

Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Departamento de Administración de Agronegocios
Ingeniería en Administración de Agronegocios



Proyecto Especial de Graduación
Estudio de Motivación Laboral para Comercial la Roca.

Estudiante

Pichardo Remedor

Asesores

Raúl Soto, D.Sc.

Rommel Reconco, DDE.

Honduras, julio 2023

Autoridades

SERGIO RODRIGUEZ ROYO

Rector

ANA M. MAIER ACOSTA

Vicepresidenta y Decana Académica

RAÚL A. SOTO. D

Director del Departamento de Administración de Agronegocios

HUGO ZAVALA MEMBREÑO

Secretario General

Contenido

Índice de Cuadros	5
Índice de Figuras	6
Índice de Anexos	7
Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
Metodología	13
Diseño del Estudio	13
Descripción del Instrumento.....	13
Población.....	13
Variable Higiénico	14
Variable Reconocimiento.....	14
Variable Poder.....	15
Variable Logro	15
Variable Afiliación	15
Confiabilidad	17
Resultados y Discusión.....	18
Plan de Mejora	26
Fase: Diagnóstico	27
Fase: Diseño	27
Fase: Implementación.....	28
Conclusiones	32
Recomendaciones.....	33

Referencias..... 35

Anexos..... 37

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Distribución de empleados por área de trabajo en la empresa Comercial La Roca, Honduras 2023	14
Cuadro 2 Calificación de preguntas según planteamiento	15
Cuadro 3 Distribución de las preguntas del instrumento con sus respectivas teorías y los factores a medir.....	15
Cuadro 4 Validación de Alpha de Cronbach.....	17
Cuadro 5 Distribución de respuestas de la variable Higiénico.....	18
Cuadro 6 Distribución de respuestas de la variable Reconocimiento	20
Cuadro 7 Distribución de respuestas de la variable Poder	21
Cuadro 8 Distribución de respuestas de la variable Logro	22
Cuadro 9 Distribución de respuestas de la variable Afiliación.....	23
Cuadro 10 Distribución de respuestas de los gráficos de las variables	25
Cuadro 11 Presupuesto Estimado de la Capacitación	29
Cuadro 12 Presupuesto estimado para la celebración de cumpleaños de un empleado.	31

Índice de Figuras

Figura 1 Gráfico de la Variable Higiénico	19
Figura 2 Gráfico de la Variable Reconocimiento.....	20
Figura 3 Gráfico de la Variable Poder	21
Figura 4 Gráfico de la Variable de Logro	22
Figura 5 Gráfico de la Variable de Afiliación	23
Figura 6 Gráfico de Pregunta Abierta.....	24
Figura 7 Gráfico de Variable de Motivación.....	25

Índice de Anexos

Anexo A Cuestionario elaborado en la Universidad Autónoma de Puebla México aplicado a los empleados de COMERCIAL LA ROCA.	37
Anexos B Carta de aceptación del plan de mejora	39

Resumen

La motivación es un factor crucial para el éxito de cualquier empresa ya que impulsa a realizar acciones específicas con el objetivo de alcanzar metas. Con base en lo anterior, se llevó a cabo un estudio con el propósito de estudiar la motivación laboral para Comercial la Roca. El objetivo principal de esta investigación fue estudiar la motivación laboral en esta empresa. Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó un cuestionario desarrollado por la Universidad Autónoma de Puebla, México. El cuestionario constaba de 23 preguntas, distribuidas en 5 dimensiones: higiénico, reconocimiento, logro, poder y afiliación. Estas dimensiones fueron diseñadas para medirse utilizando una escala tipo Likert de 5 niveles, que incluyó las opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Según los resultados obtenidos, se observó que el 80% de los empleados de la empresa estuvieron de acuerdo en que las variables estudiadas, a saber higiénico, reconocimiento, poder, logro y afiliación son considerados factores que les motivan. Además, los colaboradores manifestaron sentir la necesidad de recibir capacitación y de mejorar el ambiente laboral. Por lo tanto, se propuso a la empresa implementar un plan de mejora con el objetivo de mantener a sus empleados motivados y satisfechos en su trabajo.

Palabras clave: Teoría de Herzberg, Teoría de McClelland, Capacitación.

Abstract

Motivation is a crucial factor for the success of any company since it drives to perform specific actions to achieve goals. Based on the above, a study was carried out with the purpose of studying work motivation for Comercial la Roca. The main objective of this research was to study work motivation in this company. To carry out this research, a questionnaire developed by the Universidad Autónoma de Puebla, Mexico, was used. The questionnaire consisted of 23 questions, distributed in 5 dimensions: hygiene, recognition, achievement, power, and affiliation. These dimensions were designed to be measured using a 5-level Likert-type scale, which included the options: strongly disagree, disagree, neither agree nor disagree, agree, and strongly agree. According to the results obtained, it was observed that 80% of the company's employees agreed that the variables studied, namely hygiene, recognition, power, achievement, and affiliation, are factors that motivate them. In addition, the employees stated that they felt the need to receive training and to improve the work environment. Therefore, it was proposed to the company to implement an improvement plan with the objective of keeping its employees motivated and satisfied in their work.

Keywords: Herzberg's theory, McClelland's theory, Training.

Introducción

A nivel global muchas organizaciones centran su interés simplemente en implementar estrategias en el producto o servicio, sin ver de cerca quienes son los principales responsables de sus logros. El capital humano es la clave de éxito en toda organización, para ello es indispensable motivar a los colaboradores, lo que en efecto reflejará un mejor desempeño (Salazar Sánchez, 2020).

La motivación observada desde un punto etimológico es la combinación de dos palabras, motivo y acción. Por lo mismo la motivación se define como el motivo o razón que se toma para realizar ciertas acciones con el fin de llegar a una meta (Llanga Vargas et al., 2019). Según Perret y Vinasco (2016) La motivación laboral es el motor, la fuerza, la energía, que mueve e impulsa a un empleado a lograr los objetivos planteados.

El desempeño laboral se refiere a la capacidad de un individuo para generar, realizar, crear, completar y desarrollar su labor en menos tiempo, con menos esfuerzo y mayor calidad, el cual es evaluado y da como resultado su rendimiento en el trabajo (Ortiz Hilasaca, 2018).

Existen muchas teorías de la motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación (López Más, 2005). Para la presente investigación, se enfocó en dos teorías.

La primera teoría es la de los dos factores de Frederick Herzberg, esta teoría sostiene que la motivación laboral depende de dos tipos de factores: los factores higiénicos y los factores motivacionales.

Los factores higiénicos son aquellos factores que son administrados, controlados y decididos por la empresa. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Las cuales se consideran: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa etc.

Los factores motivacionales son los factores determinantes que tienen que ver en sí con el trabajo. Estos factores producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad. Incluyen el reconocimiento, el trabajo desafiante, el logro y el crecimiento en el trabajo. Estos factores tienden a motivar y satisfacer al individuo, provocando un impulso interno capaz de dirigirlo hacia un mejor rendimiento.

