td><td>Diseño</td><td>descriptivo</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Resultados</td><td rowspan="5">Los resultados del presente estudio, referente al objetivo general, indica que en el 46%(18) de los trabajadores de la Pyme metalmecánica de Lima Norte, en su motivación laboral predomina la Necesidad de Afiliación, seguido de la Necesidad de Logro que predomina en el 25%(10) de los trabajadores, así como la Necesidad de Poder que predomina en el 29%(12) de los mismos. Según la teoría de las tres Necesidades de David McClelland.</td><td>Método</td><td>inductivo</td></tr>
<tr><td>Población</td><td>40</td></tr>
<tr><td>Muestra</td><td>40</td></tr>
<tr><td>Técnicas</td><td>-</td></tr>
<tr><td>Instrumentos</td><td>Escala ECO40</td></tr>
<tr><td>Conclusiones</td><td>En la pyme metalmecánica de Lima Norte, las dimensiones que se estaban evaluando en la investigación, mencionadas en los objetivos específicos, se encontraron en un nivel bajo estableciendo como una posible solución un programa de intervención.</td><td>Método de análisis de datos</td><td>Software ECO40</td></tr>
<tr><td>Redacción final</td><td colspan="3">Santivañez (2017)realizó la tesis titulada La Motivación laboral en los trabajadores de una PYME Metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland, la investigación lo realizó mediante un enfoque cuantitativo, aplicando el método inductivo, con una muestra de 40 trabajadores utilizó como instrumento la escala ECO40 y para el análisis de los datos se hizo uso del software ECO40 dando como resultado que el 46% (18) delos trabajadores de la Pyme metalmecánica de Lima Norte, en su motivación laboral predomina la necesidad de afiliación, seguido de la necesidad de logro que predomina en el 25% de los trabajadores y por último la necesidad de poder que solo tienen el 29% de los trabajadores haciendo énfasis en que según McClelland toda personas tiene las tres necesidades de las cuales una va a resaltar determinando su comportamiento.</td></tr>
<tr><td>Referencia (tesis)</td><td colspan="3">Sativañez, S. (2017). La Motivación laboral en los trabajadores de una PYME Metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland. (Tesis de licenciatura) Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="4">Datos del antecedente 2: Nacional</th></tr>
<tr><td>Título</td><td>Relación entre la Motivación Personal y la Productividad en la empresa comercial Bionova S.A.C.</td><td colspan="2">Metodología</td></tr>
<tr><td>Autor</td><td>Macedo Vega, Paulo Renato Lugar: Lima</td><td>Tipo</td><td>-</td></tr>
<tr><td>Año</td><td>2018</td><td>Enfoque</td><td>cuantitativo</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Determinar la relación entre la motivación del personal y la productividad en la empresa Bionova S.A.C.</td><td>Diseño</td><td>correlacional</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Resultados</td><td rowspan="5">Se obtuvo como resultado que el 25% no se encuentra ni motivado ni desmotivado y un 40% muy motivado del total de trabajadores; también el 65% del personal total, consideraría que la motivación que recibe interfiere en su productividad. Además, uno de los factores que solicita el personal del área logístico es el reconocimiento y posibles bonos por su labor con un 33% para ambas menciones.</td><td>Método</td><td>-</td></tr>
<tr><td>Población</td><td>20</td></tr>
<tr><td>Muestra</td><td>20</td></tr>
<tr><td>Técnicas</td><td>encuesta</td></tr>
<tr><td>Instrumentos</td><td>cuestionario</td></tr>
<tr><td>Conclusiones</td><td colspan="3">En la empresa Bionova S.A.C. se logró determinar que los trabajadores necesitan mayor reconocimiento por los superiores en especial los que trabajan en el área logística y de despachos ya que realizan mayor esfuerzo físico y no se sienten valorados, además incentivar el trabajo en equipo para mejorar su productividad se empleará un plan motivacional.</td></tr>
<tr><td>Redacción final al estilo Tesis</td><td colspan="3">Macedo (2018) realizó la tesis titulada Relación entre la Motivación Personal y la Productividad en la empresa comercial Bionova S.A.C., la investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, con una muestra de 20 trabajadores se empleó como técnica la encuesta y empleó como instrumento el cuestionario, obteniendo como resultado que el 25% del total de trabajadores no se encuentra ni motivado ni desmotivado mientras que un 40% se siente muy motivado; es importante resaltar que el 65% de los trabajadores considera que la motivación que reciben interfiere en su productividad. Además, el personal que labora en el área de logística solicitan reconocimiento y posibles bonos por su labor. De esta manera concluye que una de las necesidades más sobre saltantes de los trabajadores es el reconocimiento por parte de sus superiores, esta necesidad mayormente predomina en el área de logística y despachos, así mismo que se incentive a realizar trabajos en equipo, para esto propone un plan que mejore la motivación de los empleados.</td></tr>
<tr><td>Referencia (tesis)</td><td colspan="3">Macedo, P. (2018). Relación entre la Motivación Personal y la Productividad en la empresa comercial Bionova S.A.C. (Tesis de licenciatura) Lima: Universidad de Piura.</td></tr>
</table>

