



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

INSTITUTO DE POSTGRADO

**PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS
MOTIVACIONALES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE LAS INMOBILIARIAS DEL CANTÓN
SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORA:

ILIANA CECIBEL YAGUAL DEL PEZO

TUTOR:

LIC. EDUADO PICO GUTIÉRREZ, MDE

LA LIBERTAD - ECUADOR

2018

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

INSTITUTO DE POSTGRADO

**PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS
MOTIVACIONALES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE LAS INMOBILIARIAS DEL CANTÓN
SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORA:

ILIANA CECIBEL YAGUAL DEL PEZO

TUTOR:

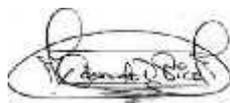
LIC. EDUADO PICO GUTIÉRREZ, MDE

LA LIBERTAD - ECUADOR

2018

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de profesor tutor del trabajo de titulación **“PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LAS INMOBILIARIAS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”**, elaborado por Iliana Cecibel Yagual Del Pezo, egresada de la Maestría en Gestión del Talento Humano, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual, lo apruebo en todas sus partes.



Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MDE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El presente trabajo de titulación denominado **“PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LAS INMOBILIARIAS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA”**, elaborado por Iliana Cecibel Yagual Del Pezo, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica, educativa, empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos

Declaro que una vez aprobado el tema de investigación por el Instituto de Postgrado, pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.



Iliana Cecibel Yagual Del Pezo
C.C. 0918780586

DEDICATORIA

A mi familia por el apoyo incondicional en cada momento de mi vida, de manera especial a mi madre por ser mi consejera e incentivarme a culminar este trabajo de titulación.

Iliana

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial a Dios Todopoderoso por ser mi fortaleza y guía y por brindarme la sabiduría que me ha permitido concluir este trabajo de titulación.

A mis amigos y quienes colaboraron en los momentos pertinentes de manera desinteresada a cumplir mi objetivo.

A mi tutor Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, por su orientación y dirección acertada al aplicar todas sus competencias y experiencia en cada etapa del trabajo de investigación.

A los administradores de los condominios del cantón Salinas, que brindaron apertura para recabar la información requerida.

Iliana



PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES
PARA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LAS
INMOBILIARIAS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA

Autora:

Ing. Yagual Del Pezo Iliana Cecibel

Tutor:

Lic. Pico Gutiérrez Eduardo, MDE

RESUMEN

Las inmobiliarias o condominios son pilares fundamentales de la economía del cantón Salinas y la provincia de Santa Elena, el talento humano, principal recurso utilizado en el servicio brindado a los condóminos, por tal razón la problemática que experimenta con el capital humano merece especial atención para realizar la presente investigación que tiene como objetivo general diseñar un programa de estrategias motivacionales que contribuya al desempeño de los colaboradores. El alcance de la investigación es correlacional para determinar la relación entre las estrategias motivacionales y el desempeño de los colaboradores, además el estudio se sustenta en los métodos inductivo y analítico. Con la finalidad de obtener la información necesaria se aplicó la técnica de encuesta a los condóminos y a los empleados que conforman la totalidad de la muestra auscultada de 373 informantes. La información recabada determinó la necesidad de implementar un programa de estrategias motivacionales pertinente para todas las inmobiliarias y empresas del medio que permita el mejoramiento de las condiciones laborales de los colaboradores, el desempeño y la productividad en general. También fue necesario efectuar un análisis situacional para determinar las estrategias apropiadas y factibles de ejecución para la administración de los condominios que se plasmaron en la propuesta final, que constituye el programa de estrategias motivacionales para incrementar el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas.

Palabras clave: Estrategias motivacionales, desempeño, productividad.



BUSINESS PRODUCTIVITY: MOTIVATIONAL STRATEGIES FOR THE PERFORMANCE OF COLLABORATORS OF THE REAL ESTATE OF THE CANTON SALINAS, PROVINCE OF SANTA ELENA.

Author:

Ing. Yagual Del Pezo Iliana Cecibel

Advisor:

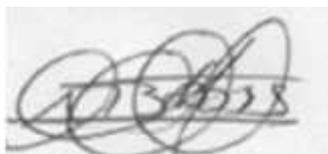
Lic. Pico Gutiérrez Eduardo, MDE

ABSTRACT

Real estate or condominiums are fundamental pillars of the economy of the Salinas canton and the province of Santa Elena, human talent, the main resource used in the service provided to the condominium owners, for this reason the problems experienced with human capital deserve special attention to carry out this research whose general objective is to design a program of motivational strategies that contributes to the performance of employees. The scope of the research is correlational to determine the relationship between motivational strategies and the performance of employees, in addition the study is based on inductive and analytical methods. In order to obtain the necessary information, the survey technique was applied to the owners and employees that make up the entire sample of 373 informants. The information collected determined the need to implement a program of motivational strategies relevant to all real estate companies and companies in the environment that allows the improvement of the working conditions of employees, performance and productivity in general. It was also necessary to carry out a situational analysis to determine the appropriate and feasible execution strategies for the administration of the condominiums that were reflected in the final proposal, which constitutes the program of motivational strategies to increase the performance of the collaborators of the real estate agencies of the Salinas canton.

Keywords: Motivational strategies, performance, productivity.

TRIBUNAL DE GRADO



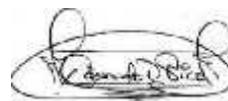
**Ing. Aerturo Benavides Rodríguez, PHD
DIRECTOR INSTITUTO DE POSGRADO**



**Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MSc.
PROFESOR ESPECIALISTA**



**Ing. Willian Nuñez De La Cruz, MSc
PROFESOR ESPECIALISTA**



**Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MDE
DOCENTE TUTOR**



**Ab. Víctor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL DE LA UPSE**

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Contraportada	ii
Certificado de aprobación del tutor	iii
Declaración de responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tribunal de grado	ix
Índice general	xii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiv
Índice de anexos	1
Introducción	8
Capítulo I: Marco referencial	8
1.1 Revisión de la literatura	8
1.2 Desarrollo teórico y conceptual	12
1.2.1 Motivación Laboral	12
1.2.1.2 Tipos de motivación	14
1.2.1.2.1 Motivación Extrínseca	14
1.2.1.2.2 Motivación Intrínseca	15
1.2.1.2.3 Motivación trascendente	16
1.2.1.3 Estrategias	17
1.2.1.3.1 Estrategias funcionales	18
1.2.1.3.2 Estrategias de talento humano	19
1.2.1.3.3 Teorías de motivación	20
1.2.1.3.3.1 Factores	29
1.2.1.4 Compensaciones	36
1.2.1.4.1 Remuneraciones	37
1.2.1.4.2 Incentivos Salariales	38
1.2.1.4.3 Beneficios	39
1.2.1.5 Actitud laboral	40

1.2.1.5.1 Satisfacción laboral	41
1.2.1.5.2 Engagement laboral o compromiso	42
1.2.1.5.3 Involucramiento	43
1.2.2 Desempeño	44
1.2.2.1 Productividad laboral	45
1.2.2.1.1 Planeación	46
1.2.2.1.2 Efectividad	47
1.2.2.1.3 Evaluación del desempeño	49
1.2.2.2 Competencias	50
1.2.2.2.1 Conocimientos - Saber	51
1.2.2.2.2 Habilidades – Poder	52
1.2.2.2.3 Comportamiento - Querer	53
1.2.2.3 Servicios	54
1.2.2.3.1 Servicios de Administración	55
1.2.2.3.2 Servicios de limpieza y mantenimiento	56
1.2.2.3.3 Servicios de portería	57
1.2.2.4 Recursos empresariales	58
1.2.2.4.1 Factor Humano	59
1.2.2.4.2 Recursos materiales	60
1.2.2.4.3 Recursos financieros	61
1.3 Fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos y legales.	62
1.3.1 Fundamentos filosóficos.	62
1.3.2 Fundamentos sociológicos	63
1.3.3 Fundamentos psicológicos	64
1.3.4 Fundamentos legales	65
Capítulo II: Metodología	68
2.1 Diseño y alcance de la Investigación	68
2.2 Tipos de Investigación	70
2.3 Métodos de Investigación	71
2.4 Población y Muestra	72
2.4.1 Población	72
2.4.2 Muestra	73
2.5 Operacionalización de las Variables	74
2.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	75

2.6.1 Encuesta – Cuestionario	75
2.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación	76
2.8 Análisis de resultados	78
2.8.1 Encuesta dirigida a Condóminos	78
2.8.3 Encuesta dirigida a los empleados	92
Capítulo III: Propuesta	112
Propuesta	112
Comprobación de la hipótesis	128
Conclusiones	130
Recomendaciones	131
Referencias bibliográficas	132
Anexos	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población	72
Tabla 2. Muestra	74
Tabla 3. Alfa de Cronbach Condóminos	77
Tabla 4. Alfa de Cronbach Empleados	77
Tabla 5. Género condóminos	78
Tabla 6. Nacionalidad condóminos	79
Tabla 7. Comunicación con el personal	80
Tabla 8. Satisfacción de condóminos	81
Tabla 9. Motivación y su aporte al desempeño	82
Tabla 10. Nivel de sueldos	83
Tabla 11. Importancia de incentivos y beneficios	84
Tabla 12. Frecuencia de elogios	85
Tabla 13. Necesidad de un programa de estrategias motivacionales	86
Tabla 14. Niveles de capacitación	87
Tabla 15. Servicio recibido por los empleados	88
Tabla 16. Condiciones laborales	89
Tabla 17. Planes de labores	90
Tabla 18. Evaluaciones de desempeño	91
Tabla 19. Edad de los empleados (agrupado)	92
Tabla 20. Género de los empleados	93
Tabla 21. Cargo en la organización	94
Tabla 22. Nivel de estudios	95
Tabla 23. Años de labores (agrupado)	96
Tabla 24. Motivación por el trabajo	97
Tabla 25. Sobre la remuneración recibida	98
Tabla 26. Salario recibido	99
Tabla 27. Aplicación de estrategias de motivación	100
Tabla 28. Importancia de incentivos y beneficios	101
Tabla 29. Incentivos y beneficios aplicados al trabajo	102
Tabla 30. Importancia de la capacitación	103
Tabla 31. Iniciativa al realizar las funciones	104
Tabla 32. Interés de proponer ideas	105
Tabla 33. Conocimientos acordes al área	106
Tabla 34. Aplicación de habilidades y destrezas	107
Tabla 35. Condiciones laborales	108
Tabla 36. Materiales y herramientas	109
Tabla 37. Factores que afectan el desempeño laboral	110
Tabla 38. Motivación contribuye al desempeño	111
Tabla 39. Matriz MAFE Inmobiliarias del cantón Salinas	116
Tabla 40. Tabla cruzada estrategias-desempeño condóminos	128
Tabla 41. Prueba de chi-cuadrado condóminos	128
Tabla 42. Tabla cruzada estrategias-desempeño empleados	129
Tabla 43. Prueba de chi-cuadrado empleados	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Género condóminos	78
Figura 2. Nacionalidad condóminos.	79
Figura 3. Comunicación con el personal.	80
Figura 4. Satisfacción de condóminos.	81
Figura 5. Motivación y su aporte al desempeño.	82
Figura 6. Nivel de sueldos.	83
Figura 7. Importancia de incentivos y beneficios.	84
Figura 8. Frecuencia de elogios	85
Figura 9. Necesidad de un Programa de estrategias motivacionales.	86
Figura 10. Niveles de capacitación.	87
Figura 11. Servicio recibido por los empleados.	88
Figura 12. Condiciones laborales.	89
Figura 13. Planes de labores.	90
Figura 14. Evaluaciones de desempeño.	91
Figura 15. Edad de los empleados (agrupado).	92
Figura 16. Género de los empleados.	93
Figura 17. Cargo en la organización.	94
Figura 18. Nivel de estudios.	95
Figura 19. Años de labores (agrupado).	96
Figura 20. Motivación por el trabajo.	97
Figura 21. Sobre la remuneración recibida.	98
Figura 22. Salario recibido.	99
Figura 23. Aplicación de estrategias de motivación.	100
Figura 24. Importancia de incentivos y beneficios.	101
Figura 25. Incentivos y beneficios aplicados al trabajo.	102
Figura 26. Importancia de la capacitación.	103
Figura 27. Iniciativa al realizar las funciones.	104
Figura 28. Interés de proponer ideas.	105
Figura 29. Conocimientos acordes al área.	106
Figura 30. Aplicación de habilidades y destrezas.	107
Figura 31. Condiciones laborales.	108
Figura 32. Materiales y herramientas.	109
Figura 33. Factores que afectan al desempeño laboral.	110
Figura 34. Motivación contribuye al desempeño.	111
Figura 35. Diseño del Programa de Estrategias Motivacionales	113

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	137
Anexo 2. Operacionalización de la variables	139
Anexo 3. Carta aval	141
Anexo 4. Encuesta dirigida a condóminos	142
Anexo 5. Encuesta dirigida a empleados	144
Anexo 6. Ficha de opinión de experto 1, encuesta dirigida a condóminos	147
Anexo 7. Ficha de opinión de experto 1, encuesta dirigida a empleados	148
Anexo 8. Ficha de opinión de experto 2, encuesta dirigida a condóminos	149
Anexo 9. Ficha de opinión de experto 2, encuesta dirigida a empleados	150
Anexo 10. Carta GAD Salinas	151
Anexo 11. Fotos	152
Anexo 12. Certificado antiplagio	156
Anexo 13. Certificado de gramatólogo	157

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

A raíz de la industrialización de las empresas y la mecanización de tareas se mejoraron ciertas condiciones laborales del trabajador; sin embargo, éstas eran consideradas como parte del proceso de producción manifestándose su descontento o insatisfacción, siendo esta situación el inicio del estudio del factor humano dentro de la empresa al dedicar especial atención al cumplimiento de sus necesidades básicas, considerando que el impulso que hace actuar al trabajador hacia el cumplimiento de las tareas, es la motivación.