Y la segunda teoría es la teoría de las Necesidades de la Motivación de McClelland. Según McClelland (1997) citado en Koontz et al. (2012). La teoría de las necesidades de McClelland se divide en tres necesidades básicas motivadoras: Necesidad de poder, necesidad de logro y necesidad de afiliación.

La necesidad de poder básicamente habla sobre el deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir y dominar a otras personas (Chang Yui, 2010). En general, estos individuos buscan ocupar posiciones de liderazgo y suelen destacarse como comunicadores eficaces.

La necesidad de logro o de realización sostiene que las personas tienen el impulso de sobresalir, deseo de luchar por alcanzar el éxito. Las personas con necesidad de logro buscan tareas retadoras (ni muy fáciles, ni excesivamente complejas).

La necesidad de afiliación para McClelland es el componente más importante, esta necesidad se basa en el deseo de relacionarse con otras personas, es una necesidad de tipo social. Las personas con alta necesidad de afiliación se caracterizan por buscar satisfacciones que deriven de actividades sociales e interpersonales.

Comercial la Roca es una empresa distribuidora líder en la comercialización de productos de consumo para animales de granja y la distribución al detalle de consumo humano de productos de primera necesidad. Fue fundada en el mes de marzo de 1990, por el señor Cándido Reyes y su esposa Hilda Mejía de Reyes. En enero de 1994, empezó la relación comercial con Cargill de Honduras (llamada en aquel momento ALCON), En abril 1998, comenzó a operar como una distribuidora,

haciendo entregas de productos a clientes en el Valle de Sula. Su misión es continuar siendo una empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad de productos de primera necesidad, y su visión es convertirse en la empresa líder en distribución de consumo masivo de productos de primera necesidad y nutrición animal, conformados por un grupo de profesionales altamente capacitados con principios éticos y morales, manteniendo respecto con nuestros clientes y proveedor, desarrollando un ambiente optimo y de consenso para ampliar año tras año nuestras zonas de distribución.

El objetivo general de esta investigación fue estudiar la motivación laboral para Comercial la Roca.

Para el mejor cumplimiento del estudio los objetivos específicos fueron:

Determinar si la variable higiénica es un factor motivante para Comercial la Roca.

Determinar si la variable reconocimiento es un factor motivante para Comercial la Roca.

Determinar si la variable poder es un factor motivante para Comercial la Roca.

Determinar si la variable logro es un factor motivante para Comercial la Roca.

Determinar si la variable afiliación es un factor motivante para Comercial la Roca.

Proponer un plan de mejora para seguir motivando a los colaboradores con base a los factores que les motivarían a brindar un mejor desempeño.

Metodología

Diseño del Estudio

El diseño de la investigación fue descriptivo cualitativo, una investigación descriptiva cualitativa se enfoca en cómo ocurren las situaciones o hechos, de modo que se ocupa de las percepciones, o las formas en las que las personas dan sentido e interpretan las experiencias que atraviesan y el mundo que las rodea (Macías, 2018). Se usó este tipo de investigación para obtener una visión general de las percepciones que tienen los empleados sobre diversos aspectos de la motivación laboral de los empleados en la empresa. Se realizó un análisis y un plan de mejora al tener los datos obtenidos de las encuestas realizadas por los colaboradores.

Descripción del Instrumento

Para objeto de este estudio, la técnica de investigación utilizado fue un cuestionario elaborado en la Universidad Autónoma de Puebla México, el cual ha demostrado ser eficaz al momento de realizar el estudio de la motivación laboral. Este está estructurado para ser medible a través de la escala de Likert de 5 grados. Las opciones de respuestas fueron: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

La encuesta contó con 23 preguntas y midió cinco variables las cuales fueron: Higiénico, Reconocimiento, Poder, Afiliación y Logro. las primeras 22 contaron con opciones de respuesta en escala de Likert de cinco grados, y la pregunta 23 fue abierta, su finalidad recayó en conocer específicamente cuales son las variables que motivan más a los trabajadores, y fueron usada como una retroalimentación para la empresa.

Población

La presente investigación se realizó en la empresa COMERCIAL LA ROCA, localizada en las ciudades de San Pedro Sula Centro, San Pedro Sula Polvorín, Siguatepeque y la Esperanza, la cual se dedica a la distribución de productos alimenticios para animales. La empresa está dividida en

departamentos o áreas de trabajo detallados en el Cuadro 1. La empresa en su totalidad está compuesta por 60 colaboradores directos, pero solo 54 de ellos pudieron llenar la encuesta.

Cuadro 1

Distribución de empleados por área de trabajo en la empresa Comercial La Roca, Honduras 2023

Áreas	Colaboradores
Departamento administrativo	8
Departamento de ventas	22
Departamento de recursos humanos	2
Departamento gerencial	1
Departamento de contabilidad	6
Mantenimiento y compras	3
Atención al cliente	4
Caja	2
Créditos y cobras	1
IT	2
Bodega	6
Cortes	2
Logístico	1
Total	60

Variable Higiénico

El factor higiénico está relacionado a condiciones físicas del trabajo, políticas y procedimientos administrativos. Dentro de este aspecto se pueden mencionar el salario, la iluminación, ventilación, contar con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades etc.

Ítems Positivos: 1,2,3,7,17,20,21.

Variable Reconocimiento

El reconocimiento laboral es la gratitud que expresa una empresa a sus colaboradores por su desempeño. Los empleados responden de manera positiva al reconocimiento laboral porque confirman que su trabajo es valorado. El reconocimiento laboral puede ser incentivos monetarios o no monetarios. Por ejemplo, los bonos, tarjeta de regalo, muro de reconocimiento, entrega de premios etc.

Ítems Positivos: 5,11,18,19.

Variable Poder

Incluye la competencia sana entre el personal, poder dar opiniones y sugerencias como trabajador y poder ser escuchado. Las personas que presentan este tipo de necesidad son muy competitivas en el ámbito profesional. De ahí la importancia de tener una buena comunicación entre los trabajadores y la empresa.

Ítems Positivos: 4,6,14.

Variable Logro

El logro se refiere al impulso o fuerza que existe en los individuos por alcanzar el éxito en toda actividad que desarrollan, así como también a esa búsqueda por sobresalir.

Ítems Positivos: 8,12,13.

Variable Afiliación

Se trata de las relaciones estrechas que se construyen con jefes y compañeros de trabajo, conocer la estructura organizacional de la empresa. El ambiente sano en las empresas ayudará a alcanzar los objetivos organizacionales y el desarrollo de la organización.

Ítems Positivos: 9,10,15,16,22.

Cuadro 2

Calificación de preguntas según planteamiento

	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Positivas	1	2	3	4	5
Negativas	5	4	3	2	1

Cuadro 3

Distribución de las preguntas del instrumento con sus respectivas teorías y los factores a medir.