Datos del antecedente 3: Nacional			
Título	La Motivación y las Relaciones Interpersonales del Personal Administrativo en la Unidad de Gestión Educativa local de Huancavelica	Metodología	
Autor	Esteban Huamani, José Luis; Felipe Paucar, Daniel Lugar: Huancavelica	Tipo	Básica
Año	2017	Enfoque	cuantitativo
Objetivo	Determinar la relación de la motivación y las relaciones interpersonales del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica- año 2017.	Diseño	Correlacional y de corte transversal
Resultados	De acuerdo con los resultados encontrados en la investigación se puede afirmar que existe una correlación entre la motivación y las relaciones interpersonales, el cual puede ser verificable según los resultados, ya que el personal administrativo de le Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica se sienten comprometidos con la institución y que ha convertido las metas personales en metas institucionales, por lo cual el desempeño laboral es el reflejo de la actitud de compromiso, practica de valores individuales, respeto por los códigos de ética pública, normas institucionales, que son demostrados en la disponibilidad laboral, cooperación entre compañeros de trabajo e iniciativa laboral en el que hacer institucional.	Método	inductivo-deductivo
		Población	84
		Muestra	84
		Técnicas	encuesta
		Instrumentos	cuestionario
Conclusiones	Esta investigación logro determinar que es válida la correlación entre la motivación y relaciones interpersonales, siendo utilizada la escala de medición ordinal, también es válida la correlación entre la motivación y esfuerzo personal, siendo utilizada la escala de medición ordinal, también es válida la correlación entre la motivación y rendimiento individual, siendo utilizada la escala de medición ordinal, también es válida la correlación entre la motivación y premios organizacionales, siendo utilizada la escala de medición ordinal por último es válida la correlación entre la motivación y metas individuales, siendo utilizada la escala de medición ordinal.	Método de análisis de datos	SPSS v. 24 y el Ms- Excel v. 2010
Redacción final	Esteban y Felipe (2017) realizaron la tesis titulada *La Motivación y las Relaciones Interpersonales del Personal Administrativo en la Unidad de Gestión Educativa local de Huancavelica*, esta investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, con muestra de 84 personas, este estudio se realizó mediante la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario para la obtención de datos y estos datos fueron analizados mediante el programa SPSS v.24 y el Ms-Excel v. 2010, obteniendo como resultado que existe una correlación entre la motivación y las relaciones interpersonales viéndose reflejado en los trabajadores del área administrativa al vincular las metas personales en metas institucionales, esto da como respuesta que el desempeño de los trabajadores se refleja en el compromiso que tienen con la empresa. Así mismo		

	este estudio da validez a las siguientes correlaciones: motivación y relaciones interpersonales, motivación y esfuerzo personal, motivación y rendimiento individual, motivación y premios organizacionales, y finaliza con la correlación de motivación y metas individuales.
Referencia (tesis)	Esteban y Felipe (2017*) La Motivación y las Relaciones Interpersonales del Personal Administrativo en la Unidad de Gestión Educativa local de Huancavelica* (tesis de licenciatura) file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/TESIS%20ESTEBAN%20Y%20FELIPE.pdf