Los primeros estudios realizados determinaron que la motivación principal del ser humano era el factor económico. Con el transcurso del tiempo se incluyeron al estudio factores sociológicos y psicológicos que podrían derivar un tipo de comportamiento en el individuo. Así, las teorías desarrolladas por Maslow, Alderfer, Herzberg entre otras, han dado la pauta a empresarios para el aprovechamiento de la motivación en el desempeño de sus colaboradores.

En la actualidad, empresas a nivel mundial dan énfasis en la Gestión del Talento Humano como aspecto clave para el desarrollo organizacional utilizando la motivación laboral como una estrategia que les proporcionará un valor adicional a través de empleados comprometidos a realizar sus funciones con eficiencia. Pero el efecto motivador mencionado presenta características de diversidad en cada país por las diferentes culturas, y en cada empresa por su filosofía de acción.

Es así que, considerando el talento humano como elemento diferenciador y de competitividad, multinacionales como Google, Coca Cola, Microsoft, Grupo Pfizer entre otras, se orientan al desarrollo tanto personal como profesional del empleado, mediante la creación de estrategias de motivación que satisfagan sus necesidades, tanto básicas como superiores y que contribuyan a la atracción y retención de personas.

La motivación es sinónimo de personas felices, por tal razón en Ecuador en el año 2014 *The Edge Group* efectuó un estudio denominado Proyecto *Happiness*, cuyos resultados indican que un 56% de trabajadores en Ecuador es feliz laboralmente, considerando aspectos claves del lugar de trabajo y la vida personal, a fin de determinar el nivel de felicidad y los factores que conllevan a esta característica psicológica, según lo indica Johan Stuve, Consultor de *The Edge Group* en Ecuador (Yépez, 2015).

Cada estudio realizado genera resultados que son referentes a empresas del medio. En la provincia de Santa Elena las pocas investigaciones sobre motivación laboral se direccionan a empresas del sector público, como el Hospital Liborio Panchana o empresas del sector comercial del cantón La Libertad que enfocan la problemática de escasa motivación y proponen estrategias diferenciadas.

Salinas, como cantón de la provincia de Santa Elena tiene como base económica la actividad turística siendo fundamental brindar las mejores condiciones a visitantes y residentes, una de ellas el alojamiento, actividad ejercida en las edificaciones constituidas al Régimen de propiedad horizontal, sociedades sin fines de lucro cuya actividad es la administración de bienes inmuebles.

Las inmobiliarias encargadas de brindar una atención de calidad a los usuarios de los departamentos, requieren de una investigación del talento humano inmerso en ellas, porque el desempeño organizacional depende del servicio que los colaboradores brinden a los condóminos, que como dueños de los departamentos, son los evaluadores de la atención recibida de todo el equipo de trabajo.

Esta investigación está orientada a obtener un diagnóstico del nivel motivacional con el objeto de aplicar las herramientas apropiadas como un acertado Programa de Estrategias Motivacionales, que conlleve a mantener incentivado al personal y que contribuya al desempeño de los colaboradores, promoviendo la eficiencia a través del compromiso y esfuerzo direccionado del grupo humano.

Problema

La escasa motivación laboral afecta al desempeño del talento humano y esto influye de manera directa pero diversa en la productividad de las organizaciones, las inmobiliarias o condominios están involucradas en esta problemática, por lo que es imperativo determinar las situaciones que están afectando el desempeño de los colaboradores, en el servicio brindado a los condóminos, como punto de partida para las acciones que deben aplicarse y ejecutarse en cada una de ellas.

Las causas de la limitada motivación varían entre un condominio y otro. Sin embargo, un factor común es la monotonía laboral que experimenta el talento humano de las inmobiliarias en las áreas básicas funcionales de guardianía, limpieza y mantenimiento, que provoca estrés por actividades repetitivas por lo que se requiere aplicar nuevas metodologías y diseñar nuevos planes de trabajo que generen en el empleado un estado de dinamismo.

Un aspecto igual de importante para los colaboradores, es el reconocimiento del trabajo efectuado, en tal sentido los escasos reconocimientos, tanto tangibles como intangibles, provoca un efecto de baja autoestima en el colaborador, pues es motivador para el trabajador conocer la importancia de su trabajo y su aporte a conseguir los objetivos organizacionales, el principal que es la calidad del servicio que se brinda al cliente externo, el condómino.

De la misma manera es motivador para el trabajador, participar en la toma de decisiones sobre aspectos de importancia para la edificación. El tiempo diario dedicado a su trabajo los convierte en conocedores de las necesidades de la edificación como de sus ocupantes. En ciertas edificaciones este aspecto es mínimamente valorado, las decisiones las transmite la Administración a la Asamblea de Copropietarios, lo que se refleja en personal con bajo sentido de pertenencia a la organización y sus procesos.

Es una tarea primordial y delicada para los directivos y el área de Talento Humano, el desarrollar las estrategias diferenciadas que se acoplen a los empleados y a la organización. Es importante mencionar que hasta el momento, las inmobiliarias en Salinas no cuentan con estrategias motivacionales estructuradas y los empleados cumplen con las funciones asignadas únicamente a cambio de una compensación pactada.

Formulación del problema

¿Cómo afectan las estrategias de motivación en el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2018?

Sistematización

¿Qué estrategias de motivación se están aplicando para el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas?

¿De qué manera el limitado reconocimiento afecta la calidad del servicio del empleado?

¿Cuál es el nivel de desempeño que tienen en la actualidad los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas?

¿Qué herramienta administrativa de motivación será de utilidad para mejorar el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas?

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un programa de estrategias de motivación con base a un análisis situacional que contribuyan al mejoramiento del desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

Objetivos Específicos:

- a) Diagnosticar la situación actual de las estrategias de motivación que se están aplicando a los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.
- b) Identificar los factores que afectan el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.
- c) Determinar el nivel de desempeño laboral actual de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.
- d) Proponer un programa de estrategias de motivación que sirva de guía para el desempeño laboral de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas.

Hipótesis General

Las estrategias de motivación contribuirán al mejoramiento del desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.

Justificación

La presente investigación busca explicar el efecto de la motivación en el desempeño del talento humano de las inmobiliarias, para tal efecto se considera como base las diferentes teorías motivacionales existentes, además de conceptos básicos de motivación y desempeño laboral, para el desarrollo de un Programa de Estrategias Motivacionales.

Es fundamental determinar cuáles son los niveles de motivación y desempeño laboral y las estrategias motivacionales presentes en las inmobiliarias, la obtención de la información permitirá el diseño del Programa de Estrategias Motivacionales como una guía de orientación para los altos directivos a fin explotar el potencial del capital humano.

La investigación realizada se sustenta con el uso de metodologías, en este sentido el diseño planteado se basa en un enfoque cuantitativo complementado con el uso del enfoque cualitativo. Además, se apoya en el uso de los métodos inductivo y analítico. Para un íntegro conocimiento de las variables y la relación entre ellas se plantea un alcance de la investigación correlacional.

La información esencial para la elaboración de la propuesta final se obtuvo a través del uso de la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento, siendo de utilidad, el uso de dos cuestionarios para ser aplicados a los empleados y los condóminos, tomando en consideración los dos elementos que conforman la población.

Los instrumentos, una vez comprobada su validez y confiabilidad garantizan que la información obtenida es relevante para el proceso final. Esta información fue procesada y expuesta mediante la representación de tablas y gráficos que puedan ser interpretados de forma clara y sencilla para la estructuración del Programa de estrategias motivacionales.

La investigación está orientada a determinar la contribución de un Programa de Estrategias Motivacionales en el desempeño laboral de los colaboradores de las inmobiliarias, lograr que el valor adicional que ofrece el personal motivado se vea reflejado en trabajo efectivo y en el servicio de calidad al condómino, que le permita a cada inmobiliaria lograr la satisfacción de cliente interno como externo, experimentando la competitividad en el mercado laboral.

El contenido del trabajo de investigación denominado “Productividad empresarial: Estrategias motivacionales para el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del Cantón Salinas, se muestra en tres capítulos que se describen a continuación

En el Capítulo I se expone el Marco Referencial: determinado por la revisión de la literatura referente a motivación y desempeño laboral sobre trabajos de investigación ya realizados, el desarrollo teórico y conceptual que permitirá fundamentar la investigación con base en el problema identificado, además los fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos y legales que ilustran el trabajo de investigación efectuado.

El Capítulo II destinado a la Metodología, está conformado por el diseño y tipo de investigación utilizada, los métodos aplicados, la determinación de la población y la muestra objeto de estudio y el uso de la técnica e instrumento de recolección de información; en la parte final se exponen el análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

En el Capítulo III se describe la Propuesta de un Programa de Estrategias Motivacionales con sus componentes esenciales, se establece la comprobación de la hipótesis, y se detallan las conclusiones y recomendaciones en función de los resultados alcanzados.

Capítulo I

Marco referencial

1.1 Revisión de la literatura

En lo referente a la revisión literaria se ha analizado trabajos de investigación acerca de la motivación y desempeño laboral, se expone el trabajo de Casas Lazo (2017), de la Universidad Nacional de Piura denominada “La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de Piura”.

El objetivo general y la hipótesis planteada están relacionadas a determinar la relación entre la motivación y desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura. La metodología utilizada se sustenta en la investigación correlacional para determinar la relación entre las dos variables, en este caso la motivación y desempeño laboral.

El estudio se aplicó a 80 colaboradores, los resultados reflejan la comprobación de la hipótesis por los siguientes argumentos; 75% del personal no se encuentra motivado lo que conlleva a no realizar un óptimo desempeño e incumplimiento de metas organizacionales, también del 100% del personal que asiste normalmente a las labores el 60% cumple con la puntualidad, únicamente el 50% cumple con las funciones del cargo y el 75% son candidatos a abandonar el puesto y buscar otras opciones.

La desmotivación también es producto de la falta de capacitación y el clima organizacional. Si bien han recibido motivación, consideran que solo el 75% y el 25% no ha sido motivado. Con respecto a esta variable, el 75% de trabajadores consideran su desempeño regular, con lo que se concluye que la motivación influye en el nivel de desempeño por lo que se advierte de la necesidad de motivar al personal.

Así, se ha estudiado los resultados presentados por (Arias Durán, 2016) de la Escuela Politécnica Nacional en su investigación denominada “La relación entre la motivación por recompensas y el desempeño de los trabajadores de la empresa Ecuacopia S.A., el objetivo general e hipótesis están planteados para determinar la relación entre la motivación por recompensas y el desempeño de los trabajadores.

El diseño de la investigación es de tipo correlacional, porque tiene como objetivo conocer la relación entre las dos variables; la motivación basada en recompensas y el desempeño del empleado, a fin de establecer estrategias de ayuda que puedan utilizar los directivos para aumentar la productividad del capital humano.

La muestra utilizada correspondió a 123 trabajadores de un total de 180 que es la población. Al efectuar el análisis, se identifica que las recompensas actuales son menores a las recompensas monetarias, obtenido con base a las medias de cada recompensa. Las correlaciones se las efectuó con el coeficiente Pearson, se evidencia la necesidad de reconocimiento general y no individual, otras formas de recompensas son la promoción y el reconocimiento moral.

En el análisis de la pregunta base de la correlación entre la motivación por recompensas y el desempeño es positiva, dado que los empleados realizan un esfuerzo en sus actividades que se ve afectado por la expectativa de los empleados por las recompensas, así el reconocimiento al grupo y el reconocimiento moral determina el esfuerzo y se asocia la promoción al buen desempeño.

Sí existe correlación de las variables esfuerzo, desempeño y recompensas, según los resultados, un mayor esfuerzo se refleja en un mejor desempeño del empleado; esfuerzo que debe ser recompensado para que provoque la motivación esperada. Además, el resultado de las medias actual y deseada muestra que no hay correlación entre esfuerzo y la recompensa, pero sí el desempeño se correlaciona con las recompensas morales, que causan motivación en el empleado.

Para fundamentar la investigación, se analizó el artículo de Marin Samanez & Placencia Medina (2017), denominado “Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado”. El objetivo del estudio es establecer la relación entre la motivación laboral y la satisfacción del personal de Socios en Salud Sucursal Perú.

El tipo de investigación utilizado es el correlacional, ya que se establece la relación entre las variables identificadas. La hipótesis propuesta fue: “A mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral del personal de socios en Salud Sucursal Perú”. La muestra estuvo conformada por 136 colaboradores con un muestreo por conglomerados.

El nivel de motivación del personal es medianamente motivado con un 49.3%, altamente motivados 25.7% y bajamente motivados 25.0%; en el análisis de los factores higiénicos, los empleados se encuentran medianamente motivados 46.3%, bajamente motivados 33.1% y altamente motivados 20.6% resaltando los factores como Relaciones con el jefe y Relaciones con los compañeros de trabajo;

El análisis efectuado a los factores motivacionales determinó que los colaboradores se encuentran medianamente motivados en un 57.4%, bajamente motivados en un 22.1% y altamente motivados en un 20.6%, destacando factores como el trabajo en sí mismo como estímulo positivo y responsabilidad los de mayor promedio.

Para la variable satisfacción laboral el personal se encuentra medianamente satisfecho 56.6%, bajamente satisfecho 24.3% y altamente satisfecho 19.1%, siendo el componente de mayor promedio la Relación Personal; para establecer la correlación se utilizó el coeficiente de Spearman, siendo $p < 0.001$ queda rechazada la hipótesis nula, determinándose una correlación positiva aunque de baja intensidad de 0.336 por lo que se establece que a mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral del personal.

De la misma manera, dentro de la revisión literaria se considera el artículo de Banegas Campoverde & Cardona Mendoza (2017) con el título “Motivación laboral en un servicio de urgencias hospitalario”. El objetivo fue determinar la incidencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca. La población estuvo conformada por 793 empleados, la muestra fue de 259 empleados, siendo el 39% administrativos y el 61% docentes.

La metodología aplicada en la investigación es Descriptiva, por la evaluación de factores o dimensiones que afectan el clima organizacional; y la incidencia de éste en la motivación del personal; y Correlacional, porque se medirá la relación entre las variables clima organizacional y motivación laboral. El clima organizacional es analizado en tres dimensiones: gestión institucional, retos individuales e interacción.