Pregunta del instrumento	Teoría	Factor
1. Recibo mi salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo con la ley.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
2. Considero que el salario neto recibido es justo en relación con mi trabajo y esfuerzo	Bifactorial de Herzberg	Higiénico

Pregunta del instrumento	Teoría	Factor
3. Gano lo suficiente en mi empleo actual para atender a los que dependen de mí y/o mis necesidades básicas.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
4. Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en el trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Poder
5. Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando voy más allá de mis obligaciones.	Bifactorial de Herzberg	Reconocimiento
6. Me gusta desempeñar un buen trabajo para ser imitado por mis compañeros de trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Poder
7. Considero que trabajo mejor en un lugar iluminado, ventilado y con poco ruido.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
8. Para mí es importante saber el progreso de mi trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Logro
9. Considero amigos a algunos compañeros de trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación
10. Disfruto trabajar en equipo más que hacerlo solo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación
11. El reconocimiento que tengo es igual al de quien realiza funciones similares a las mías.	Bifactorial de Herzberg	Reconocimiento
12. Me motiva establecer y lograr metas.	Necesidades adquiridas de McClelland	Logro
13. Disfruto un reto difícil.	Necesidades adquiridas de McClelland	Logro
14. Me gusta competir, pero sobre todo ganar.	Necesidades adquiridas de McClelland	Poder
15. Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación
16. Tengo claro de quién dependo en mi trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación
17. Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión cercana.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
18. Me motiva que mi trabajo sea reconocido.	Bifactorial de Herzberg	Reconocimiento
19. Tengo oportunidades de crecimiento económico y profesional en la empresa.	Bifactorial de Herzberg	Reconocimiento
20. Siento seguridad y estabilidad en mi empleo.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
21. Mi trabajo actual me permite gozar de tiempo con mi familia.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
22. La buena relación con mis compañeros de trabajo y mi jefe me motivan a tener un mejor desempeño laboral.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación

Nota. Tomado de Rivas Gen (2018).

Confiabilidad

Para medir la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala de Likert, es importante emplear el coeficiente alfa de Cronbach. El Alpha de Cronbach es una medida estadística utilizada para evaluar la confiabilidad o consistencia interna de una escala o conjunto de ítems en un cuestionario o prueba (Quero Virla, 2010). El coeficiente tiene un rango de 0 a 1, donde 0 representa una confiabilidad nula y 1 indica una confiabilidad máxima. A medida que el valor se acerca a cero, aumenta la posibilidad de que se produzca un error en la medición. Para obtener el coeficiente de Alpha de Cronbach, se usó el software Stata, se obtuvo un valor de Alpha de Cronbach de 0.865 que se consideró aceptable porque estuvo cerca del valor 1 que es el máximo valor.

Cuadro 4

Validación de Alpha de Cronbach

Ítem	Valor
Covarianza promedio entre ítems	0.210418
Número de ítems en la escala	22
Coeficiente de fiabilidad de la escala	0.8652

Resultados y Discusión

Después de aplicarles las encuestas a los empleados de la empresa, se analizó cada uno de los datos que se obtuvieron, conociendo así las perspectivas de los colaboradores sobre cada una de las variables que mide el instrumento seleccionado para este estudio.

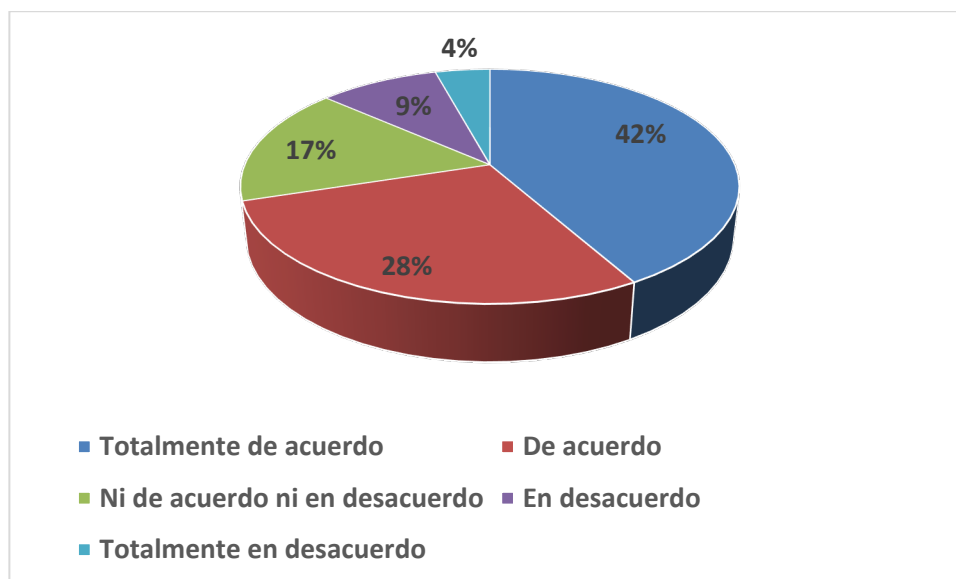
Cuadro 5

Distribución de respuestas de la variable Higiénico

Preguntas	Totalmente de acuerdo %	De acuerdo %	Ni de acuerdo ni en desacuerdo %	En desacuerdo %	Totalmente en desacuerdo %
Recibo mi salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo con la ley	68.5	24.1	1.9	3.7	1.9
Considero que el salario neto recibido es justo en relación con mi trabajo	37	29.6	22.2	9.3	1.9
Gano lo suficiente en mi empleo actual para atender a los que dependen de mi y/o mis necesidades básicas	22.2	33.3	20.4	16.7	7.4
Considero que trabajo mejor en un lugar iluminado, ventilado y con poco ruido.	40.7	27.8	16.7	11.1	3.7
Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión cercana.	20.4	24.1	29.6	20.4	5.6
Siento seguridad y estabilidad en mi empresa	57.4	27.8	9.3	1.9	3.7
Mi trabajo actual me permite gozar de tiempo con mi familia	46.3	31.5	14.8	1.9	5.6

Figura 1

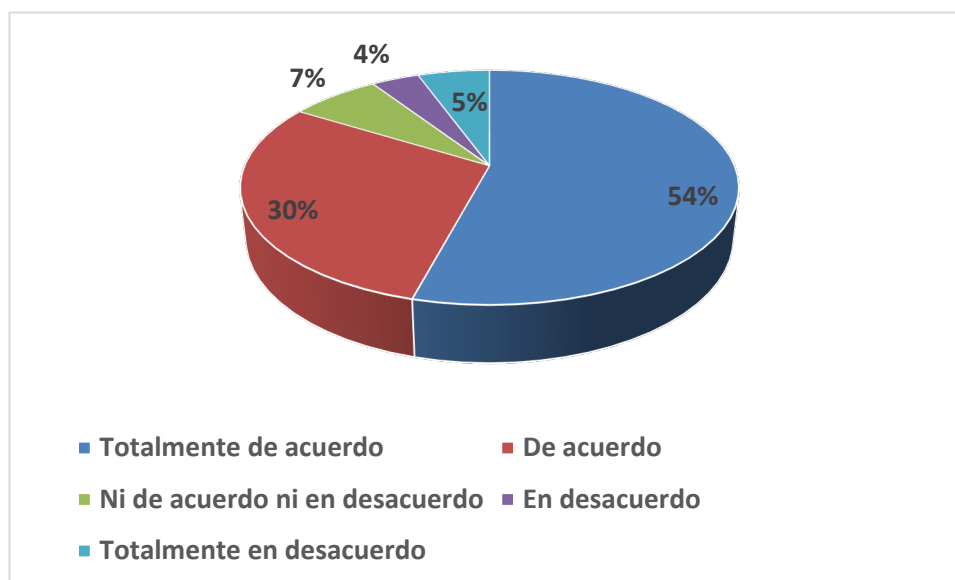
Gráfico de la Variable Higiénico



Los factores higiénicos son aquellos cuya presencia permite que él empleado no se sienta desmotivado, pero no implica que generarán la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Los factores higiénicos se relacionan con el entorno donde el empleado desarrolla el trabajo, por ejemplo, el salario, las condiciones laborales (lugar con buena iluminación, con poco ruido, un entorno físico seguro), reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la empresa. En este sentido se pudo observar que el 42 % de los empleados estén totalmente de acuerdo, y el 28 % están de acuerdo, que los factores higiénicos son considerados como un factor motivante, lo que significa que en promedio el 70 % de los empleados estuvieron de acuerdo que los factores higiénicos les motivan y su ausencia podría provocar una desmotivación.