Anexo 12: Matriz conceptual

Variable o categoría 1: Motivación Laboral					
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	**Redacción final**
Locke y Latham	2004	Locke y Latham (2004) sostiene que la Motivación Laboral se refiere a "Factores internos que impulsan la acción y a factores externos que pueden actuar como incentivos". (p.390)	Se refiere a todos los factores que actúan como estímulo para generar actitudes positivas los cuales pueden ser internos que va a generar las ganas de hacerlo y externos que va a incentivar llevarlo a cabo. (Locke y Latham, 2004).	Nos ayudará a determinar los factores internos que generan la actitud del colaborador y los factores externos que serán los posibles motivaciones según sus necesidades	La motivación laboral se refiere a las fuerzas internas y externas que van a impulsar a los colaboradores a realizar determinada acción con un comportamiento positivo. (Locke y Latham, 2004; Gibson, Ivancevich y Donelly, 2001; Hellriegel y Slocum, 2004; Robbins, 2004; Santrock, 2002). Lo cual ayudará a determinar los factores que influyen en el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa teniendo un previo conocimiento de sus motivos y necesidades para establecer estrategias que generen las ganas de lograr las metas establecidas.
Referencia:	Locke, E. A., & Latham, G. P. (Julio de 2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty First Century. The Academy of Management Review, 29, 388-403. doi:10.2307/20159050				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	
Gibson, Ivancevich y Donelly	2001	Gibson, Ivancevich y Donelly (2001) "Fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta". (p.145)	Fuerzas que impulsan a un trabajador a que tenga determinadas actitudes para desarrollar un comportamiento definido. (Gibson, Ivancevich y Donelly, 2001).	Nos ayudará a comprender los factores que impulsan la conducta de los colaboradores	
Referencia:	Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2001). Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos (decimotercera ed.). México D.F., México: McGraw Hill. Recuperado el 13 de Setiembre de 2019, de https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	
Hellriegel y Slocum	2004	Hellriegel, Slocum (2004) "Fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica,	Fuerzas internas que impulsan el actuar de una persona con un comportamiento determinado para lograr un propósito en común.	Permite conocer cuáles son los determinantes que impulsan el comportamiento de los colaboradores de la empresa.	

		encaminada hacia una meta". (p.117)	(Hellriegel y Slocum, 2004).		
Referencia:	Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed). México: Thomson Learning Editores.				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	
Robbins	**2004**	Robbins (2004) "Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta". (p.155)	Factores que generan en un trabajador esfuerzo y ganas de cumplir las metas propuestas por la empresa. (Robbins, 2004).	Nos ayudará a buscar estrategias para generar en los trabajadores las ganas de lograr las metas establecidas por la empresa	
Referencia:	Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed). México: Pearson Educación.				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	
Santrock	**2002**	Santrock (2002) señala que la motivación es "El conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido" (p. 432).	Se refiere a los motivos que conllevan a los trabajadores a optar por determinados comportamientos en su área laboral, dicho comportamiento es en forma positiva. (Santrock, 2002).	Nos ayudará a comprender cuáles son los motivos que genera ciertos comportamientos de los trabajadores en el área laboral.	
Referencia:	Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación.* México: Mc Graw-Hill.				