Se determinó que los empleados en un 71% consideran un clima organizacional favorable, el 23.2% muy favorable y el 5.8% como desfavorable; la motivación laboral es medida en tres dimensiones: incentivos económicos, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida; así los niveles de motivación del personal en un 64.5% es muy favorable, un 31.3% con nivel favorable y el 20.5% con nivel desfavorable.

En el análisis de correlación, la correlación mayor entre las dimensiones de clima organizacional y de motivación laboral se da en la dimensión de Retos individuales 0.544. Analizada desde la correlación de las dimensiones de la motivación laboral con clima organizacional el nivel más significativo de 0.452 se da en la dimensión Realización personal; a nivel de correlación entre las variables clima organizacional y motivación laboral, mantienen relaciones de moderado tamaño con un coeficiente $r = .595$, indicando que al incrementarse la percepción del clima organizacional se eleva también el nivel de motivación del personal administrativo y docentes de la institución.

1.2 Desarrollo teórico y conceptual

1.2.1 Motivación Laboral

Chiavenato (2014) expone que motivar a las personas consiste en “hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas al logro de los objetivos propuestos, e infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo” (p. 118).

Asimismo, en el proceso de motivación se presentan en el colaborador dos conductas que pueden ser determinantes del desempeño de sus funciones: poder y querer. “El poder es un problema de capacidad. El querer es un problema de motivación: de los motivos que tenga éste, de sus expectativas, de su autoconcepto, de sus actitudes e intereses” (Peña Acuña & Batalla Navarro, 2016, p.106).

Para Robbins & Judge (2017) Las condiciones de intensidad, dirección y persistencia del proceso motivacional están asociados a activar, dirigir y mantener la motivación. La intensidad está representada por la pasión, la energía que aporta la persona, pero para que la intensidad produzca los efectos esperados se requiere direccionar el esfuerzo de manera apropiada; siendo la persistencia la duración del esfuerzo hasta el cumplimiento de los objetivos planteados (p. 209)

La motivación es analizada desde dos perspectivas; según el efecto en el colaborador, la motivación es el conjunto de acciones que causan modificación de la conducta y que a través de la influencia de estados internos y situaciones externas impulsan al individuo a esforzarse para alcanzar una meta personal o empresarial.

Para la empresa, la motivación es una herramienta que utilizada de manera acertada generará en el colaborador un impulso positivo para obtener mejores niveles de desempeño y productividad; y más aún, la capacidad que tenga la empresa de conservar el efecto motivacional en sus colaboradores que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

Es fundamental que el factor motivacional esté presente durante todo el ciclo laboral del empleado, dado que lo que la organización espera son colaboradores de actitud proactiva que les permita desarrollarse de manera efectiva y enfocada en cumplir sus objetivos personales y organizacionales, estableciéndose de esta manera el principio de la alineación.

Aunado al poder y al querer del proceso motivacional, el saber hace referencia al conjunto de conocimientos que posee el colaborador que haya adquirido a través del estudio o la experiencia; se asocia con el poder mediante la aplicación las capacidades, habilidades y destrezas del colaborador en el desarrollo de sus funciones, siendo el querer la voluntad y perseverancia que posea el colaborador dado el nivel de motivación que experimente.

Por tal razón, es responsabilidad de los directivos y del área de Talento humano diagnosticar los niveles de motivación de su equipo de trabajo para aplicar las estrategias apropiadas que permitan activar y mantener colaboradores proactivos y conducir el esfuerzo adicional, que estén dispuestos a brindar para la consecución de las metas organizacionales.

La importancia de la motivación laboral y el auge actual radica en que los empleados motivados garantizan los niveles de desempeño, competitividad y de éxito empresarial; por tal razón, la motivación ha sido establecida como una herramienta de gestión para el área de Talento humano en empresas para medir la felicidad de su equipo de trabajo.

La motivación laboral es pieza clave para las organizaciones encaminadas a mejorar el desempeño que consideran al talento humano como el activo más preciado, dado que colaborador motivado produce un cambio a nivel cualitativo, creando conductas como el compromiso que los oriente a dar el máximo esfuerzo en cada actividad. El colaborador motivado experimenta conductas como la satisfacción al desempeñar sus tareas en un ambiente adecuado y agradable.

1.2.1.2 Tipos de motivación

1.2.1.2.1 Motivación Extrínseca

“La motivación laboral extrínseca explica el comportamiento en función de las consecuencias ambientales derivadas de su realización” (Alcover De la Hera, Martínez Íñigo, & Rodríguez Mazo, 2015, p. 251).

Para Zepeda Herrera (2017), la motivación extrínseca corresponde a los incentivos externos entre ellos los sueldos y el reconocimiento (p. 220).

La motivación, tanto externa como interna que experimente el colaborador en la empresa está relacionada con los factores presentes. La motivación laboral extrínseca surge por los estímulos que recibe el colaborador al realizar cierta actividad, factores que son proporcionados por la organización. Así son considerados factores de higiene, según Herzberg, las condiciones como salario, incentivos, clima laboral.

En este sentido, la motivación extrínseca es instrumental, el trabajo es el medio usado por el colaborador para conseguir recompensas o incentivos. Según Skinner, los reforzadores obtenidos pueden ser positivos o negativos. Las recompensas o castigos son posteriores a la modificación de la conducta, a diferencia de los incentivos, que se presentan antes siendo las expectativas que impulsan al individuo a desarrollar sus actividades.

Los estímulos externos son de carácter económico y no económico, por tal razón es fundamental elegir los que más se acoplen al equipo de trabajo y sus necesidades para que produzcan el efecto deseado, ya que al enfocarse en el plano netamente económico, el colaborador no alcanza la autorrealización y por lo tanto el efecto es de corto plazo, dado que el esfuerzo, energía y dedicación se aplican únicamente a la meta planteada.

1.2.1.2.2 Motivación Intrínseca

La motivación laboral intrínseca expone la modificación de la conducta enfocada en cumplir necesidades de índole personal, como las de competencia y autorrealización (Alcover De la Hera et al., 2015, p.252).

Según Deci (1975) “la motivación intrínseca ha sido definida como el motivo de llevar a cabo un acción cuando no hay recompensa externa de por medio” (Bermúdez Moreno et al., 2017, p. 430).

La motivación intrínseca surge del interior del individuo, se refleja en la satisfacción que le produce realizar una actividad independientemente del estímulo externo. La comodidad y el buen ambiente en que el colaborador desarrolla sus actividades día a día son importantes pero también toma especial énfasis que consiga la alineación puesto-persona, a fin de que las actividades sean efectuadas por gusto y no por obligación; y que la realización de la actividad represente la satisfacción en el colaborador.

Los ideales del individuo se proyectan de obtener una recompensa material al hecho de cumplir necesidades como autorrealización, competencia e interrelación. La autorrealización, es la tenacidad del ser humano de proyectarse a una meta; la competencia, el control que ejercen sobre las habilidades para efectuar el trabajo con índices de calidad y eficacia; la interrelación, la persona necesita interactuar, trabajar en equipo.

La motivación intrínseca y la extrínseca se diferencian por factores y efecto en el individuo, y a la vez se complementan. El ser humano, en el desempeño de sus funciones, orienta su productividad a la consecución de recompensas externas como las monetarias; sin embargo, en el proceso de motivación se conduce a la realización personal, creando conductas como pertenencia y compromiso, este nivel de complemento es el óptimo tanto para la empresa como para el colaborador.

1.2.1.2.3 Motivación trascendente

La motivación trascendente se desarrolla en el plano del servicio a los demás, en ayudar a otros en la solución de problemas, en el beneficio que nuestro trabajo causa en otros (Urcola Tellería, 2011, p.284).

“La motivación trascendente satisface necesidades ajenas pero no caprichos ajenos, por lo que una persona puede ser muy trascendente y, simultáneamente, exigente” (Gómez Aranzubia & Palafox de Anda, 2014, p. 49-50)

La motivación trascendente se consigue con base a valores y emociones, en esencia se logra con un proceso continuo de cambios de conducta en que se transformará el egoísmo en generosidad y voluntad de servicio a los miembros del equipo; la satisfacción de la persona se consigue con el impacto que produce su colaboración a los miembros del equipo, la filosofía de la motivación trascendente es contribuir en beneficio de la organización.

A nivel empresarial, la competencia diaria obliga a los colaboradores a sobresalir sobre los otros, por eso es un desafío para el líder fomentar en su equipo la motivación trascendente. El trabajo del líder trascendente es profundo, va más allá de las recompensas que pueda obtener por el trabajo o de lograr el compromiso de sus seguidores hacia la organización, su labor se basa en una misión. El líder es el guía que logrará sinergias en su equipo.

Lo ideal en toda empresa es lograr una fusión de la motivación intrínseca y trascendental en el colaborador demostrando conductas proactivas, comprometidas e involucradas y a la vez logrando la satisfacción personal de sus intereses y las necesidades de los demás, con el aprovechamiento adecuado de las capacidades individuales y descubrir talentos no explotados de las personas, transmitiendo seguridad en sus capacidades profesionales y resaltando a nivel personal sus valores y creencias; inspirando y convirtiéndolos en nuevos líderes.

1.2.1.3 Estrategias

Para Luna González A. C. (2014), las estrategias son “los medios, líneas de acción y pensar de cómo se deberá actuar para conseguir algún objetivo” (p. 16).

Para Robbins & Coulter (2014), las estrategias en la organización “son los planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos” (p. 243).

Es usual el uso de estrategias a nivel político, empresarial, religión, social, así una estrategia se define como las directrices que permiten a una persona tomar decisiones en un momento determinado que conlleven a alcanzar un objetivo a nivel personal, profesional o a nivel de empresas.

La selección de una estrategia se basa en ciertos criterios esenciales como el conocimiento previo de objetivos, misión, visión; considerando lo realmente importante. Además, se deben contemplar los recursos con que se cuenta; y cómo con su optimización permitan cumplir los objetivos trazados, además de aprovechar oportunidades y medir riesgos.

La estrategia está asociada a la planeación porque de su correcta elaboración y ejecución depende el éxito o fracaso de lo que se pretende conseguir, por lo que es importante su elaboración, selección y ejecución, pero también se debe considerar que en un ambiente cambiante es necesario definir prioridades y aplicar la estrategia que más se adapte a conseguir objetivo más anhelado

Las estrategias deben ser flexibles, dado que en un mundo globalizado y de constantes cambios se requiere la evaluación del alcance logrado y establecer lo que se debe modificar, dando paso a implementar o innovar las estrategias, no se trata de que la misma estrategia perdure, la finalidad es que al no obtener resultados se establezcan otras estrategias que se alineen al proceso.

1.2.1.3.1 Estrategias funcionales

Según menciona Robbins & Coulter (2014), las estrategias funcionales sirven de apoyo a la estrategia global de la empresa, de esta manera las empresas compuestas de áreas como marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, finanzas entre otras, poseen estrategias propias que complementan la estrategia empresarial (p. 250).

Rico García & Sacristán Navarro (2017), expone que para la obtención de los objetivos organizacionales es esencial la conexión de los diferentes niveles de la organización, lo que se logra con la determinación de las estrategias funcionales (p. 108)

Las estrategias funcionales constituyen el último nivel en la definición de la estrategia empresarial, por lo que su alcance es a mediano y corto plazo. La característica de las estrategias funcionales es definir acciones para cada área de la organización que aporten a alcanzar la estrategia superior y cuya coordinación se realiza con los mandos medios de las empresas.

Es importante la estrategia funcional dado que representa el cómo se van a llevar a cabo los procesos, su característica es la puesta en marcha del plan esbozado para toda la organización. Determinadas de acuerdo a la estructura departamental de cada empresa, las más usuales son estrategias financieras, de producción, de marketing, y de talento humano.

Concebidas como acciones más específicas establecen la forma cómo manejar y maximizar los recursos disponibles, que permitan el desarrollo óptimo de cada área funcional convirtiéndose en una ventaja competitiva ante otras organizaciones. Por tal razón, deben estar coordinados con la estrategia general, para que funcionen de manera asertiva y productiva, siendo fundamental el aporte de cada director como conocedores del objetivo que se pretende alcanzar.

1.2.1.3.2 Estrategias de talento humano

Sobre estrategias de talento humano, Ramos Ramos (2015), expone que se desarrollan considerando los objetivos de las cuatro áreas funcionales: financiera, clientes, procesos y personas (p. 97).

Sainz De Vicuña Ancín (2018), expresa que estas estrategias encierran las necesidades de contratación, promoción, formación, motivación e implicación de las personas dentro de la organización como apoyo al objetivo común que es parte de la planificación estratégica empresarial (p. 236)

Generalmente, se relacionan los resultados obtenidos con el talento del que dispone en cada área funcional. La estrategia del capital humano se basa en acciones orientadas a la dirección de personas para el cumplimiento de la estrategia global. Al considerar al individuo como causante de desempeño y competitividad el sistema de gestión de talento humano se constituye en la principal estrategia del área de talento humano.

Además, las acciones del área de talento humano deben ser comunes para otras áreas operativas y sus respectivas estrategias. También, a través de un sistema de gestión se dispone de capital humano competente ya que el área de talento humano debe nutrir al resto de áreas de personal apto. El área de talento humano también se encarga de la motivación laboral y de atraer y retener los mejores talentos por medio de estrategias.

El objetivo es contar con personal comprometido a la empresa, dispuesto y capacitado a adaptarse a los cambios internos necesarios para la consecución del objetivo empresarial. Por lo expuesto, en el área de recursos humanos las estrategias se agrupan en estrategias situacionales o de dotación de personal, estrategias salariales o retributivas, estrategias formativas o de capacitación, estrategias evaluativas o de desempeño.

1.2.1.3.3 Teorías de motivación

Siendo la motivación determinante de la conducta, con el transcurso del tiempo investigaciones realizadas han dado origen a teorías cuyo aporte a nivel empresarial ha permitido conocer las necesidades de los colaboradores y cómo la satisfacción de estas necesidades puede transformarse en ventaja para la organización. Principalmente, estas teorías se clasifican en dos grupos: Teorías de contenido y teorías de proceso.