Cuadro 6*Distribución de respuestas de la variable Reconocimiento*

Preguntas	Totalmente de acuerdo %	De acuerdo %	Ni de acuerdo ni en desacuerdo %	En desacuerdo %	Totalmente en desacuerdo %
Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando voy más allá de mis obligaciones.	43	31	9	7	9
El reconocimiento que tengo es igual al de quién realiza funciones similares a las mías.	43	35	11	4	7
Me motiva que mi trabajo sea reconocido.	70.4	27.8	1.9	0	0
Tengo oportunidades de crecimiento económico y profesional en la empresa.	61.1	24.1	5.6	3.7	5.6

Figura 2*Gráfico de la Variable Reconocimiento*

De acuerdo con los resultados de la variable de Reconocimiento, El 54 % de los empleados están totalmente de acuerdo, y un 30 % están de acuerdo de que alentar a los empleados y poner en

evidencia su buen desempeño y resultados es considerado un factor. Lo que significa que el 84 % de los empleados de estuvieron de acuerdo que la variable reconocimiento es considerado como un factor que les motiva.

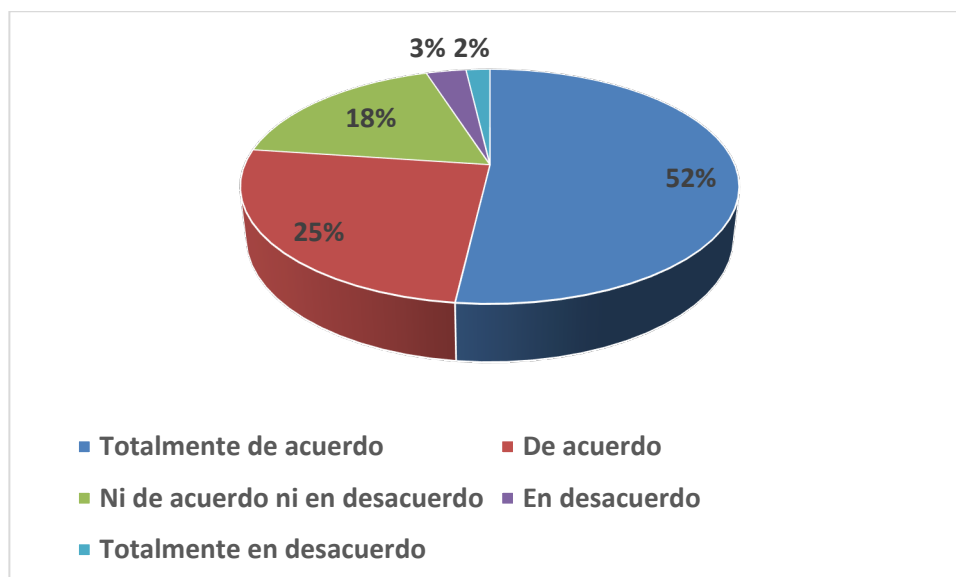
Cuadro 7

Distribución de respuestas de la variable Poder

Preguntas	Totalmente de acuerdo %	De acuerdo %	Ni de acuerdo ni en desacuerdo %	En desacuerdo %	Totalmente en desacuerdo %
Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en el trabajo.	41	33	22	4	0
Me gusta desempeñar un buen trabajo para ser imitado por mis compañeros.	65	15	16	2	2
Me gusta competir, pero sobre todo ganar.	50	28	15	4	4

Figura 3

Gráfico de la Variable Poder



Se pudo observar en este gráfico de la variable poder que un 52% de los empleados están totalmente de acuerdo, y un 25 % están de acuerdo que la variable poder se considera un factor

motivante. Por lo que se considera que el 77% de los empleados estuvieron de acuerdo que la alta necesidad de poder ejercer influencia y control sobre los demás compañeros les motiva.

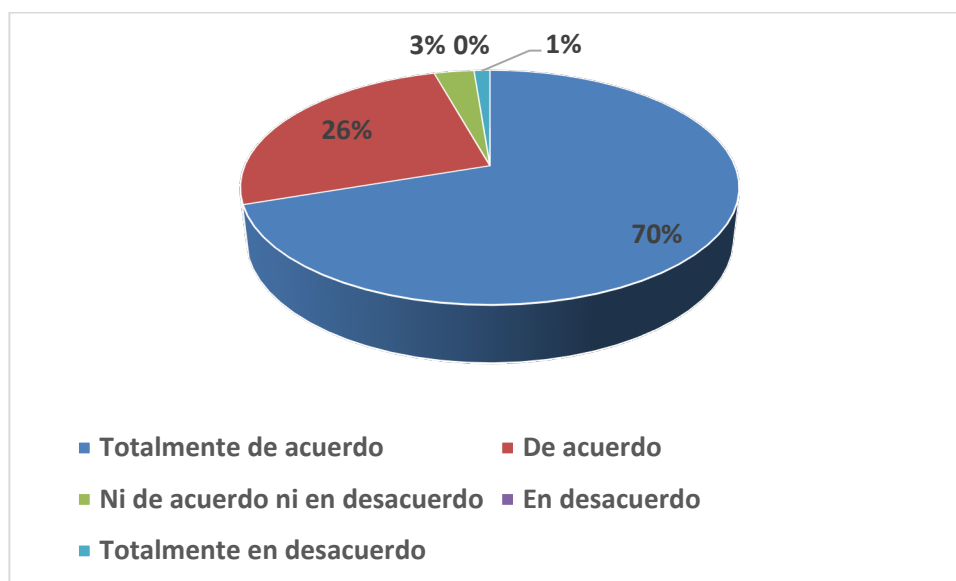
Cuadro 8

Distribución de respuestas de la variable Logro

Preguntas	Totalmente de acuerdo %	De acuerdo %	Ni de acuerdo ni en desacuerdo %	En desacuerdo %	Totalmente en desacuerdo %
Para mí es importante saber el progreso de mi trabajo.	76	22	2	0	0
Me motiva establecer y lograr metas.	78	20	2	0	0
Disfruto un reto difícil.	56	35	5	0	4

Figura 4

Gráfico de la Variable de Logro



La variable logro está relacionada con alcanzar metas que comportan un elevado nivel de desafío, y no se oponen a tomar riesgos por tal de conseguirlo.