Sub Categoría 1: Motivación Intrínseca					
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	**Redacción final**
Baquero y Limón	1999	Baquero y Limón (1999) señalan que "La motivación intrínseca se refiere a aquellas acciones del sujeto que este realiza por su propio interés y curiosidad y en donde no hay recompensas externas al sujeto e ningún tipo"	La motivación intrínseca hace referencia a los comportamientos que surgen de forma interna de cada persona sin ninguna influencia externa. (Baquero y Limón, 1999).	Nos ayudará a poder motivar a los trabajadores partiendo desde sus objetivos personales, de esta manera mejorará su comportamiento en la empresa	La motivación intrínseca se refiere a los comportamiento s que surgen de forma interna partiendo desde los objetivos personales, las necesidades psicológicas, la personalidad de cada persona, el interés que tiene en algo en específico debido a la curiosidad o las ganas de descubrir algo nuevo, esto influye en su comportamiento frente a los demás. (Baquero y Limón, 1999; Mateo, 2001; Díaz, 2005; Ospina, 2006). Permitiendo en la investigación comprender las ganas de superación, los objetivos personales y sus propias
Referencia:	Baquero, R., & Limón Luque, M. (1999). Teorías del Aprendizaje. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://www.scribd.com/document/346313642/329001464-Baquero-Teorias-Del-Aprendizaje				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	
Mateo Soriano	2001	Mateo Soriano (2001) La motivación intrínseca se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas que son responsables de la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación.	La motivación intrínseca parte de las necesidades psicológicas de una persona esto va a tener como consecuencia un determinado comportamiento en relación a fuentes externas que influyen en este. (Mateo, 2001)	Nos va a ayudar a comprender el comportamiento de cada colaborador en la empresa partiendo de las propias necesidades psicológicas de estos los cuales se van a relacionar al ambiente que se les brinde.	
Referencia:	Mateo Soriano, M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Revista de Relaciones Laborales, 163-184. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-LaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932%20(1).pdf				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	
Quintanar Torres, G	2005	Díaz (citado en Quintanar, 2005) define la motivación intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. (p.36)	Las ganas que influyen a una persona, según su personalidad, a tener interés en algo en específico buscando continuamente superar cada meta que se proponga al realizar determinada acción. (Díaz, 2005)	Nos va a permitir entender a que los colaboradores tienen ganas de superación y eso va a influir en la realización de sus tareas.	
Referencia:	Quintanar Torres, G. (2005). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo. Tesis, Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, Ciudad de México. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10733/Factores%20motivacionales.pdf?sequence=1				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	

Ospina	**2006**	Ospina (2006) La motivación intrínseca tiene su procedencia a partir del propio sujeto, está bajo su dominio y tiene como objetivo la experimentación de la autorrealización, por el logro de la meta, movido especialmente por la curiosidad y el descubrimiento de lo nuevo. (p.159)	La acción de la persona va a partir de el mismo y las ganas de sentirse auto realizado o influenciado por cumplir alguna meta personal y esa necesidad de descubrir algo nuevo. (Ospina, 2006)	Nos ayudará a tener en cuenta las metas personales de cada colaborador al momento de implantar el plan motivacional	necesidades psicológicas para determinar cómo motivarlos en relación a esos factores internos.
Referencia:	Ospina Rodríguez, J. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. Revista Ciencias de la Salud, 4, 158-160. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://revistas.urosario.edu.co/index.php/revsalud/article/view/548/472				

Sub Categoría 2: Motivación Extrínseca					
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	**Redacción final**
Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C	2009	Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C (2009) La motivación extrínseca se considera como el conjunto de recompensas monetarias, bien directas -pago de salarios, incentivos, complementos por méritos- o indirectas -tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación- que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo. Esta motivación es necesaria para lograr que los trabajadores lleven a cabo tareas que son valiosas para la organización. (p.192)	Está relacionado a todo lo que reciben las personas en sus trabajos como el salario, incentivos al cumplir una determinada meta, recompensas obtenidas en efectivo, bonos, entre otros, esto es una forma de motivarlos para que los trabajadores realicen bien sus tareas que para la empresa en importante. (Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C.,2009)	Esto permitirá a la empresa a tener consideración con sus trabajadores, es importante que se les reconozca las horas extras trabajadas, reconocimiento, bonos extras por haber pasado la meta propuesta, de esta forma incentivará a seguir realizando bien su trabajo.	La motivación extrínseca se relación a los sucesos que ocurren de manera externa que va a afectar el comportamiento de los colaboradores esos factores en su mayoría son las recompensas obtenidas por el tiempo laborado, el reconocimiento por su buen desempeño, entre otros. (Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C.,2009; Díaz, 2005; (Díaz, 2005). Permitiendo en la investigación determinar cuáles de los factores externos incluyen en cada colaborador, además si su rendimiento está relacionado a las recompensas o al evitar sanciones.
Referencia:	Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. CIERIC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (66), 187-211. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://www.redalyc.org/pdf/174/17413043009.pdf				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	
Díaz	2005	Díaz (citado en Quintanar, 2005) define motivación extrínseca como los factores externos, los	Las personas cumplen un determinado trabajo para recibir alguna recompensa	Nos va a permitir determinar si los trabajadores realizan sus	