Teorías de contenido

Se limitan a estudiar aspectos internos que producen la motivación en el ser humano derivando la modificación en su conducta, considera factores como necesidades, motivos, anhelos. Las principales teorías de este grupo son:

Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow

Teoría ERC: Existencia, Relación Crecimiento de Alderfer

Teoría de los dos factores de Frederick Hertzberg

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Teorías de proceso

Las Teorías de proceso tienen un campo de estudio más amplio, abarcan todo el ciclo motivacional, desde que se produce la necesidad hasta que se alcanza el objetivo llegando al nivel de satisfacción del individuo, es decir la forma cómo la persona alcanza un adecuado nivel de motivación.

Las principales teorías de este grupo son:

Teoría de las expectativas de Vroom

Teoría de la equidad de Stacey Adams

Teoría del reforzamiento de B. F. Skinner

Teoría de la definición de objetivos o metas de Edward Locke

Teoría de la pirámide necesidades de Abraham Maslow

La teoría de Maslow “está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano” (Chiavenato, 2014, p. 123).

La pirámide de Maslow consta de cinco niveles clasificados por orden superior e inferior; en el nivel inferior ubica las fisiológicas y de seguridad, siendo las necesidades sociales de estima y de autorrealización de nivel superior (Robbins & Coulter, 2014, p. 507).

Maslow relaciona la motivación con la satisfacción de las necesidades según la jerarquía que propone, es fundamental que se cumpla una necesidad para anhelar al siguiente nivel. La teoría de Maslow puede asociarse a los ciclos del colaborador dentro de la empresa, desde el ingreso y trabajar solo por salario que le permita cubrir sus necesidades básicas, escalando posiciones que le conlleven a la autorrealización.

El primer nivel se refiere a necesidades como alimentación, descanso, para que el cuerpo humano funcione de forma correcta; además, incluye el sexo para garantizar la supervivencia del humano. El segundo nivel se basa en la seguridad a nivel personal, a nivel laboral es importante la estabilidad que se da al colaborador en la empresa. El tercer peldaño es de las relaciones sociales, a nivel laboral las relaciones interpersonales mantienen a un colaborador motivado e involucrado en los procesos.

El cuarto peldaño se basa en el reconocimiento, en el respeto, autoestima, a nivel laboral el reconocimiento es factor de motivación para el colaborador es importante se valore su trabajo. El quinto peldaño se refiere a la autorrealización, todas las aptitudes que conllevan al crecimiento potencial del ser humano, donde alcanza un nivel de seguridad y de bienestar.

Teoría ERC: Existencia, Relación Crecimiento de Clayton Alderfer

“Aldefer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC” (Chiavenato, 2014, p. 123).

Para Aldefer cuando la determinación para alcanzar una necesidad de orden superior fracasa, el ser humano puede satisfacer una necesidad de orden inferior (Huerta Mata & Rodríguez Castellanos, 2014, p. 60).

Aldefer difiere de la teoría de Maslow en algunos aspectos, clasifica las necesidades en tres grupos; el nivel jerárquico queda fuera de esta teoría, para el colaborador las necesidades de los diferentes niveles pueden activarse sin necesidad de cubrir una de nivel inferior, pero coincide con Maslow que el ser humano necesita cubrir ciertas necesidades inferiores para aspirar a una de nivel superior. Los tres grupos que menciona Clayton Aldefer dan razón a su teoría así, se denominan existencia, relaciones y crecimiento.

Las necesidades de existencia se refieren a satisfacer los requerimientos básicos de existencia material; las llamadas necesidades fisiológicas y seguridad de Maslow. El grupo de relaciones, se refiere al nivel social y de interacción con las personas del medio. El peldaño del crecimiento se basa en el deseo del ser humano del desarrollo personal. A diferencia de Maslow y su jerarquía rígida, Aldefer expone en su teoría la situación de frustración-regresión.

La frustración-regresión se relaciona con la prioridad de cubrir ciertas necesidades de los colaboradores con el aprovechamiento de oportunidades que brinda la empresa. Así según Aldefer múltiples necesidades pueden activarse al mismo tiempo. Además, el no cumplimiento de una necesidad superior provoca frustración y a la vez incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

“La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral” (Robbins & Coulter, 2014, p. 508).

Las condiciones externas al individuo que satisfacen sus necesidades básicas se consideran factores higiénicos (Chiavenato, 2014, p. 125).

Los factores motivacionales se relacionan con la parte afectiva de la persona como la satisfacción y autorrealización (Chiavenato, 2014, p. 125).

Los factores higiénicos como sueldo, ambiente físico, seguridad entre otros aplicados correctamente en la empresa únicamente evitan la insatisfacción del colaborador pero no influyen en el nivel de motivación; así, según esta teoría, los altos directivos deben dar énfasis en desarrollar los factores motivacionales. Los factores higiénicos están asociados a las necesidades primarias de Maslow.

Los factores motivacionales o intrínsecos están relacionados con la satisfacción de la persona en las tareas que realiza, son factores que surgen de la percepción de la persona de su crecimiento en la empresa, así podemos mencionar el reconocimiento, crecimiento personal, desafíos, entre otros que producen motivación y mejoran la productividad.

Esta teoría establece que el nivel de motivación está relacionado con las condiciones del puesto por tal razón una estrategia es el enriquecimiento del puesto, asignar nuevas tareas que representen desafíos para el colaborador. Los dos tipos de factores pueden actuar de manera conjunta, si bien se puede proporcionar un ambiente agradable en el colaborador es fundamental que experimente la motivación con el desarrollo de retos en el puesto de trabajo.

Teoría de las necesidades adquiridas de McClellan

McClelland en su investigación determina que, “los individuos deberán ubicarse en los puestos en donde se satisfaga la necesidad predominante de acuerdo a su perfil psicológico para que realmente se encuentren motivados” (Münch Galindo, 2015, p. 130).

David McClelland, basa su teoría en tres factores motivacionales, que Robbins & Judge (2017) los enuncia:

Necesidad de logro, se refiere a la necesidad de destacar ante los demás, se asocia con altos niveles de desempeño. La necesidad de poder se encasillan quienes optan por dirigir personas, influir en su comportamiento. La necesidad de afiliación, se refiere al anhelo de lograr interactuar de manera amistosa sintiéndose parte del grupo (p.212).

McClelland al igual que Maslow, Alderfer realiza la clasificación de los motivos debido a la diversidad del ser humano. Es importante determinar cuál de estos motivos genera la actitud proactiva del colaborador, muchos de ellos pueden estar encasillados dentro de estas tres clasificaciones, por lo general una de ellas predominará y se convertirá en un aspecto clave para obtener el mayor provecho de las habilidades. A nivel laboral la teoría de McClelland puede ser utilizada en la asignación de incentivos o recompensas dependiendo del perfil de cada miembro del grupo de trabajo.

Así, quienes experimentan necesidad de logro se plantean grandes objetivos y luchan por conseguirlos. Los colaboradores que se encasillan en las necesidades de afiliación sienten necesidad de desarrollarse en un ambiente seguro con objetivos básicos. Los colaboradores con necesidades de poder buscan el control y autoridad sobre su grupo de trabajo. Logran un liderazgo definido; y con buena dirección conllevan al grupo a conseguir el objetivo planteado.

Teoría de las expectativas de Vroom

Esta teoría “postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen” (Chiavenato, 2014, p.131).

La teoría de las expectativas desarrollada por Victor Vroom:

Expone que un factor de motivación, que conlleva a las personas a esmerarse por obtener un rendimiento eficiente, son los incentivos que la empresa les proporcionará según los resultados obtenidos en base a un sistema evaluatorio, considerando además que estos premios alcanzados sirvan para satisfacer sus deseos individuales (Robbins & Judge, 2017, p.229)

La teoría de Vroom explica la elección del comportamiento de un individuo con base a un resultado final, establece que la motivación del empleado está determinada en tres elementos;

La valía que le proporciona a la recompensa que recibirá por el trabajo efectuado,

La expectativa representada por la relación que el colaborador efectúa entre el esfuerzo que realiza y la consecución de los objetivos; y

La percepción del empleado del reconocimiento del trabajo por parte de la empresa y el cumplimiento de las recompensas prometidas, enuncia que deben estar presentes los tres elementos para conseguir la motivación.

Vroom expone esta teoría, como orientación a los directivos no solo a entender el comportamiento del colaborador sino también para conocer sus expectativas por las recompensas. De esta manera, la empresa podrá establecer un sistema de recompensas acorde al desempeño del colaborador, y que sean deseables, tanto intrínsecas o extrínsecas, para que causen satisfacción y un buen desempeño laboral a través de personas productivas.

Teoría de la equidad de Stacey Adams

Menciona Chiavenato (2014) que según la teoría de Adams “las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneraciones, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas” (p. 128).

Los seres humanos procuran trabajar con más empeño convencidos en que los incentivos que aspiran recibir son equitativos a la tenacidad aplicada en sus labores; esta situación es considerada equidad y justicia laboral que según Adams son causa de la motivación laboral (Zepeda Herrera, 2017, p. 225).

Adams expone en su teoría que, la equidad manifiesta la evaluación subjetiva de los recursos aplicados por el colaborador entusiasmo relacionándolos con lo que recibe el colaborador por parte de la empresa como sueldo, recompensas, reconocimiento, entre otros; al obtener el equilibrio justo se garantiza un nivel adecuado de motivación, de desempeño y productividad.

La teoría de la equidad establece una relación entre el esfuerzo y la recompensa analizado según las vivencias de otro puesto dentro de la empresa, la situación de otra persona con el mismo puesto en otra empresa, comparación con un par de la organización, al experimentar inequidad en muchos casos desencadena la deserción del puesto y búsqueda de mejores ofertas laborales, además de provocar tensión y baja de productividad.

Para Adams, la motivación se correlaciona con la equidad, desde la percepción del trabajador mientras mayor sea la equidad mayor será el nivel de motivación, el papel de la empresa es hacer atractiva las tareas a fin de que el colaborador se sienta satisfecho al realizarlas, dar a conocer al colaborador los objetivos organizacionales y aplicar el feedback para que conozca el desarrollo de su trabajo.

Teoría del reforzamiento de B. F. Skinner

Skinner “estableció que la aplicación de conductas agradables después de formas específicas de conducta aumentaría la frecuencia de ese comportamiento. Además, demostró que la gente casi siempre emite las conductas deseadas, si se le aplica un refuerzo positivo al hacerlo” (Robbins & Judge, 2013, p.218)

La modificación conductual que expone Skinner se determina en dos principios, el comportamiento con resultado asertivo que conlleva a incentivos tiene mayor probabilidad de repetirse; además, que los altos directivos pueden lograr la modificación de las conductas mediante recompensas o castigo según la situación (Dessler, 2015, p. 335).

Skinner explica la teoría del condicionamiento operante, exponiendo cómo los estímulos modifican la conducta humana. Esta teoría explica que el papel a desempeñar por los altos directivos es entender la relación entre conductas y los resultados a nivel laboral que se consigan, creando situaciones deseables a través de refuerzos positivos y eliminando situaciones adversas con la aplicación de reforzadores negativos.

La percepción del colaborador es base de esta teoría, un comportamiento positivo recibirá un refuerzo positivo como recompensas, gratificaciones que si es lo que espera el colaborador desencadenará un grado adecuado de motivación. Los comportamientos derivados de los reforzadores positivos suelen repetirse por los incentivos que reciben garantizando un buen desempeño del colaborador.

Mientras, cuando el colaborador se ve afectado en sus intereses por un refuerzo negativo optará por corregir esa situación, por hacer retroalimentación y por no repetir esa conducta, lo que significa un aspecto positivo para la empresa al acoplarse a las conductas que necesita la organización que permitan mejorar el desempeño laboral y la productividad.

Teoría de la definición de objetivos o metas de Edward Locke

Según esta teoría “ las metas específicas aumentan el desempeño, en tanto que las metas difíciles, cuando se las aceptan generan un desempeño superior al de las metas fáciles; y que la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia" (Robbins & Judge, 2013, p.212).

La teoría de Locke hace énfasis en que la ejecución de actividades de una persona se ve influenciada por tres elementos: objetivos definidos, retos, y la continua revisión y corrección de procesos (Chiavenato, 2014, p. 130).

La teoría de Edwin Locke, hace referencia a que la base de motivación en el colaborador es un objetivo o meta establecidos, mientras más desafiante sea la meta para el trabajador experimenta mejores niveles de motivación por alcanzarla creando además conductas como el compromiso, la satisfacción del colaborador, en tal razón para que la meta sea útil debe ser clara, atractiva y real; e impulsan al colaborador a un mejor rendimiento.

Locke también propone que el establecimiento de los objetivos con participación de los trabajadores, quienes son los que desarrollan las tareas, promueve mayor eficiencia y productividad. Con objetivos conocidos hay mayor nivel de motivación hacia su cumplimiento. Además, Locke hace alusión a la autoeficacia y confianza haciendo una correlación que a mayor autoeficacia mayor confianza en las actividades propuestas para alcanzar la meta.

La meta representa un reto para el colaborador y la motivación garantiza el éxito de las actividades mediante la aplicación del esfuerzo además de la persistencia en cumplir la meta. También considera necesaria la retroalimentación que menciona Locke, permitirá definir el alcance logrado y el esfuerzo en mayor o menor proporción que requiere para cumplir su cometido, además de aplicar correctivos que permitan la completa ejecución de la meta.

1.2.1.3.3.1 Factores

Para determinar las estrategias motivacionales características para cada organización es indispensable en conocimiento de los factores que causan la conducta del individuo en tal sentido se toma en consideración los factores de Herzberg

Factores higiénicos

Para Olivares & González (2014), “estos factores se identifican usualmente con los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia propuestos por Maslow” (p. 67).