De acuerdo con los resultados obtenidos del estudio, el 70 % de los empleados están totalmente de acuerdo, y un 26 % están de acuerdo que la variable logro se considera un factor

motivante, lo que resulta que el 96 % de los empleados estuvieron de acuerdo de que la alta necesidad de logro, cuando les ponen metas desafiantes, les motiva.

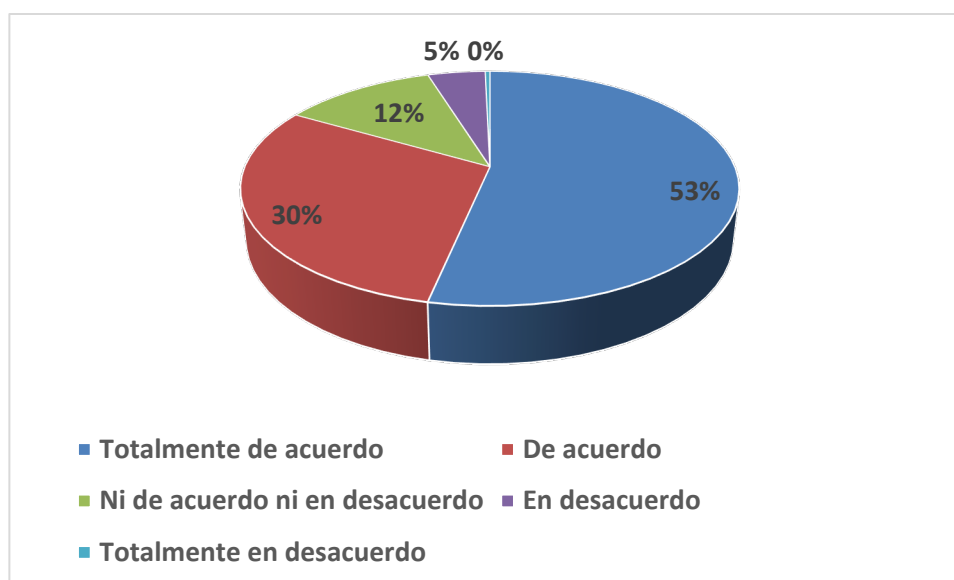
Cuadro 9

Distribución de respuestas de la variable Afiliación

Preguntas	Totalmente de acuerdo %	De acuerdo %	Ni de acuerdo ni en desacuerdo %	En desacuerdo %	Totalmente en desacuerdo %
Considero amigos a algunos compañeros de trabajo.	50	33	11	4	2
Disfruto trabajar en equipo más que hacerlo solo.	57	20	19	4	0
Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	28	43	17	13	0
Tengo claro de quien dependo en mi trabajo.	65	28	5	2	0
La buena relación con mis compañeros de trabajo y mi jefe me motiva a tener un mejor desempeño laboral.	67	26	7	0	0

Figura 5

Gráfico de la Variable de Afiliación

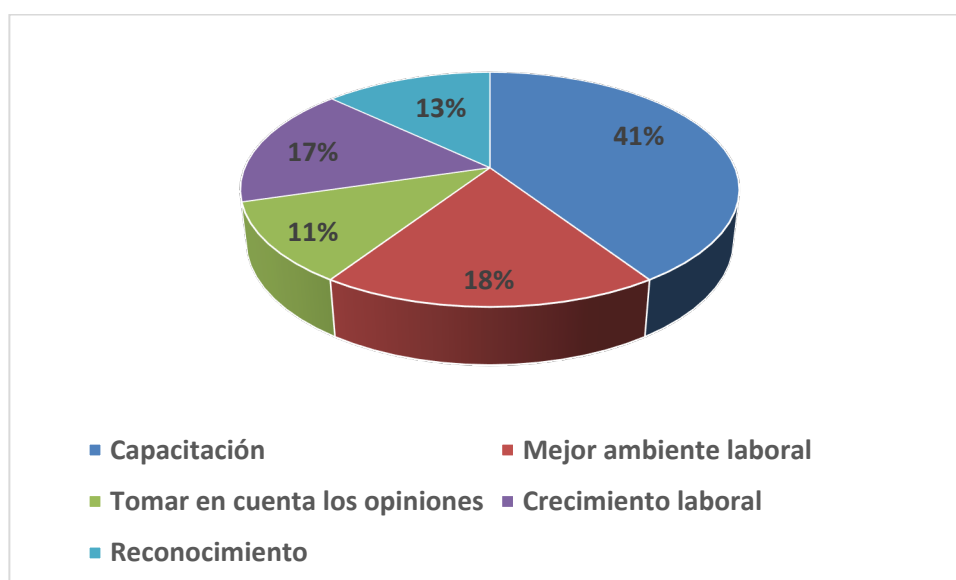


La necesidad de afiliación está vinculada con personas que les gusta trabajar de forma cooperativa, en lugar de competitiva. Su prioridad es formar grupo y trabajar en equipo, necesitan formar parte de un grupo social. Para algunas personas suplir esta necesidad es más importante que para otros. Según los resultados del gráfico 5, se pudo observar que el 53 % de los empleados están totalmente de acuerdo, y el 30 % están de acuerdo de que la variable afiliación se considera como factor motivante, lo que a su vez resulta que un 83 % de los empleados estuvieron de acuerdo de que las buenas relaciones interpersonales, cuando se sientan escuchados y amados les motiva.

Además, en el cuestionario utilizado para el estudio, hubo una pregunta abierta que planteaba lo siguiente: "Además de los factores evaluados, ¿cuáles son algunos otros elementos que los motivarían a mejorar su desempeño laboral en la empresa COMERCIAL LA ROCA?". Según se pudo observar en el gráfico 6, los empleados identificaron varios factores que consideraron factores motivantes relevantes para alcanzar un mayor desempeño en sus labores.

Figura 6

Gráfico de Pregunta Abierta



De acuerdo con los resultados del gráfico, el 41% de los empleados han manifestado que la empresa COMERCIAL LA ROCA debería mejorar el tema de capacitación, en segundo lugar, el 18 % de los empleados han manifestado que mejorar el ambiente laboral también ayudaría a que sean más motivados. La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. El objetivo general de la capacitación es que aporte un personal adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones (Parra Penagos y Rodríguez Fonseca, 2016).