		que son dados por otros. Las personas realizan su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo (p. 37)	por su esfuerzo o evitar una sanción, estos factores externos que perciben van a influenciar en su comportamiento. (Díaz, 2005)	tareas para solo obtener recompensas o evitar problemas o sanciones en la empresa.
Referencia:	Quintanar Torres, G. (2005). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores anivel depiso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo. Tesis, Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, Ciudad de México. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10733/Factores%20motivacionales.pdf?sequence=1			
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**
García	2006	García F. (citado en Ospina, 2006) La motivación extrínseca "es el efecto de acción o impulso que producen en las personas determinados hechos, objetos o eventos que las llevan a la realización de actividades" (p.159)	Se relaciona a los sucesos que ocurren de manera externa de las personas que van a influir en su comportamiento al realizar sus tareas en el trabajo. c)	Permitirá determinar cuáles son esos factores externos que influye en los colaboradores al momento de desempeñar su trabajo en la empresa.
Referencia:	Ospina Rodríguez, J. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. Revista Ciencias de la Salud, 4, 158-160. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://revistas.urosario.edu.co/index.php/revsalud/article/view/548/472			
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**
Naranjo	**2009**	Motivación extrínseca, es el deseo que impulsa la conducta por obtener alguna recompensa externa o evitar un castigo. En este caso, los regalos, el dinero son algunos ejemplos de estímulos externos que dan lugar a la conducta intrínseca.	Las ganas que van a impulsar a un determinado comportamiento para obtener a cambio alguna compensación o de ser el caso evitar un castigo. Normalmente destacan entre las recompensas, los premios, dinero, entre otros.	Recompensar a los trabajadores cuando realicen un buen trabajo o tengan un buen desempeño dentro de la empresa, de esta manera sepan que se valora su trabajo.
Referencia:	Salazar, M., & Gutiérrez, A. (2016). La motivación laborl en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, *X*(4), 7-12.			

Anexo 13: Matriz del método

Sintagma				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**
Hurtado	**2000**	Hurtado (2000) La investigación holística trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y calificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación práctica de soluciones y la evaluación de proyecto, programas y acciones sociales, entre otras cosas.	La investigación holística permite implementar nuevas ideas o teorías luego de un previo estudio para desarrollar propuestas innovadoras o soluciones teniendo como beneficio la creación de nuevos conocimientos.(Hurtado, 2000)	Nos permitirá la creación de nuevas ideas en la investigación.
Referencia:	Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística (Tercera ed.). Caracas: Fundación Sypal. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf			

Enfoque Mixto				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**
Ruiz, Borboa y Rodriguez	**2013**	Ruiz, Borboa y Rodriguez (2013) "El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones".	Se refiere a la recopilación de información cuantitativa y cualitativa para poder analizarlo e interpretarlo y obtener un resultado que responda a la problemática dela investigación. (Ruiz, Borboa y Rodriguez, 2013).	Se podrá analizar e interpretar los datos para obtener un resultado que responda a la problemática de la investigación.
Referencia:	Ruiz Medina, M. I., Borboa Quintero, M. d., & Rodríguez Valdez, J. C. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. TLATEMOANI, 1-25. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf			