Luna González A. (2014), menciona que los factores higiénicos en alta cantidad y calidad no causan satisfacción en el ámbito laboral, son exclusivamente insatisfactores, no motivadores (p. 113).

Los factores extrínsecos son externos al colaborador, están determinados por la empresa, su misión principal es evitar estados de ansiedad o insatisfacción al desarrollar sus actividades en un ambiente desagradable. Ambos autores consultados han mencionado que los factores extrínsecos no causan motivación en el trabajador únicamente se orientan a evitar la insatisfacción del colaborador en su percepción del ambiente laboral.

El ambiente donde el colaborador realizar sus labores influye de manera positiva o negativa en su estado anímico, si bien las personas pueden considerarlo aceptable se elimina la insatisfacción pero sin afectación en su nivel de motivación laboral. Herzberg trae a estudio con estos factores el estilo de administración que se aplica en cada empresa, que determina las condiciones de trabajo, el nivel de salarios aplicados a cada puesto; y si la manera de administrar es la apropiada para conseguir los niveles de desempeño y productividad esperados.

Clima organizacional

Chiavenato (2014), lo define como la percepción del individuo con base al conjunto de cualidades del ambiente laboral que lo rodea que tiene el poder de influenciar en su conducta. (p. 138)

En este mismo contexto, Luna González (2014), determina que el clima laboral está compuesto por el entorno de trabajo diario del colaborador, la calidad de relación de los altos directivos con su equipo de trabajo; y entre los colaboradores de la empresa, se incluye también a los clientes externos y proveedores (p.139).

El clima organizacional es la medición realizada al ambiente laboral en que el colaborador ejecuta sus funciones, que deriva en cambios de su comportamiento que influye de manera directa en su desempeño y en la productividad de la organización. Herzberg considera el clima organizacional como un factor externo que engloba aspectos relacionados con las instalaciones de la organización (iluminación, mobiliario, entre otros), además de las buenas relaciones con el equipo de trabajo (liderazgo, conducta).

Un buen clima laboral trae beneficios como mejor rendimiento, conlleva al trabajo en equipo, retención de los mejores talentos, mejor integración y aporte de ideas de los colaboradores, entre otros. Al contrario, la ausencia de un buen clima laboral trae ausentismo laboral, baja en productividad, además de afectar la imagen de la empresa frente a otras empresas de medio.

Por lo expuesto, es fundamental en las empresas y sus líderes lograr un clima organizacional adecuado que permita aprovechar al máximo el potencial de los trabajadores; el desarrollo personal y profesional lo que se ve reflejado en los niveles de productividad convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa, con colaboradores integrados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

Salud y seguridad en el trabajo

La salud es un estado que se obtiene por el desarrollo propio de la persona que se puede conseguir o perder por influencias del ambiente que lo rodea (Fernández García, 2013, p. 23).

Gea-Izquierdo (2017) toma como referencia la definición de la Organización Mundial de la Salud para exponer la salud laboral como la condición del colaborador desde tres dimensiones física, mental y psicosocial que está sujeto a riesgo laboral que se presentan en el lugar de labores (p. 6).

Gea-Izquierdo, expone la importancia de la salud para el trabajo con tres afirmaciones: El trabajo es bueno para la salud; la salud es necesaria para trabajar; y el trabajo puede perjudicar a la salud. La interrelación que se presenta entre salud y trabajo está en función que el ser humano trabaja motivado para satisfacer sus necesidades, principalmente necesidades primarias, además le permite convivir con otras personas y establecer relaciones afectivas lo que está ligado a la salud emocional del individuo.

Así, para que un empleado pueda desarrollar sus funciones con eficiencia requiere gozar de bienestar físico, mental y social que se logra con un ambiente seguro y sano. Sin embargo con los constantes cambios del entorno las empresas buscan adaptarse a fin ser productivas y mantener un nivel de competitividad ante las empresas del medio, razón por la que se ven obligadas a modificar las condiciones de trabajo, situación que puede afectar directa o indirectamente la salud laboral.

La Seguridad en el trabajo está catalogada como una disciplina preventiva de los riesgos laborales y está definida como el grupo de técnicas y procedimientos como prevención de sucesos imprevistos que causen daño al colaborador dentro de su lugar de labores. (Albarrán Francisco & Márquez García , 2014, p. 269).

Haciendo referencia a la seguridad en el trabajo Gea-Izquierdo (2017), la describe como una disciplina que se encarga del análisis de las situaciones que causan afectación o vulneraciones en la salud de los trabajadores, cuyo radio acción es el ambiente físico que envuelve al colaborador, que tiene como objetivo actuar sobre las circunstancias riesgosas por condiciones de peligro existentes en la empresa (p. 10).

Asociada a la motivación laboral, la Seguridad en el trabajo es el segundo peldaño de la pirámide de Maslow y se ubica en las necesidades de existencia según Aldefer; es un factor de motivación dado su carácter de prevenir, eliminar o controlar las situaciones de riesgo laboral en el área de desempeño del colaborador involucrándolo en actividades que les permita mantener vigentes los procedimientos para su seguridad.

El nivel de motivación se asocia a la expectativa que se produce en el colaborador sobre la valoración de la empresa a la integridad física de cada uno de ellos y la empresa garantiza disminuir o eliminar índices de accidentes que generen situaciones en el ámbito legal y económico proporcionando al trabajador óptimas condiciones laborales acordes a las normativas existentes en Ecuador.

Es objetivo de la empresa incentivar al colaborador hacia el cumplimiento de normas de seguridad dado que los incidentes pueden producirse por desconocimiento, por no poseer las habilidades que requiere el puesto y por el nivel de motivación del empleado lo que provoca que se involucre activamente en el cumplimiento de las normas.

Por tal razón, la seguridad y salud laboral junto con la Seguridad social actualmente son consideradas como derechos irrenunciables del trabajador; ya que su cumplimiento genera beneficio tanto a la empresa como al colaborador. Además, en observancia a la ley la implementación de las normas es de obligatoriedad en todas las empresas.

Factores motivacionales

Para Olivares & González (2014), estos factores “están asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo mismo, como responsabilidad, avance y crecimiento. Otra característica de estos factores es que, además de motivar al trabajador, le generan satisfacción” (p. 67).

Luna González A. (2014), menciona que los factores de motivación se relacionan con el contenido del trabajo, su presencia produce satisfacción o no satisfacción. Forman parte de este grupo el logro, reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral (p. 113).

Los factores de motivación son intrínsecos y son controlados por el trabajador, están directamente relacionados con las tareas que el trabajador realiza. Los factores intrínsecos provocan la motivación a largo plazo, coadyuvando además al individuo a crear actitudes de fidelidad y compromiso con la organización.

Estos factores se relacionan con el crecimiento individual y profesional que provoque la autorrealización del trabajador, por tal razón la asignación de nuevas tareas a los puestos son motivadores porque su ejecución genera un desafío para el colaborador y un reto para la empresa considerando que los cargos son creados con funciones definidas y de acuerdo a la administración cada empresa apuesta a la eficiencia y manejo óptimo de recursos.

Por tal razón, es motivador considerar la creatividad de los colaboradores en el desempeño de sus funciones ya que los factores intrínsecos encierran el deseo de las personas de realizar las cosas que consideren interesantes, para que de esta manera puedan lograr objetivos propuestos por ellos y desarrollar habilidades en la ejecución de tareas innovadoras; además que conduzcan a incrementar el desempeño y la productividad empresarial.

Reconocimiento personal

Para Alcover De la Hera et al., (2015), el reconocimiento se basa en sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidades de crecer y avanzar en el trabajo (p. 181).

Los planes de reconocimiento involucran las expresiones espontáneas de gratitud en público y en privado, hasta las actividades y eventos ya programados que requieren de lineamientos para acceder al reconocimiento (Robbins & Judge, 2017, p. 265).

El reconocimiento según Maslow es una necesidad del colaborador de recibir consideración o una apreciación positiva por el trabajo realizado. Por tal razón, las empresas se ven precisadas a estructurar planes y programas de reconocimiento para los empleados que constituyen una estrategia de motivación al actuar sobre la autoestima del colaborador y por lo tanto una herramienta de gestión para conseguir los objetivos organizacionales.

Además, el reconocimiento promueve la mejora de las relaciones de altos directivos y colaboradores, por el interés de la empresa cuyo líder aplica un liderazgo democrático al acoger las ideas creativas y nuevas de los colaboradores en beneficio de la organización, que les permitan obtener el reconocimiento tanto individual y como por trabajo en equipo; que además promuevan un mejor desempeño organizacional.

El reconocimiento del empleado genera sentimientos de autoestima y seguridad, lo que se ve retribuido hacia la organización con esfuerzo y dedicación en las tareas, orientados a mejorar la productividad laboral. El reconocimiento a más de ser un factor de motivación va de la mano con otros comportamientos como la satisfacción y la retención de los mejores talentos; para el colaborador es importante conocer la influencia de su aporte en el éxito de la empresa.

Capacitaciones

La capacitación es considerada como una forma de desarrollo del colaborador dentro de la empresa, por esta razón la inversión que efectúe la empresa para este rubro generará grandes beneficios esperados con base en una buena estructuración, planificación y socialización. (Zepeda Herrera, 2017, p. 383).

La capacitación se refiere a la transmisión de conocimientos específicos referentes al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, también abarca el desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2017, p.331).

La capacitación encierra conocimientos teóricos y prácticos proporcionados por la organización para el desempeño que experimente el colaborador en el puesto. Es estratégico proporcionar al empleado capacitación adicional y continua que les permita desarrollar otras habilidades que el puesto actual no las requiera pero que signifiquen un plus para la organización, dado que las capacidades y aptitudes de los empleados representan una ventaja competitiva empresarial.

La capacitación y el desarrollo generan en el empleado motivación y sentido de pertenencia a la organización y la organización los considera como un activo que experimenta un crecimiento continuo; por lo que la capacitación es considerada como la mejor inversión con resultados positivos que produce beneficios actuales y a futuro.

También está asociada al factor de promoción del colaborador hacia puestos de mayor responsabilidad y que requieren de mayor preparación y solidez de conocimientos; permite retener a los mejores talentos que han sido formados dentro de la empresa, quienes han obtenido preparación completa, logran tener un conocimiento general del desarrollo del trabajo de cada área y los involucra más como elemento activo.

1.2.1.4 Compensaciones

El sistema de compensaciones se debe desarrollar en función de las metas organizacionales, por tal razón, Dessler (2015) enuncia que es deber de la dirección de la empresa “implementar un paquete de retribuciones (que incluya salarios, incentivos y prestaciones) que motive en los trabajadores las conductas que la empresa necesita para lograr su estrategia competitiva” (p. 324).

Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy (2016) definen el sistema de compensación como uno de los elementos fundamentales del que pueden disponer los directores de las empresas que garanticen la atracción, retención y la motivación del mejor talento humano para que colaboren en la consecución de los objetivos organizacionales (p. 322).

Los directivos y el área de Talento humano son los encargados de socializar al personal los mecanismos de compensación que se desarrollarán en la empresa con el afán de mostrar equidad y transparencia al establecer el diseño de las políticas salariales cuyo beneficio se enfoca al colaborador mejorando sus condiciones laborales y personales, mejora el clima laboral lo que se ve reflejado en la productividad de la empresa.

El sistema de retribución básicamente está conformado por:

1. Sueldos
2. Incentivos
3. Beneficios

Además en un sistema de retribución se consideran los siguientes aspectos:

- a) Retribución directa o indirecta, la manera como la recibe el empleado
- b) Retribución económica o no económica, hace referencia al valor recibido por el colaborador en dinero o especies.

1.2.1.4.1 Remuneraciones

Juárez Hernández & Carrillo (2014), menciona que el concepto de sueldo es usado para precisar la cantidad mensual en efectivo que perciben los colaboradores sobre la base de un trabajo (p.9).

Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo según el Convenio N°95 establece el término sueldo como:

La remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada de acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar. (Montarce & Oubina, 2016, pp. 72-73).

El sueldo se origina por la relación contractual entre empleador y empleado, en base a criterios como el puesto que ocupa dentro de la organización y el desempeño que muestre. Chiavenato considera tres tipos de salarios;

El salario nominal, cantidad en dinero establecida en el contrato laboral;

El salario real, es el poder adquisitivo del empleado en base al salario nominal;

El salario mínimo, establecido según la legislación laboral de cada país y la rama de actividad del colaborador.

El salario es considerado como un factor higiénico según Herzberg. Para Herzberg un salario establecido correctamente evitará situaciones negativas como la desmotivación laboral, su efecto en el colaborador es a corto plazo, de manera que cubiertas las necesidades básicas y de seguridad, el factor monetario debe conjugarse con otros factores que conlleven compromiso e inclusión del colaborador en la organización.

1.2.1.4.2 Incentivos Salariales

Para Rubió Sánchez (2016), los incentivos salariales son herramientas de gestión para el empresario cuyo objetivo fundamental es motivar a los empleados a hacer mejor su trabajo con un mayor esfuerzo para lograr mejores resultados, ya que la recompensa final estará en función del rendimiento (p. 212).

Los incentivos producen modificación en la conducta del trabajador presentándose dos escenarios opuestos, así Montarce & Oubina (2016) exponen que los empleados crean expectativas para lograr una meta que provoque satisfacción con la recompensa ofrecida, siendo el escenario opuesto el castigo como la carencia del incentivo esperado (p. 74).

Los incentivos son parte de la remuneración directa que puede recibir el trabajador y son de carácter económico y no económico. Económicos: Pagos con base en el mérito, bonos, sistema de préstamos empresariales; y no económicos: Reconocimiento por objetivos cumplidos, agradecimiento por aportes en solución de problemas, horarios flexibles, tiempos de descanso entre jornadas.

Labor acertada de los directivos es lograr conciliar una propuesta de incentivos que sea atractiva al colaborador y que genere una mejora en la calidad y cantidad del trabajo. Así, las empresas utilizan los incentivos como estrategia de apoyo a la motivación laboral fin de retener y atraer a los mejores talentos, incrementar la productividad mediante un mayor desempeño de los colaboradores.