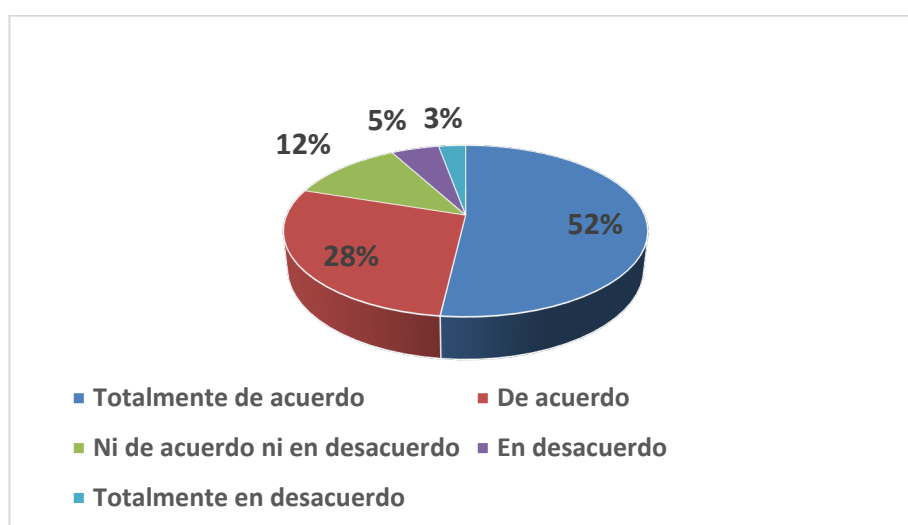
Cuadro 10

Distribución de respuestas de los gráficos de las variables

Variables	Totalmente de acuerdo %	De acuerdo %	Ni de acuerdo ni en desacuerdo %	En desacuerdo %	Totalmente en desacuerdo %
Higiene	42	28	17	9	4
Reconocimiento	54	30	7	4	5
Poder	52	25	18	3	2
Logro	70	26	3	0	1
Afiliación	53	30	12	5	0

Figura 7

Gráfico de Variable de Motivación.



En este gráfico pudimos observar de forma general que el 52 % de los empleados estuvieron totalmente de acuerdo que las 5 variables se consideran factores motivantes, seguido por el 28 % de los empleados estuvieron de acuerdo que las variables estudiadas les motivan, por lo que resultó que el 80% de los empleados estuvieron de acuerdo que las 5 variables les motivan a brindar un mayor desempeño.

Plan de Mejora

Con la intención de mejorar la motivación de los empleados de la empresa comercial La Roca, se propuso un plan de mejora que se centró en dos aspectos clave: la capacitación y el ambiente laboral. Se enfocó en estos dos aspectos porque el mayor porcentaje de los empleados manifestaron que estos aspectos les motivarían a brindar un mejor desempeño. La capacitación brinda a los empleados la oportunidad de adquirir nuevas habilidades, conocimientos y competencias, lo cual puede aumentar su sentido de logro y autoeficacia. Al invertir en programas de capacitación, la empresa puede demostrar su compromiso con el crecimiento y desarrollo profesional de sus empleados, lo que a su vez puede motivarlos a alcanzar un mejor desempeño laboral. Además, se recomendó mejorar el ambiente laboral mediante la implementación de medidas que fomenten la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones. Un ambiente laboral positivo y enriquecedor puede generar un sentimiento de pertenencia, satisfacción y bienestar entre los empleados, lo cual tiene el potencial de impulsar su motivación y compromiso con la organización. En conjunto, este plan de mejora busca crear un entorno laboral que promueva la motivación y el rendimiento de los empleados, generando así beneficios tanto para los individuos como para la empresa en su conjunto.

Se propuso a la empresa un plan de mejora sugerido por Cueva Cerdan y Saby Roxana (2018). Para llevar a cabo un plan de capacitación efectivo, es fundamental seguir una serie de etapas o pasos que conduzcan a su implementación exitosa. Un plan mal dirigido o diseñado puede tener un impacto negativo en el rendimiento de la empresa, haciendo que la inversión en capacitación sea ineficiente.

Como primer paso para toda organización se debe identificar cuáles son las falencias elaborando un diagnóstico. En este caso, supimos cuáles fueron las falencias de la investigación ya que estas fueron descubiertas mediante la recolección de datos aplicados en la tesis. En cuanto al desarrollo de la segunda fase se analiza el diseño de la capacitación; y la búsqueda y revisión de los principales conceptos, así como los tipos; para que se puedan llevar a cabo; y con ellos buscar al personal idóneo dentro del departamento de recursos humanos y realizar los diferentes talleres, cursos, para los colaboradores. Asimismo, el diseño de la capacitación hace hincapié en cuanto a la decisión de estrategia, los objetivos de la capacitación y para finalizar los cursos propuestos mencionados anteriormente y por último el cronograma de actividades que dan respuestas a las interrogantes: quien ha de ser capacitado, como qué área capacitar, en que capacitar, quien capacitará y para qué capacitar. Finalmente, la última fase de todo programa de capacitación es la evaluación y seguimiento de este, para saber cuál fue el impacto y la efectividad del programa.

Fases del Plan de Mejora para la Capacitación

Fase: Diagnóstico

En esta fase se indica cuáles son las necesidades y temas para abordar en el plan de mejora los cuales deben ser sugeridos por los empleados.

Fase: Diseño

Después de conocer las áreas y los temas con necesidades de reforzamiento se procederá a diseñar el plan de mejora que guiará la capacitación. El primer paso para el diseño de la capacitación consistirá en determinar que todos los colaboradores integren la capacitación; esto es importante ya que queremos que toda la información sea manejada por todos nuestros colaboradores, para que tengan en claro los procedimientos a seguir según sea el caso. El segundo paso consistirá en establecer los objetivos de la capacitación, los cuales se explicarán por el encargado. Posteriormente se seleccionarán los métodos de capacitación acorde a los resultados obtenidos. Para desarrollar las habilidades de los colaboradores se propuso implementar talleres, los cuales harán que los

colaboradores tengan una participación. Esto ayudará a que se conozcan e interactúen mientras desarrollarán dichos talleres; los cuales serían dictados por capacitadores internos de la empresa tales como entrenadores de marca, et. Luego se procederá determinar los contenidos de la capacitación, programas, cursos y talleres, etc. Después se seleccionará el lugar donde se dictará la capacitación, la cual será la sede principal en las cuales contarán con la infraestructura para desarrollar la capacitación. Una vez seleccionado el lugar, se designará al personal de recursos humanos más capacitado los cuales hallan llevado curso de actualización y/o diplomados para la realización de las capacitaciones.

Fase: Implementación

En esta fase se procederá a desarrollar el programa dentro de la organización. A continuación, se procederá a hacer las recomendaciones y pautas a seguir para la implantación del programa. Se comunicará a los colaboradores acerca de las capacitaciones que se llevaran a cabo, se programará las fechas disponibles (por ejemplo, días festivos de calendario) para que no se vaya a cruzar con las fechas de la capacitación y así asegurar la participación de todos los colaboradores, se programará talleres o cursos dictados por el personal de recursos humanos, teniendo en cuenta que los capacitadores, son personas las cuales ya tienen los temas programados. Además, Tendrán el material listo para la capacitación, se utilizará el lenguaje adecuado dependiendo de cada área, la información en caso de la inducción en cuenta a objetivos, misión y visión de la empresa debe ser uniforme para todos los colaboradores de todas las áreas, se confirmará la participación de los capacitadores y de los colaboradores mediante correos, se va a publicar en el tablero de comunicación de la empresa la información completa los cursos, talleres presenciales y virtuales a dictar, se implementará al finalizar la capacitación unas encuestas para evaluar a los capacitadores y los temas y al final, recaudarán la información de las encuestas, y evaluarlas para mejorar las falencias observadas. Deberán seleccionar el lugar donde se dictará la capacitación, la cual será la sede principal en las cuales cuentan con la infraestructura adecuada para desarrollar la capacitación.