Tipo Proyectivo				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**
Hurtado	**2000**	Hurtado (2000) "La investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente".	La investigación proyectiva busca presentar una propuesta de mejora en base al problema detectado y qué lo origina para lograr los objetivos que se buscan alcanzar en la investigación. (Hurtado, 2000).	Nos va a permitir crear el diseño del plan que mejore la motivación en los colaboradores.
Referencia:	Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística (Tercera ed.). Caracas: Fundación Sypal. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf			

Nivel				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**
Hernández, Fernandéz y Baptista	**2010**	Hernández, Fernández y Baptista (2010) "Los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes"(p.87)	Se refiere a la observación de un fenómeno en específico para poder describir su comportamiento natural en un determinado contexto. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)	Se aplicará para describir el estado en el que se encuentran los colaboradores en la empresa, esta información será recolectada para conocer mejor el comportamiento de los colaboradores dentro de su área de trabajo.
Referencia:	Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la Investigación (Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado el 14 de Setiembre de 2019, de https://es.slideshare.net/jhonnypicone/hernndez-et-al-metodologia-de-la-investigacion			

Método				
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**
Solís Espinoza	**1991**	Solís Espinoza (1991), afirma que "el método inductivo es el procedimiento metódico que en base a los hechos o fenómenos particulares trata de lograr explicaciones o conocimientos generalizables. Parte de lo singular para llegar a lo general". (p.81).	El método inductivo busca obtener conclusiones en forma general partiendo de un estudio de varios sucesos reales, es decir que va de lo particular a lo general. (Solís, 1991)	Ayudará determinar las conclusiones luego de analizar los datos obtenidos en la investigación.

Referencia:	Solís Espinoza, A. (1991). Metodología de la investigación jurídico social. Lima: Editorial Princeliness E.I.R.L. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019			
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**
Zelayaran	**2002**	Zelayaran (2002), señala que el método deductivo se distingue por ser el procedimiento, en el cual, la actividad del pensamiento va del conocimiento de las propiedades más generales, inherentes a numerosas cosas y fenómenos, al conocimiento de las propiedades de objetos y fenómenos singulares del mismo género o especie. (p.89).	Se refiere al pensamiento que va a determinar conclusiones específicas con sentido lógico y certero luego de analizar los sucesos generales. (Zelayaran, 2002)	Ayudará a comprender los sucesos generales en específicos.
Referencia:	Zelayaran Durand, M. (2002). Metodología de Investigación Jurídica (Segunda ed.). Lima: Ediciones Jurídicas. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019			

Anexo 14: Matriz de población
Población, muestra y unidades informantes

Población					
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	**Redacción final**
La torre, Rincón y Arnal	2003	La Torre, Del Rincón y Arnal (2003) definen la población como "el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio".	Se refiere al conjunto de elementos, estos pueden ser personas, objetos o acontecimientos, de los cuales se quiere obtener información ya que reúne ciertas características en relación al problema de investigación. (La Torre, Del Rincón y Arnal, 2003)	Nos ayudará a determinar a nuestro grupo de interés que tenga las características que se busca en nuestro tema de investigación	La población será todo aquello que reúna las características necesarias en relación al problema de investigación buscando obtener información. (La torre, Rincón y Arnal, 2003). Mientras que la muestra solo será una parte que va a representar a la población, con quienes se hará el respectivo estudio en busca de resultados certeros. (Sierra, 1983).
Número de colaboradores:		**30**			
Referencia:	La torre, A., del Rincón, D., & Arnal, J. (2003). Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona, España: Ediciones Experiencia S.L. Recuperado el 14 de Setiembre de 2019				
Muestra					
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación de la técnica de muestreo**	
Sierra	1983	Sierra (1988) menciona que la muestra es "una parte representativa de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado". (p.174).	Se refiere solo a una parte de la población seleccionada para representarlos ya que poseen las características necesarias con relación al objeto de estudio para obtener resultados certeros. (Sierra, 1983).	Nos ayudará a identificar solo una pequeña parte de nuestra población para poder realizar nuestro respectivo estudio con los cuales lograremos cumplir los objetivos establecidos.	
Número de colaboradores:		**30**			
Referencia:	Sierra Bravo, R. (1988). Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios (Quinta ed.). Madrid: Paraninfo. Recuperado el 14 de Setiembre de 2019				