En este aspecto una técnica en auge es el employer branding que permite a las empresas diferenciarse de la competencia a través del prestigio o percepción como empleador tanto de colaboradores internos como de futuros candidatos a puestos, además de estar asociada a situaciones como fidelización, sentido de pertenencia del empleado y de ésta manera la reducción de índices de rotación y ausentismo.

1.2.1.4.3 Beneficios

Juárez Hernández & Carrillo (2014), determinan que los beneficios están orientados a crear en los empleados el sentido de pertenencia a la organización; protegerlos de riesgos, por lo general imprevisibles, y mejorar el nivel de calidad de su vida personal, familiar y social, en el mediano y el largo plazo (p. 325).

Los beneficios sociales se consideran retribuciones que proporcionan protección y confianza a los colaboradores y su núcleo familiar (Gómez-Mejía et al., 2016, p. 405).

Los programas de beneficios deben desarrollarse considerando la filosofía empresarial y la capacidad de cumplimiento de la empresa. Los beneficios como recompensa indirecta está determinada por las prestaciones que la empresa brinda a su personal, su enfoque es sobre la calidad de vida del trabajador. Son recompensas no monetarias, pero que están orientadas a obtener los mismos niveles de motivación que los incentivos de carácter monetario.

Los beneficios son de dos tipos, de carácter obligatorio y de carácter voluntario. Los beneficios obligatorios están determinadas por las leyes laborales de seguridad social o en muchos casos por el contrato colectivo vigente. En este grupo se consideran la Seguridad Social, indemnizaciones por accidentes de trabajo, y licencias, entre otros. Los beneficios voluntarios son entregados en gratificación por los resultados obtenidos. En este grupo se ubican los seguros médicos, las pensiones por jubilación, transporte, alimentación entre otros.

Es notable que en empresas con limitación financiera den especial énfasis a esta sección del sistema de compensaciones como estrategia de motivación. El objetivo de estos beneficios es crear sentido de pertenencia a la organización y que a pesar de ser retribuciones no monetarias contribuyen cubrir necesidades que general en el colaborador motivación y compromiso a la organización.

1.2.1.5 Actitud laboral

“Las actitudes están presentes en cualquier ámbito de la vida, puesto que generalmente las personas mantienen predisposiciones, positivas o negativas (e incluso neutras), hacia muchas cosas” (Alcover De la Hera et al., 2015, p.289).

Así Robbins & Judge (2017) define las actitudes como las evaluaciones tanto positivas o negativas que los empleados realizan de diversos aspectos de su ambiente laboral (p. 78).

En el ámbito laboral la actitud está concebida como el comportamiento demostrado por el colaborador en el desempeño de sus funciones. Lo fundamental en la empresa es lograr actitudes positivas en el colaborador que puedan crear un sentimiento de felicidad en su puesto de trabajo. De esta manera la actitud conduce al colaborador a desarrollar sus funciones con mayor ímpetu, energía además de demostrar predisposición al cambio por adaptarse a medios tecnológicos o actualizar procesos que contribuyan a mejorar los niveles de productividad laboral.

Es fundamental diferenciar entre actitud y aptitud laboral, la actitud se orienta a comportamientos ante diferentes circunstancias y la aptitud a capacidades y conocimientos de la persona. Es importante contar con colaboradores competentes en el desarrollo de sus actividades, pero un buen desempeño y nivel de productividad está determinado además por el empeño al efectuar dichas actividades.

Por tal razón, la actitud se constituye en la base de la motivación, si bien el ser humano no tiene el control de todas las situaciones el nivel de motivación que posea determinará la actitud y tendrá influencia en su diario vivir y en las situaciones que se planteen para el futuro, le ayudará a fomentar sus habilidades. Entre las actitudes laborales se puede destacar la satisfacción, engagement o compromiso e involucramiento.

1.2.1.5.1 Satisfacción laboral

Montarce & Oubina (2016), exponen que la satisfacción laboral representa un sentimiento positivo referente a un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de sus características (p. 83).

La satisfacción laboral se refiere al estado emocional favorable sobre las condiciones del puesto de trabajo que se determina en base a la valoración que efectúa el colaborador (Robbins & Judge, 2017, p. 78).

La satisfacción laboral es la percepción de la persona con respecto a su entorno laboral que puede determinarse por factores como los valores de la empresa, política salarial existente. Considerando que gran parte de las horas del día, el empleado permanece en el lugar de trabajo es necesario se le brinde las condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad aceptables para que desarrollen sus capacidades sin restricciones.

Además, es característico que el empleado realice una comparación de las condiciones actuales con las que ha recibido en cargos desempeñados en otras empresas o con las condiciones de compañeros de trabajo, el resultado debe ser positivo para lograr un nivel óptimo de satisfacción para el colaborador y que sea retribuido a la empresa con trabajo de calidad, disminuir los índices de ausentismo y mejorar la productividad.

La satisfacción laboral es un estado emocional que, según Frederick Herzberg en su teoría, está asociada con factores intrínsecos de motivación. Así factores que determinan la satisfacción laboral son: disponer de personal adecuado a cada puesto, relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, el trabajo en equipo, y en especial la motivación. Las empresas que desean incrementar sus índices de productividad procurar actuar sobre el estado de satisfacción generando ambientes donde el personal se sienta motivado.

1.2.1.5.2 Engagement laboral o compromiso

Para Gurrola (2011) citado por (Uribe Prado, 2015, p.101), el engagement laboral describe el grado de involucramiento emocional e intelectual de un empleado hacia su organización”

Robbins & Judge (2017) exponen que los trabajadores engagement destinan ímpetu en el desarrollo de sus funciones creando una fuerte relación con la organización, al contrario los trabajadores no comprometidos cumplen sus actividades pero sin entusiasmo ni esmero (p. 79).

Engagement es una conducta positiva que se genera por la motivación del colaborador. Los cambios constantes a nivel mundial en lo referente a tecnologías, procesos, obligan a las empresas a tomar decisiones para adaptarse a las nuevas tendencias, se precisa disponer de un equipo totalmente comprometido a quienes no les afecte estas innovaciones sino que representen un nuevo reto al mostrar interés en formar parte de nuevos proyectos que beneficien a la empresa.

El engagement es clave del éxito de las organizaciones por los niveles de rendimiento que se obtienen de los colaboradores. Representa entonces un desafío para los directivos el uso de las estrategias adecuadas para formar el compromiso laboral que produce actitudes como la proactividad de sus empleados. El colaborador engagement contagia su compromiso al todo su equipo y de manera general a la empresa.

Además, el engagement proporciona un estado de felicidad en los colaboradores alejándose del estrés o estado de burnout. La felicidad del trabajo es lo que motiva al empleado a dirigirse todos los días a su lugar de labores considerando cada día como un reto que con energía y entusiasmo podrá obtener objetivos que van mucho más allá de las pretensiones de la empresa, a través del valor agregado o esfuerzo adicional proporcionado por el colaborador.

1.2.1.5.3 Involucramiento

Los individuos con nivel adecuado de involucramiento se convierten en seres proactivos que los conlleva a desarrollar enérgicamente toda actividad (Chiavenato, 2014, p. 427).

El involucramiento laboral determina el grado en el cuál un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido influye en su autoestima (Robbins & Judge, 2017, p. 78).

Como lo exponen los autores, el involucramiento es parte de las actitudes positivas, es la identificación del colaborador con el trabajo, en este sentido el líder empresarial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales se apoya en el trabajo en equipo, en un recurso muy importante y básico como es la escucha activa, además de facultar en primera instancia a sus colaboradores hacia la toma de decisiones, con un ambiente de confianza y autonomía para el desempeño de sus funciones.

Es significativo que la empresa procure el aprovechamiento de su talento humano a través de sistemas gerenciales que permitan al colaborador ser partícipes de las decisiones, que brindan autonomía en la resolución de problemas para la consecución de objetivos de manera más efectiva a la vez que contribuye a un buen clima organizacional, mejor nivel de desempeño y es sinónimo de satisfacción laboral.

En el proceso del involucramiento del personal se requiere de factores como una alineación del colaborador con el puesto del trabajo, constante comunicación, adecuados sistemas de motivación, un buen ambiente laboral, trabajo en equipo y algo esencial que es el facultamiento de las capacidades y habilidades de los empleados entre otros, además de estrategias innovadoras y propias de cada organización.

1.2.2 Desempeño

Para Albarrán Francisco & Márquez García (2014), “el desempeño es el grado en que los componentes de la plantilla cumplen con las exigencias y objetivos de su trabajo” (p. 253).

Para Chiavenato (2017), desempeño es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades para lograr los objetivos organizacionales y producir excelentes resultados (p.206).

El desempeño de los individuos en la organización es diverso dado que influye su capacidad física e intelectual en el esfuerzo que realice al ejecutar las funciones del puesto que ocupa, en las competencias utilizadas para alcanzar los resultados deseados. El concepto tradicional de desempeño hace alusión a la relación desempeño-tarea-rendimiento, al considerar únicamente la situación únicamente de cumplir básicamente las tareas asignadas al puesto.

Con el enfoque de la motivación, el objetivo es lograr trabajadores entusiastas, emprendedores y laboriosos, dado que un trabajador motivado experimenta una conducta de iniciativa a realizar más de las funciones asignadas, estableciéndose la relación: motivación-iniciativa-desempeño, además de lograr el desempeño eficaz de los colaboradores de la empresa; y se establece que la conducta del colaborador determina el desempeño.

Es importante que el empleado conozca las expectativas de la empresa para su desempeño, también es clave el liderazgo ejercido por los altos directivos, o personas que tengan a su cargo la dirección del grupo humano, el apoyo en conocimientos, herramientas y materiales para que los colaboradores efectúen de manera efectiva las actividades que competen al puesto de trabajo, cumpliendo con los estándares señalados y puedan aplicar el cúmulo de aptitudes que requiere la ejecución de su trabajo.

1.2.2.1 Productividad laboral

Para Chiavenato (2014), “la productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia” (p.13).

La productividad es la capacidad para obtener los resultados esperados usando conocimientos y destrezas, y los índices de eficiencia y eficacia (Martínez Rodríguez, 2016, p. 25).

En cualquier sistema de producción, la productividad es definida como un índice que permite medir personas, maquinarias, recursos entre otros elementos. Como lo manifiesta Chiavenato la productividad permite medir el desempeño y el aporte del colaborador y el beneficio que obtiene la organización. Es habilidad de los directivos la aplicación de técnicas que permitan mantener e incrementar los niveles de productividad.

La productividad laboral obedece al aporte de cada integrante del equipo, entendiéndose a la productividad individual. La productividad laboral gestiona el uso adecuado de los recursos que posee la organización por lo que se ve asociada a índices fundamentales como la eficacia y la eficiencia en la consecución de los objetivos organizacionales y determinarán el éxito o los cambios que deben efectuarse en el proceso. Ejes fundamentales de la productividad laboral son un buen clima laboral y la alineación de las características del puesto con las habilidades del colaborador.

Además la comunicación, la regularidad del trabajo, la planificación de objetivos, disponer de espacio y materiales adecuados, colaboración interna y externa de equipos de trabajo, aplicación de la tecnología y sus herramientas, identidad del colaborador con la filosofía empresarial pero sobre todo un liderazgo que motive a sus seguidores a la consecución de los objetivos que garantice la sostenibilidad de las empresas.

1.2.2.1.1 Planeación

Robbins & Coulter (2014), define la planeación como la “función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales” (p. 220).

La planeación es un conjunto de fases que permiten establecer las metas, los recursos, que procesos usar y la cantidad de tiempo requerida (Huerta Mata & Rodríguez Castellanos, 2014, p. 3).

El proceso de planeación se produce por la adaptación de la empresa a los cambios constantes, y por la proyección del colaborador para el uso de medios, recursos, planes que deben ser coordinados con cada departamento. La planeación implica comunicar a todos los integrantes de la empresa los objetivos planteados a través de un canal de comunicación que permita que todos reciban la información de igual manera, y también presentada por escrito como soporte a la administración.

En la planeación comprende etapas que se apoyan en estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Además en la planeación se establecen niveles de jerarquía: Plan, programa, proyecto, actividad, tareas. La jerarquía permite tener especificidad para evitar ambigüedad en los encargados de ejecutar cada una de las categorías. Así,

Plan; se refiere al conjunto de programas. Es de carácter general.

Programa; conjunto de proyectos acordes al plan general estructurado.

Proyecto; contiene las actividades específicas que se realizarán en cada programa con un orden establecido, además se asignan recursos y tiempo.

Actividad; es el desarrollo de las tareas, la ejecución de las acciones para cumplir los objetivos planteados.

Tareas; acción específica de desarrollo para llevar a cabo las actividades.

1.2.2.1.2 Efectividad

Se considera efectiva una empresa que haya alcanzado la totalidad de los objetivos planteados según los términos establecidos (Torres Hernández, 2014, p. 260).

Efectividad es integrar capacidades y aptitudes laborales, índices de eficiencia y eficacia, todo conocimiento adquirido que permita alcanzar óptimos rendimientos (Martínez Rodríguez, 2016, p. 24).

La efectividad está definida como la capacidad para lograr un objetivo enfocado en la misión de la organización; para lo cual se planifican acciones requeridas. En el desarrollo de la efectividad del trabajador se revelan conductas como proactividad, sinergia del equipo de trabajo, además se requieren ciertas condiciones como buen ambiente laboral e interacción con miembros del equipo de trabajo.

El colaborador efectivo ejecuta sus actividades con optimización de tiempo lo que influye en su nivel de satisfacción al obtener óptimos resultados; aplica la motivación a través de una actitud positiva al destinar un mayor esfuerzo en las actividades que realiza, además de la creatividad u otra herramienta que le permita cumplir su cometido, demostrando más calidad en los resultados que obtiene y sobre todo lograr estos resultados de manera continua, con la dirección de un líder que sea asertivo y centrado en la misión y visión de la organización.