Fase Evaluación

Los responsables de la supervisión de actividades de la capacitación podrá ser el departamento de recursos humanos, el cual deberá observar y analizará cuáles fueron los resultados de dicho plan de capacitación los antes y después, que efectos positivos tuvo el plan de capacitación y cuáles son los puntos por mejorar. Actualizarán programas y mantendrán al personal motivado constantemente. En conclusión, al finalizar el plan de capacitación, el departamento de recursos humanos deberá realizar un seguimiento y evaluación a los colaboradores para evaluar los conocimientos adquiridos.

A continuación, hemos detallado los gastos estimados del plan de capacitación, el cual dependerá en gran medida al departamento de recursos humanos, el cual cuenta con personal altamente calificado para impartir estas capacitaciones.

Cuadro 11

Presupuesto Estimado de la Capacitación

Descripción	Cantidad	Costo
Lapiceros	60	300 lps
Block de notas	60	500 lps
Proyector multimedia		0
Infraestructura		0
Vasos termo-encogibles	60	250 lps
Cucharitas (1 ciento)	60	60 lps
Azúcar	1 bolsa de 5 libras	100 lps
Café	1 bolsa de 2 libras	150 lps
Crema de leche	2 botes	100 lps
Bocaditos salados	200	600 lps
Total		2060 lps

Fases del Plan de Mejora para el Ambiente Laboral

Como propuesta para mejorar el ambiente laboral, Se propuso de implementar 2 cosas para mejorar el ambiente laboral: Reconocimiento del empleado del mes y celebraciones para los cumpleaños de los empleados.

Fase: Diagnóstico

En esta fase, se recomendó que el departamento de recursos humanos podrá reunirse para evaluar 2 o 3 cosas que podrían implementar para mejorar el ambiente laboral.

Fase: Diseño

Se establecerá un comité o grupo de trabajo del departamento de recursos humano encargado de llevar a cabo. Se diseñará un programa de reconocimiento al "Empleado del Mes" que destaque los logros y contribuciones sobresalientes de un empleado cada mes, se planificará y se organizará celebraciones mensuales para los cumpleaños de los empleados, creando un ambiente festivo y de camaradería. Para el cumplimiento de estas actividades, se establecerá un presupuesto para proporcionar café o refrigerios de vez en cuando, para crear momentos de relajación y camaradería entre los empleados. Se deberá establecer un calendario para programar las actividades de reconocimiento y celebraciones.

Fase: Implementación

Se comunicará a todos los empleados sobre el programa de reconocimiento al "Empleado del Mes" y los criterios de selección, se nombrará a un comité de selección para evaluar y elegir al "Empleado del Mes" en base a los criterios establecidos. Se otorgará al empleado del mes un diploma frente a sus compañeros por sus logros y buen trabajo durante este mes. Implementar programas de reconocimiento como premios, reconocimientos públicos, elogios verbales y oportunidades para compartir los logros individuales y de equipo. El objetivo es valorar y destacar el buen desempeño de los empleados, lo que aumentará su motivación y satisfacción laboral.

Para las celebraciones de los cumpleaños se establecerá un comité de eventos encargado de organizar las celebraciones mensuales de cumpleaños, asegurando que se lleven a cabo de manera especial y significativa. Se proporcionará café o refrigerios de forma periódica para los empleados, fomentando un ambiente más relajado y agradable. Se mantendrán una comunicación clara y

constante con los empleados sobre las actividades de reconocimiento y celebraciones a través de canales internos, como correo electrónico o tableros de anuncios.

Fase: Evaluación

Se realizará seguimiento y evaluación del programa de reconocimiento al "Empleado del Mes" para asegurar su efectividad y hacer mejoras si es necesario, se recopilará comentarios y sugerencias de los empleados sobre las celebraciones de cumpleaños y la disponibilidad de café o refrigerios, además se realizar encuestas de satisfacción para evaluar la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral y las iniciativas implementadas, se analizará los resultados de las evaluaciones y encuestas para identificar áreas de mejora y ajustar el plan según las necesidades.

A continuación, hemos detallado una estimación de los gastos de la celebración de un empleado, el cual dependerá en gran medida al departamento de recursos humanos.

Cuadro 12

Presupuesto estimado para la celebración de cumpleaños de un empleado.

Descripción	Cantidad	Costo
Pastel	1 grande	600 lps
Refrescos	5 botes de 3 litros	375 lps
Churros	8 bolsas	160 lps
Letreros de cumpleaños	1	20 lps
Vasos desechables	60	30lps
Cubiertos desechables	60	30lps
Platos desechables	60	50 lps
Servilletas desechables	60	20 lps
Total		1285 lps

Conclusiones

Mediante el estudio de la motivación laboral para Comercial la Roca, se logró identificar que el 80% de los empleados estuvieron de acuerdo que las variables estudiadas se consideran factores motivantes.

Se identificó que el 70% de los empleados consideraron que la variable higiénica se considera un factor motivante. Es importante mejorar las condiciones laborales y el entorno de trabajo.

Se encontró que el 84% de los empleados consideraron que la variable reconocimiento se considera un factor motivante. Es importante establecer programas formales de reconocimiento.

Se pudo observar que el 77% de los empleados consideraron que la variable poder se considera un factor motivante. Es importante brindarles oportunidades para ejercer influencia y tener un mayor control sobre su trabajo.

Se identificó que el 96% de los empleados consideraron que la variable logro se considera un factor motivante. Es importante establecer metas desafiantes, que sean claras, medibles y significativas para los empleados.

Se concluyó que el 83% de los empleados consideraron que la variable afiliación se considera un factor motivante. Es importante fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y promover buenas relaciones interpersonales.

Se propuso un plan de mejora a los colaboradores de COMERCIAL LA ROCA, la cual permitirá mantener a sus colaboradores más motivados y elevar su desempeño laboral de acuerdo con sus necesidades.

Recomendaciones

Se propuso realizar un estudio de la motivación de los colaboradores al menos una vez al año con el propósito de observar la mejora en la percepción de los empleados con respecto a su estado de motivación.

Reforzar los factores higiénicos con acciones como asegurar una buena iluminación, reducir el ruido, mantener un entorno físico seguro y establecer reglas de trabajo justas. También se deben revisar las políticas y procedimientos de la empresa para garantizar que sean equitativos y proporcionen un ambiente de trabajo saludable.

Implementar programas de reconocimiento como premios, reconocimientos públicos, elogios verbales y oportunidades para compartir los logros individuales y de equipo. El objetivo es valorar y destacar el buen desempeño de los empleados, lo que aumentará su motivación y satisfacción laboral.

Fomentar la autonomía y el empoderamiento delegando responsabilidades, permitir la toma de decisiones y promover un ambiente de trabajo participativo. Esto les dará a los empleados una sensación de empoderamiento y motivación para lograr sus metas laborales.

Establecer metas desafiantes, que sean claras, medibles y significativas para los empleados. Proporcionarles objetivos estimulantes les ayudará a mantenerse enfocados y motivados en su trabajo.