Unidades informantes					
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Descripción de cada unidad informante**	**Redacción final**

Robledo	2009	Robledo (2009) Son aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios. (p.1-4).	Son las personas que serán una fuente importante en la investigación ya que por sus propias experiencias en la empresa debido al puesto y tiempo laborando permite al investigador recopilar información valiosa para tomar en cuenta en la investigación. (Robledo, 2009).	a) Gerente General que tiene conocimiento de la situación actual de la empresa b) Gerente Administrativo ya que conoce cuál es el proceso de selección de personal y es el intermediario entre los trabajadores y el Gerente General c) Ejecutivo de Ventas que se encuentre laborando más tiempo en la empresa y que conoce los procesos.	Se buscará a los trabajadores que tengan más tiempo laborando en la empresa ya que tienen conocimientos de los sistemas en la empresa de esta manera podremos obtener información importante para la investigación.
Número de unidades informantes:		**3**			
Referencia:	Robledo Martín, J. (2009). Observación Participante: Informantes claves y rol del investigador. Nure Investigación (42), 1-4. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/461/450				

Anexo 15: Matriz de Técnica e instrumentos

Técnica: Encuesta					
Autor/es	**Año**	Cita	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	**Redacción final**
López-Roldán y Fachelli	**2015**	López-Roldán y Fachelli (2015) sostiene que la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.	Se refiere que la encuesta es una técnica la cual va a permitir recopilar información fundamental en relación al problema de investigación ya determinado. (López-Roldán y Fachelli, 2015)	Esta técnica ayudará a la obtención de datos relevantes sobre los trabajadores para nuestra investigación.	Se empleará como técnica la encuesta ya que va a permitir recopilar datos relevantes con relación a problemática de nuestra investigación. (López-Roldán y Fachelli, 2015)
Referencia:	López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa (Primera ed.). Barcelona, España: Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf				
Instrumento: Cuestionario					
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	**Redacción final**
Hurtado	**2000**	Según Hurtado (2000) un cuestionario "es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información". (p.469).	Se refiere al instrumento que reúne una cierta cantidad de preguntas en relación al objeto de estudio del cual el investigador busca obtener información. (Hurtado, 2000).	Permitirá en la investigación realizar una serie de preguntas en relación al objetivo y las variables a investigar para de esta manera obtener la información.	En la investigación se utilizará como instrumento el cuestionario permitiendo seleccionar una cantidad de preguntas relacionada a los objetivos de la investigación en busca de obtener información.
Referencia:	Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística (Tercera ed.). Caracas: Fundación Sypal. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf				
Técnica: Entrevista					
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	**Redacción final**
Buendía, Colás y Hernández	**2010**	Buendía, Colás y Hernández (Citados en Bernal, 2010) la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden	Se refiere a obtener información mientras se establece una comunicación directa con la persona entrevistada el cual se encargará de dar respuesta a las interrogantes hechas por el entrevistador, previamente elaboradas en base a las dimensiones del objeto de	La entrevista se realizará a los trabajadores experimentados acerca de la problemática determinada para de esta manera obtener información extra que aporte en la investigación.	En esta investigación se utilizará como técnica la entrevista para dar respuesta a ciertas interrogantes en busca de obtener información certera por parte de los superiores o colaboradores experimentados en la empresa.