Es importante para los altos directivos obtener resultados notables del trabajo de sus colaboradores más aun fundamental procurar colaboradores altamente efectivos que trabajen a gusto y que sea responsable con las obligaciones laborales, para lo cual se apoya en ciertos incentivos como herramientas de motivación, logrando el beneficio de la empresa a través de un buen desempeño laboral.

La efectividad está relacionada con la eficacia definida por Martínez Rodríguez (2016), como la capacidad de efectuar las labores al garantizar el cumplimiento de los objetivos según los recursos asignados en cuestión de tiempo, dinero y energías aportadas (p.24).

La eficacia es el índice base que debe obtener el colaborador encaminado a la efectividad de la organización. Dado que la empresa eficaz es sinónimo de cumplimiento de objetivos según las premisas establecidas. Conseguida la eficacia del personal es responsabilidad del líder empresarial el uso de estrategias que orienten a su equipo de trabajo a lograr la eficiencia.

La eficiencia por su parte es la actividad de establecer y cumplir objetivos con mayor rendimiento (Martínez Rodríguez, 2016, p. 24).

La eficiencia se concibe como una actitud acertada del colaborador de elegir los medios apropiados en virtud de cumplir la meta, obtener mejores beneficios a través de la optimización de los recursos disponibles garantizando la calidad del trabajo con orientación de la empresa de un objetivo en concreto que pueda ser cumplido.

Para lograr la eficiencia se consideran las competencias, habilidades y capacidades desarrolladas y obtenidas por el colaborador, además que se conjugan o se hacen necesarias actitudes como el compromiso y el involucramiento en las tareas, lo que se consigue con las estrategias de motivación acertadas que diseñe cada empresa según sus necesidades y objetivos que desee cumplir.

Es importante mencionar que la relación de la eficacia y eficiencia es unidireccional, dado que un colaborador puede ser eficaz y no eficiente al mismo tiempo, pero para ser eficiente debe ser eficaz; dada que la premisa es el cumplimiento de los objetivos, sin embargo lo esencial es obtener un equilibrio entre la eficacia y eficiencia para lograr la efectividad laboral.

1.2.2.1.3 Evaluación del desempeño

Según Alles (2016), “es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (p. 310).

El autor Chiavenato (2017), define la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática de la forma en que se desempeña una persona en un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo en la organización (p. 210).

La evaluación de desempeño se constituye en una herramienta de gestión de carácter objetivo y sistemática usada por las empresas para determinar en qué medida se están cumpliendo los objetivos por parte cada individuo, cuantificando sus fortalezas y determinando sus debilidades; un adecuado sistema de evaluación determinará si el desempeño es el esperado, incentivar a los colaboradores y en caso contrario detectar falencias para aplicar correctivos.

La retroalimentación o feed back que debe estar presente en cada proceso para tomar decisiones, a la vez de desarrollar nuevas estrategias acordes a la situación de la empresa, modificar procesos ya existentes, aplicar acciones correctivas y trazar metas a futuro, además de ser medio de conocimiento del trabajador de cómo está desempeñando su trabajo y lo que debe corregir según su puesto en la organización.

La evaluación es una herramienta usada por el área de Talento humano para mejorar su personal, así, permite acciones como el desarrollo de personas, adecuación persona-puesto, establecer políticas salariales, detección de necesidades de capacitación, mejorar las relaciones interpersonales enfocándose en conseguir un mejor clima organizacional, además es usada como herramienta de motivación al brindar al colaborador la oportunidad de desarrollar conocimientos y habilidades.

1.2.2.2 Competencias

Según Alles (2016), las competencias “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 79).

Conjunto de propiedades que posee la persona que las demuestra con actitudes o en la manera de actuar al realizar una actividad personal o desarrollar trabajos (Rubió Sánchez, 2016, p. 94).

Las competencias están determinadas por conocimientos, habilidades y actitudes, refiriéndose al saber, saber hacer y al saber, así demostrar actitudes acertadas en el momento correcto, poseer los conocimientos que requiere las tareas establecidas y tener capacidad de emplear los recursos asignados; permiten calificar al colaborador como competente en el desempeño de su trabajo además de diferenciarse del resto de su equipo de trabajo.

Si bien cada puesto de trabajo requiere de diferentes habilidades hay capacidades básicas que presentes en el empleado se convierten en un valor agregado que les permite ser competitivos, alcanzar un nivel de desarrollo y destacarse en el cumplimiento de sus actividades. Las capacidades básicas y las específicas se desarrollan con el aprendizaje, siendo necesario los planes de capacitación que brinda la empresa, o en determinados casos son desarrolladas con el aprendizaje empírico.

Las competencias en la empresa, se determinan en base a la filosofía empresarial (visión, misión, objetivos); por tal razón, Rubió Sánchez (2016), las agrupa en dos categorías como son las Competencias genéricas y las competencias técnicas; la autora Alles (2016) hace una clasificación más detallada en tres grupos a decir las competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área.

1.2.2.2.1 Conocimientos - Saber

Ramos Ramos (2015), hace referencia al conocimiento como las nociones adquiridas por la persona, con la experiencia personal y profesional, para el desempeño de sus actividades (p. 141).

Alles (2016), plantea el modelo de iceberg donde los conocimientos se perfeccionan y amplían con base en la práctica y la formación recibida (p. 84).

El conocimiento se constituye como la información que se adquiere a través de la práctica y experiencia; que llega al ser humano por los sentidos y es procesada para convertirse en una razón. Es el resultado de un aprendizaje a priori, que eleva el nivel cognitivo del ser humano para luego ser aplicado en su desempeño personal y laboral.

Es un elemento visible de las competencias del colaborador y el de mayor facilidad de moldear según a los requerimientos de la empresa, pero son determinados por la parte interna del ser humano para aportar al desarrollo organizacional.

A nivel laboral una estrategia es la gestión del conocimiento que aplican las empresas considerando la globalización que las obliga a actualizarse a nivel de tecnología, procesos y esencialmente en su capital humano. Para obtener una ventaja competitiva se requiere lograr la eficiencia de los procesos a través del involucramiento del conocimiento del capital humano de todas las áreas.

El conocimiento y el desempeño están relacionados directamente ya que el colaborador competente podrá desarrollar su trabajo cumpliendo los estándares establecidos para su puesto de trabajo, sin embargo se debe considerar criterios de innovación con el aprendizaje permanente, retroalimentación de conocimientos y desarrollo de las capacidades individuales del personal.

1.2.2.2.2 Habilidades – Poder

Según Alcover De la Hera et al., (2015), las habilidades son definidas como facultades generales asociadas a actividades cognitivas o sociales (p. 198).

Ramos Ramos (2015), hace referencia a las habilidades como las facultades de carácter especial que permite ejecutar una acción sea física o mental que aseguren un rendimiento adecuado en el puesto (p. 141).

Las habilidades se caracterizan por ser competencias visibles y están directamente relacionadas con la parte del conocimiento del ser humano. La naturaleza cognitiva del ser humano utiliza las habilidades para el desempeño óptimo de sus funciones.

Las habilidades están descritas como el poder hacer de la persona dentro de la organización y su capacidad de aplicar su bagaje de conocimientos en la resolución de problemas o en la optimización de tareas de su puesto de trabajo. Las organizaciones se orientan a desarrollar las habilidades del ser humano para responder ante las diversas situaciones con creatividad e innovación

Las habilidades del ser humano pueden ser innatas o desarrolladas a través del aprendizaje, por lo que es importante el conocimiento que la organización proporcione al colaborador hacia la consecución de capital humano competente. Al ser atributos visibles del colaborador es más fácil su desarrollo de acuerdo al perfil que necesita la empresa para competir en el mercado con personal capacitado.

El desarrollo de habilidades es fundamental ya que representan el aspecto práctico al aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones como el trabajo en equipo, liderazgo; en situaciones conflictivas que requieren habilidades individuales que marcan la diferencia a la hora de resolverlas de manera satisfactoria; y para tomar decisiones del ámbito administrativo y gerencial.

1.2.2.2.3 Comportamiento - Querer

Ramos Ramos (2015), define los comportamientos como las conductas específicas que aseguran el dominio del puesto y que encierran a la autoimagen, valores, actitudes y motivación (p. 142).

Referente al comportamiento Alles (2016), engloba a las motivaciones y los rasgos de personalidad, por lo que presenta un nivel de complejidad su determinación y mejora (p. 84).

La parte no visible del modelo de competencias enfoca la voluntad del ser humano de querer aplicar los conocimientos y habilidades obtenidos y desarrollados, encierra los factores de motivación y sus actitudes. El querer hacer implica la motivación de las personas a desarrollar sus actividades de manera asertiva o a querer ejecutarlas de acuerdo a las normativas de cada organización, pues un colaborador puede poseer los conocimientos requeridos pero sin actitud favorable es difícil que los aplique para conseguir los objetivos.

Por ser la parte subyacente del ser humano se considera difícil y conlleva mayor tiempo detectarla y desarrollarla pero es indispensable el aspecto emocional del ser humano, pues de su función dependerá en gran parte el desempeño del colaborador, quien con conductas positivas manifiesta proactividad, demostrando iniciativa, disposición y búsqueda de solución a situaciones en la organización; es el conocimiento de uno mismo, actitudes, valores, personalidad y motivación.

La parte subyacente o emocional del ser humano que define su conducta se considera el tercer eslabón en el ámbito de las competencias, dado que integrar los conocimientos, habilidades junto con los motivos conllevará a formar capital humano competente y al cumplimiento de los objetivos organizacionales, además que con la labor del líder empresarial de detectar los mejores talentos se convierte en una ventaja competitiva para la organización.

1.2.2.3 Servicios

Acerenza define servicio como acción que una persona realiza en favor de otra, considerándolo de naturaleza intangible y que no deriva en la pertenencia de un bien (Izaguirre Sotomayor, 2014, p.22).

Para Olivares & González (2014), el servicio es intangible así no se puede cargar ni almacenar como materia prima; está presente en cada colaborador y se perfecciona a través de la práctica y sus efectos se reflejan en los clientes (p. 129).

El término servicio hace referencia a las actividades no tangibles que realizan las personas para satisfacer las necesidades de los demandantes. Los servicios se proporcionan tanto en el ámbito público como privado, se orientan al buen trato al cliente externo, la satisfacción de sus necesidades, a fin de cumplir con las expectativas creadas dado que son los evaluadores directos del servicio que reciben.

En las empresas de servicios como las inmobiliarias dedicadas a la administración de bienes inmuebles o turísticas entre otras, la actitud o conducta de los empleados en las labores que realizan es el valor agregado que es valorado por el cliente o usuario, que se puede convertir en la fidelización del cliente hacia la empresa o dar pie al renombre de una buena administración por la selección del mejor capital humano.

Por ser de naturaleza subjetiva, constituye un reto para la organización evaluar el servicio que su personal brinda a los usuarios, y de ser posible medirlo según dos situaciones, el servicio que el cliente espera recibir y el servicio recibido por el cliente o usuario, hacer un balance es indispensable y aplicar acciones que garanticen la satisfacción de los usuarios; por tal razón, es vital la selección y retención del mejor talento humano y la aplicación de estrategias como la escucha activa, paciencia, respeto y soluciones inmediatas.

1.2.2.3.1 Servicios de Administración

Para hacer referencia a los servicios que presta el área de Administración se menciona la definición de George R. Terry, siendo la administración un conjunto de fases formada por la planeación, organización, ejecución y control, cuyos elementos de acción son los objetivos, el capital humano y los demás recursos (Luna González , 2014, p.32).

Una correcta y acertada administración desencadenará en empresas posicionadas en el mercado con prestigio, éxito y competitivas que se diferencien de las demás. En este sentido a nivel de condominios, la administración será la base de la calidad del servicio que se brinde a los condóminos, así la administración tiene como razón de ser el cuidado de los activos en lo referente a las instalaciones además de procurar una buena relación con el grupo de copropietarios.

Con el fiel cumplimiento de la Ley de Propiedad Horizontal y a las disposiciones del Reglamento Interno que debe poseer cada edificación. Algunas de las funciones que son responsabilidad de esta área se detallan a continuación:

Convocar a Asamblea y reuniones de Directorio;

Cumplir y ejecutar las decisiones tomadas en Asamblea o Directorio;

Mantener una comunicación con los órganos superiores (Asamblea General de Copropietarios);

Cumplir con el Reglamento Interno establecido para cada edificio

Cuidado de los bienes inmuebles y áreas comunales;

Solicitar y ejecutar las reparaciones necesarias de áreas comunales;

Servicio de recaudación de alcuotas ordinarias y extraordinarias, determinadas en base a presupuesto anual o gastos emergentes;

Proveer al personal de los materiales necesarios y a tiempo para el desempeño de sus funciones;

Control del personal en general.

1.2.2.3.2 Servicios de limpieza y mantenimiento

El servicio que presta el personal de las áreas de limpieza y mantenimiento es esencial para garantizar el buen estado de las áreas comunales y de los equipos de que consta la edificación. Son responsables de tareas esenciales que pueden afectar la imagen de toda la edificación, además de la percepción del Condómino del cuidado de su propiedad, están en coordinación directa de la Administración.

Área de limpieza

Manejo, cuidado y limpieza de calidad de las áreas comunes de la propiedad;
Las áreas de desempeño serán pasillos, escaleras, cuarto de basura, oficina de administración;
Atención al condómino;
Limpieza y cuidado de ascensores y cuando presenten desperfectos comunicar a la administración para que se realice el procedimiento establecido; y
Coordinar trabajos adicionales para Condóminos con la Administración.

Área de mantenimiento

Atención al condómino;
Cumplir el cronograma de mantenimiento de las instalaciones y equipos de que conste la edificación;
Comunica al órgano inmediato superior del estado de equipos y los requerimientos de mantenimiento para cada uno de ellos;
Realiza pedido de material que servirá para el desempeño de sus funciones a la administración;
Dar prioridad a tareas emergentes;
Cumple con las normas de seguridad establecidas; y
Realiza reportes de actividades sean diarios, mensuales y proponen alternativas de mejoramiento al ser conocedores de los equipos y maquinarias con que constan las propiedades.