Fortalecer las relaciones interpersonales organizando actividades de teambuilding, como salidas grupales o eventos sociales, para fortalecer la cohesión del equipo y fomentar la colaboración.

Priorizar la capacitación y la mejora del ambiente laboral, debido a que fueron identificados como factores motivantes por parte de los empleados, se debe invertir en programas de capacitación y desarrollo. Proporcionar oportunidades de crecimiento profesional, como cursos, talleres y mentorías, les permitirá adquirir nuevas habilidades y conocimientos, lo que aumentará su motivación y compromiso con la empresa.

Se recomendó dar seguimiento al plan de mejora para reforzar el conocimiento de los colaboradores y seguir mejorando su ambiente laboral.

Referencias

- Chang Yui, A. L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del ...* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú]. RIS. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2513/Chang_ya.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cueva Cerdan y Saby Roxana. (2018). *Estudio de la teoría de motivación de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Bambos de Javier Prado, 2018* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres, Perú]. RIS. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4341>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). Mc Graw Hill. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Llanga Vargas, E. F., Murillo Pardo, J. J., Panchi Moreno, K. P., Paucar Paucar, M. M. y Quintanilla Orna, D. T. (2019). La motivación como factor en el aprendizaje. *Atlante Cuadernos De Educación Y Desarrollo*(junio). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/motivacion-aprendizaje.html>
- López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25–36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- Macías, G. F. (2018). Metodología para la investigación cualitativa fenomenológica y/o hermenéutica. *Un Enfoque Comprensivo Del Ser*(17), 17–23. https://www.fundacioncapac.org.ar/revista_alpe/index.php/RLPE/article/download/3/pdf
- Ortiz Hilasaca, C. A. (2018). *Competencia laboral y desempeño laboral en el personal del servicio de laboratorio clínico en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2016* [Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Perú]. RIS. <https://docplayer.es/93577555-competencia-laboral-y-desempeno-laboral-en-el-personal-del-servicio-de-laboratorio-clinico-en-el-hospital-nacional-hipolito-unanue-2016.html>
- Parra Penagos, C. y Rodríguez Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131–143. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3192>
- Perret, R. y Vinasco, Z. (2016). *El secreto de la motivación* (2ª ed.). <http://www.ricardoperret.com/s/el-secreto-de-la-motivacion-web.pdf>
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), Artículo 2, 248–252. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Rivas Gen, A. R. (2018). *La motivación laboral como un detonante para el mejor desempeño en las pequeñas empresas de la ciudad de Puebla* [Tesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla]. [repositorioinstitucional.buap.mx. https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/925](https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/925)

Salazar Sánchez, D. (2020). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores del molino El Triunfo S.R.L. en la ciudad de Chiclayo* [Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; PE, Chiclayo]. tesis.usat.edu.pe.
<http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2568>

Anexos

Anexo A

*Cuestionario elaborado en la Universidad Autónoma de Puebla México aplicado a los empleados de
COMERCIAL LA ROCA.*

 ZAMORANO	ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA ZAMORANO ADMINISTRACION DE AGRONEGOCIOS	 AGN
---	--	--

CUESTIONARIO

El propósito del presente cuestionario es recopilar información para un proceso de investigación, el cual busca conocer la influencia de la motivación de los trabajadores en el desempeño laboral. Es importante señalar, que la información que proporciones en este cuestionario deberá ser veraz y objetiva por lo que agradecemos tu honestidad al responder. Señala con una "X" la opción que consideres pertinente de acuerdo con la pregunta.

DATOS GENERALES

DEPARTAMENTO:	
GENERO:	

INSTRUCCIONES:

Seleccione la casilla del número que mejor describa la situación en que se encuentra de acuerdo con la siguiente escala. Recuerda que no hay respuestas buenas o malas. Sea sincero al contestar por favor.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

	1	2	3	4	5
1. Recibo mi salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo con la ley.					
2. Considero que el salario neto recibido es justo en relación con mi trabajo y esfuerzo.					
3. Gano lo suficiente en mi empleo actual para atender a los que dependen de mi y/o mis necesidades básicas.					
4. Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en el trabajo.					
5. Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando voy más allá de mis obligaciones.					
6. Me gusta desempeñar un buen trabajo para ser imitado por mis compañeros.					
7. Considero que trabajo mejor en un lugar iluminado, ventilado y con poco ruido.					
8. Para mí es importante saber el progreso de mi trabajo.					
9. Considero amigos a algunos compañeros de trabajo.					
10. Disfruto trabajar en equipo más que hacerlo solo.					
11. El reconocimiento que tengo es igual al de quién realiza funciones similares a las mías.					
12. Me motiva establecer y lograr metas.					
13. Disfruto un reto difícil.					
14. Me gusta competir, pero sobre todo ganar.					
15. Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.					
16. Tengo claro de quién dependo en mi trabajo.					
17. Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión cercana.					
18. Me motiva que mi trabajo sea reconocido.					
19. Tengo oportunidades de crecimiento económico y profesional en la empresa.					

20. Siento seguridad y estabilidad en mi empresa.					
21. Mi trabajo actual me permite gozar de tiempo con mi familia.					
22. La buena relación con mis compañeros de trabajo y mi jefe me motiva a tener un mejor desempeño laboral.					

23. Además de un incentivo monetario. ¿cuáles son algunos factores que me motivarían a brindar un mayor desempeño en mis labores?

--

Anexos B*Carta de aceptación del plan de mejora*

Señores:
Escuela Agrícola Panamericana
Departamento de Administración de Agronegocios

Muy agradecidos con esta prestigiosa institución y alagados de haber sido escogido para este proyecto investigativo, Comercial La Roca como empresa dedicada al sector agrocomercial y que cuenta con muchos colaboradores donde una encuesta sobre el clima laboral y cumplimiento de las leyes del código de trabajo nos fortalecerá aun mas como empresa, empresa que está en constante crecimiento para beneficio de sus socios, colaboradores y clientes

Hemos leído los resultados de la encuesta, donde los principales ITEM's es el Clima Laboral, motivación, seguridad, estabilidad, capacitación y reconocimiento.

Comercial la Roca actualmente tiene programas de capacitación, seguridad industrial, programas de salud entre otros, pero llevará a cabo y fortalecerá todas las recomendaciones expuestas en esta encuesta, por lo cual se le dará seguimiento, ya que creemos que todo lo que abone a esta empresa nos facilita y mejora la relación patrono-empleado.

Agradecemos profundamente su apoyo, estos resultados serán de mucho apoyo para nuestra empresa, lo pondremos a cabo y revisaremos y mejoraremos todos los indicadores.

De nuevo agradecidos con la Escuela Agrícola Panamericana y esperando que esta no sea la primera vez, esperando a mediano plazo podamos hacer de nuevo esta encuesta y así verificar los cambios.

Gracias de nuevo excelente resultados los cuales nos servirán de mucho apoyo, y muy satisfecho por la metodología aplicada, los encuestadores se comportaron a la altura, muy profesionales.

A sus ordenes para cualquier detalle al respecto

San Pedro Sula, 13 de Julio de 20223.

Henry Perdomo
Gerente Comercial
Comercial la Roca
9450-9887