		estudiar, planteadas por el entrevistador. (p.256)	estudio. (Buendía, Colás y Hernández, 2010)		
Referencia:	Bernal Torres, C. (2010). Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Tercera ed.). Bogotá D.C: Pearson Educación. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019				
Instrumento: Guía de entrevista					
Autor/es	**Año**	**Cita**	**Parafraseo**	**Aplicación en su tesis**	**Redacción final**
Ballester Brague	**2004**	Ballester Brague (2004) La guía de la entrevista debe contener un listado detallado de los temas a tratar en el orden que el investigador considere apropiado. No obstante, este orden no tiene que seguirse necesariamente si la conversación fluye de forma más fácil o natural con otra secuencia. (p.291)	La guía de la entrevista consta de una serie de temas que se va a tratar durante la entrevista permitiendo orientar al entrevistador y que este no se olvide de tocar uno de los temas ya que son relevantes para la investigación, dependiendo de la fluidez de la conversación se tocarán los temas. (Ballester Brague, 2004)	Nos ayudará al momento de realizar la entrevista para no olvidar mencionar temas importantes sobre la investigación.	Como instrumento se hará uso de la guía de entrevista al momento de realizar la entrevista de esta manera no omitir ningún tema relevante que se ha establecido previamente sobre la investigación.
Referencia:	Ballester Brague, L. (2004). Bases metodológicas de la investigación educativa (Segunda ed.). Palma de Mallorca, España: Universidad de las Islas Baleares. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/BasesmetodologicasdelainvestigacioneducativaLIBROCOMPLETO2.pdf				

Anexo 16: Matriz de Selección de solución

	Diagnóstico	Priorización de problemas	Consolidación del problema
Cuantitativo	1.- Los trabajadores no reciben recompensas e incentivos cuando realizan un buen trabajo 2.- Los trabajadores no cuentan con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento 3.- En la empresa no forman grupos de trabajo para realizar determinadas tareas 4.- Los trabajadores no tienen vocacion de servicio 5.- Los colaboradores no reciben capacitaciones	A. Ausencia de recompesas e incentivos para los trabajadores B.- Falta de integración del personal C.- Falta de oportunidades de crecimiento para los trabajadores	A. La motivacion laboral en la empresa es deficiente ya que no brindan recompensas e incentivos a su personal, ademas carece de un ambiente de confianza y comunicación entre los colaboradores por ende no existe compañerismo entre ellos y en gran parte desempeñan su trabajo de forma de individual
Cualitativo	1.- La empresa no otorga ningun tipo de beneficio a los colaboradores cuando realizan un buen trabajo 2.- Entre los colaboradores no hay una buena relacion laboral dentro de la empresa 3.- La empresa no fomenta el trabajo en equipo entre sus colaboradores 4.- La mayor parte de los colaboradores no son serviciales con los clientes ni entre ellos mismos 5.- La empresa no invierte en capacitaciones para sus colaboradores		

	Alternativas de Solución	Evaluación de alternativas							Categoría solución		Problemas	Objetivos de la propuesta
		Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico	Impacto social	✔ 1.00	Puntaje Total				
		0.10	0.40	0.20	0.10	0.20						
1	S1 ADAPTAR UN MODELO DE ESTÍMULOS DE MOTIVACIÓN	4	3	5	4	2		3.400	3.400	S1 ADAPTAR UN MODELO DE ESTÍMULOS DE MOTIVACIÓN	A. Ausencia de recompesas e incentivos para los trabajadores	1.- Crear un programa de reconocimientos e incentivos para los trabajadores
2	S2 ESTABLECER DINAMICAS MOTIVACIONALES GUIADAS POR UN COUCH	3	3	4	1	3		3.000			B.- Falta de integración del personal	2.- Fomentar un adecuado ambiente laboral entre los trabajadores
3	S3 IMPLEMENTAR TALLERES DE MOTIVACIÓN	4	2	3	1	3		2.500				
4	S4 ESTABLECER CAPACITACIONES ONLIN	3	3	3	2	3		2.900			C.- Falta de oportunidades de crecimiento para los trabajadores	3.- Brindar talleres y capacitaciones para que los trabajadores adopten nuevos conocimientos