1.2.2.3.3 Servicios de portería

El servicio de portería o seguridad, es considerado el filtro de ingreso a las áreas comunales o al interior de cada unidad departamental. Es un área sensible por el nivel de responsabilidad que caracteriza las funciones que deben desarrollar. El buen desempeño de esta área garantiza la seguridad de cada departamento, así como el buen uso de las áreas comunales.

La labor de este equipo humano es las 24 horas del día, por lo que son conocedores en mayor proporción de las necesidades de los condóminos, por tal razón su conducta hacia ellos en busca de la satisfacción de sus necesidades es muy valorada. También están en coordinación directa con la Administración dado que su aporte es considerado para corregir o eliminar deficiencias en procesos. Las funciones asignadas son:

Atención al condómino;

Turnos rotativos las 24 horas del día;

Control del ingreso y salida de condóminos, usuarios, invitados de cada una de las unidades.

Conocer a la totalidad de condóminos para que no tenga problemas al identificarlos como tales;

Realizar rondas a las instalaciones con el afán de verificar novedades que puedan presentarse en la ausencia o no de los condóminos;

En algunas inmobiliarias ejerce funciones de supervisor de personal al controlar el ingreso de cada uno de ellos;

Mantener actualizada la bitácora u otro medio escrito con las actividades las 24 horas del día;

Recibir correspondencia para copropietarios como de la oficina de administración;

Ejercer una comunicación efectiva entre turnos, con los respectivos reportes de novedades; y

Controlar el ingreso y salida vehicular.

1.2.2.4 Recursos empresariales

Bernal (2014), considera los recursos de la empresa como:

Todos los *inputs* del proceso productivo que están a disposición de una empresa, lo cual permite considerar como tal no solo aquellos factores tangibles, sino también aquellos de naturaleza invisible (pp. 205-206).

Para Torres Hernández (2014), los recursos son definidos como la fuente de las capacidades para la empresa (p. 135).

En su afán de mantenerse vigentes las empresas apuestan a una mayor productividad que conlleve a márgenes de utilidades o beneficios apreciables, por tal razón toma importancia la Gestión de los recursos humanos, materiales, tecnológicos e infraestructura, para el efecto se apoya en planeación, métodos de innovación y mejora; y en una gran medida en la tecnología como medio de adaptación a los constantes cambios en el mundo.

Los recursos constituyen los medios a disposición de la organización y que utilizados de manera correcta contribuyen a la consecución de los objetivos planteados con mayor eficiencia, con la práctica de la mejora continua en cada actividad. Para toda empresa que empieza a constituirse o ya se encuentra activa en el mercado, se da importancia a la optimización de recursos como una técnica para obtener mayores beneficios.

Cada empresa planifica sus recursos de acuerdo a la actividad que realiza, incluyendo el aprovisionamiento y distribución de los recursos a cada área de la organización, además hay situaciones donde se debe establecer prioridades, no solo se maneja el concepto de ahorrar sino de elegir estrategias para realizar el trabajo de mejor manera y el producto o servicio final sea de calidad y en el tiempo esperado.

1.2.2.4.1 Factor Humano

El factor humano es el activo más importante de la empresa; cuya función es coordinar los demás recursos para que cumplan con su función, el recurso humano es el que los administra (Luna González, 2014, p13).

Bernal (2014), enuncia que las empresas valoran en sus colaboradores la capacidad intelectual, habilidades y destrezas para incluirlos dentro de su equipo humano, dejando en segundo plano la capacidad física o actividades repetitivas manuales (p.206).

La consideración del factor humano dentro de la organización ha sido un tema de constantes estudios durante años, la evolución ha permitido un cambio tanto de contenido y denominación, modificando la terminología de recurso humano a Talento humano. En la actualidad el Talento humano es considerado como una ventaja competitiva por sus capacidades adquiridas tanto a nivel de conocimientos y experiencia.

El empleado es considerado como una inversión rompiendo con el viejo paradigma de considerar al Talento humano como un gasto más en los estados financieros. El hecho de valorar al colaborador participativo, proactivo ha permitido a muchas empresas no solo posicionarse en el mercado sino mantenerse líderes por muchos años, apostando su éxito mediante una excelente Gestión del Talento Humano.

Así, la Gestión del Talento humano ha extendido sus funciones básicas relacionadas a nómina, proceso de contratación y beneficios; para incluir herramientas como la motivación laboral que genere empleados comprometidos e involucrados con los objetivos organizacionales, siendo importante la contratación de talento humano competente pero también la capacitación continua que brinde la empresa.

1.2.2.4.2 Recursos materiales

En la empresa los recursos materiales representan el conjunto de elementos o factores de características tangibles y cuantificables (Luna González, 2014, p.15).

Ortega Reyes (2014), enuncia que los recursos materiales contribuyen a las empresas a liderar el mercado, además las convierten en competitivas, dado que tipo o calidad de tecnología, maquinarias y equipos usados marcan la diferencia frente a otras empresas del medio. (p. 25).

Los recursos materiales como medios tangibles son la base del proceso productivo de una empresa. La adecuada gestión de los recursos materiales permitirá que la organización trabaje con índices de eficacia y eficiencia, además de garantizar una correcta adaptación de los recursos materiales al capital humano, a los objetivos que persigue la organización y a nivel financiero al presupuesto empresarial.

Por tal razón, es importante que se provea a cada área del material necesario a fin de mantener la productividad y calidad en productos y servicios; además de lograr el máximo aprovechamiento como beneficio para la empresa. Como estrategia competitiva la empresa se orienta a lograr el equilibrio de los recursos, tanto la escasez como la abundancia traen consecuencias en la productividad laboral.

Dada la importancia de los recursos materiales para la obtención de los resultados esperados, las tareas de administración e integración son fundamentales, apoyándose las empresas en métodos como los inventarios, planeación de requerimiento de materiales; además una actividad clave es el escoger proveedores que garanticen la entrega de materiales en cantidad y calidad; y en el tiempo requerido.

1.2.2.4.3 Recursos financieros

Para Luna González (2014), constituyen los bienes monetarios ya sean propios o ajenos que la empresa dispone y utiliza para hacer frente a sus obligaciones e inversiones (p. 14).

A nivel de las inmobiliarias el recurso financiero se obtiene mediante el Presupuesto anual, por tal razón Carrasco Zújar & Pallerola Comamala (2014) hacen énfasis que la función fundamental de los presupuestos es la de ser el control financiero de la organización (p. 19).

Los recursos financieros están determinados por el dinero disponible sea en efectivo, créditos, que servirán para las operaciones que debe efectuar una empresa al inicio de su actividad y durante todo el ciclo de vida, por esta razón es importante el análisis y la planificación de todos los rubros que necesita la empresa para su correcto funcionamiento. El uso de los Estados financieros determinará el correcto uso de los recursos económicos para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Al mencionar el caso de las inmobiliarias estas se nutren de recursos financieros a través el presupuesto que deberá ser cubierto por los condóminos con base a la cantidad de metros cuadrados que corresponden a su propiedad. El presupuesto se determina según los gastos e ingresos de un periodo que por lo general es un año y que está destinado a cubrir todos los rubros de mantenimiento de áreas comunales e instalaciones.

A través de una acertada Gestión de los recursos financieros las empresas pueden administrar el medio económico para garantizar el desarrollo de sus operaciones, y poder cubrir las obligaciones financieras que se deriven. Por tal razón, toma importancia el área financiera de la empresa porque de su efectiva labor permitirá la asignación de los recursos para las otras áreas administrativas y operativas de la organización.

1.3 Fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos y legales.

1.3.1 Fundamentos filosóficos.

La investigación desarrollada, en el ámbito filosófico, se sustenta en el plano axiológico dado que a través del estudio de la conducta humana se pretende entender el valor que da el personal de las inmobiliarias a la motivación como factor determinante de los cambios conductuales. La fundamentación filosófica de la motivación se remonta a la Edad Antigua con filósofos como Aristóteles, Platón y Descartes.

Aristóteles expone su juicio basándolo en la experiencia y la herencia como componentes de la motivación. Platón y Aristóteles defienden el racionalismo, el actuar del humano depende únicamente de la razón, sin considerar factores externos, lo que Aristóteles denominó el libre albedrío. Platón expone su visión tripartita del alma; razón, apetito y espíritu; que a nivel psicológico son el conocimiento, motivación y emoción.

Platón explica la motivación mediante una metáfora que expone la razón como la parte central que puede ser guiada por dos caminos el afectivo y el apetitivo, determinando que los aspectos referentes al alma causan la modificación del comportamiento es decir la motivación. Por su parte, Descartes en el siglo XVII expone la teoría del dualismo, al considerar el aspecto del alma adicionando los procesos automáticos del cuerpo como motivadores del comportamiento del ser humano.

La modificación de conducta a causa de la motivación es el plus que los administradores deben procurar en su equipo de trabajo, de tal manera que el aprovechamiento de personal motivado se evidencie en un servicio de calidad al condómino y en el renombre o prestigio que pueda obtener cada condominio les permita diferenciarse de otras unidades del cantón Salinas y permita la captación de nuevos condóminos.

1.3.2 Fundamentos sociológicos

En el aspecto sociológico la presente investigación enfoca el comportamiento individual de las personas y su inserción en el medio laboral estableciendo la motivación y una herramienta de gestión del Talento Humano como un Programa de motivación, contribuye a la productividad del talento humano presente en las inmobiliarias del cantón Salinas y al desarrollo de la sociedad en general.

Siendo el turismo parte del desarrollo económico del cantón y siendo Salinas considerada como destino para vivienda tanto de turistas nacionales y extranjeros, se requiere brindar a los usuarios establecidos una atención esmerada y acorde a las necesidades de cada uno de ellos. Por tal razón, es imprescindible que el personal de las inmobiliarias, encargadas de la actividad de administración de bienes inmuebles, esté predispuesto e incentivado a colaborar para la consecución de esta meta.

A su vez, la retribución de los condóminos satisfechos se ve reflejada en recomendar Salinas, lo que justifica la inversión en nuevas unidades que se oferten a estos usuarios generándose la creación de nuevas plazas laborales para el sector privado que por lo general son ocupadas por personas peninsulares y más aún de la comunidad, lo que conlleva a mejorar su condiciones de vida a nivel social y económico.

A nivel económico, el beneficio es para las tres provincias que conforman la provincia de Santa Elena, si bien Salinas recibe impuestos que se revierten en obras, la sociedad empresarial de La Libertad y Santa Elena se ve beneficiada al incrementarse el consumo de bienes y el requerimiento de servicios. La demanda de nuevos servicios propicia el emprendimiento peninsular que se orienta de cubrir las necesidades de las inmobiliarias, se orienta a la creación de empresas innovadoras o de acuerdo a las necesidades de propios y extranjeros.

1.3.3 Fundamentos psicológicos

A nivel de la psicología la motivación se define como un proceso que orienta la conducta humana hacia la consecución del objetivo o meta planteada. Diversos psicólogos han establecido teorías derivadas del estudio del ser humano, que ha orientado al empresario a establecer procesos motivacionales como parte de la Gestión del Talento Humano, considerando al ser humano como el capital fundamental de las empresas para establecerse y más aún mantenerse vigentes y competitivas.

En el estudio del talento humano de las inmobiliarias se determinan factores motivacionales que influyen en su comportamiento tanto con sus compañeros de área como en la atención directa a los condóminos. Estos factores motivacionales determinan las necesidades del personal para definir las estrategias que son la base del diseño del Programa de estrategias motivacionales que se ha propuesto y cuya aplicación pretende mejorar el desempeño y lograr cambios conductuales obteniendo colaboradores proactivos que aplican voluntad e interés en cada tarea.

Es enriquecedor para la empresa contar con colaboradores proactivos con objetivos y metas definidas y orientados a lograr la productividad laboral, corresponde también prestar atención al nivel afectivo del colaborador, lograr colaboradores laboralmente felices es lo que toda empresa debe perseguir, promoviendo un ambiente adecuado y considerando las necesidades de cada colaborador como una prioridad.

Es función importante del líder empresarial y el área de Talento humano la búsqueda de los niveles adecuados de motivación laboral como fuente de cambio conductual en el colaborador guiado a mejorar de manera continua y logrando actitudes de compromiso y pertenencia hacia la organización. El beneficio esperado es recíproco a través de la satisfacción laboral del colaborador y su aporte a mejorar el desempeño.

1.3.4 Fundamentos legales

Constitución de la República del Ecuador

Art. 33 manifiesta:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Además en el Art. 326 numeral 4, menciona:

Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Plan de Desarrollo: Toda una vida: (2017-2021)

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera retributiva y solidaria

Políticas

5.1 Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

5.6 Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida, 2017).

Ley de Seguridad social

Art. 2.- SUJETOS DE PROTECCIÓN.- Son sujetos “obligados a solicitar la protección” del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia (Ley de Seguridad Social, 2001)

La Ley de Propiedad Horizontal

Art. 1.- [Condiciones y definiciones].- Los diversos pisos de un edificio, los departamentos o locales en los que se divida cada piso, los departamentos o locales de las casas de un solo piso, así como las casas o villas de los conjuntos residenciales, cuando sean independientes y tengan salida a una vía u otro espacio público directamente o a un espacio condominal conectado y accesible desde un espacio público, podrán acceder a distintos propietarios (Ley de Propiedad Horizontal, 1960).

Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal

Art. 2.- Ámbito general de las relaciones de copropiedad.- Todos los inmuebles declarados bajo el régimen de propiedad horizontal o constituidos en condominio deberán cumplir los requisitos contemplados en la Ley de Propiedad Horizontal, este Reglamento General y los reglamentos internos que se dicten para su administración, uso, conservación, reparación, mantenimiento y seguridad (Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal, 1998)

Código de trabajo

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente (Código del Trabajo, 2005)

Capítulo II

Metodología

2.1 Diseño y alcance de la Investigación

El diseño de la investigación está direccionado al enfoque cuantitativo de carácter no experimental midiendo las variables identificadas, estrategias de motivación y desempeño de los colaboradores, en primera instancia de manera individual para luego efectuar la correlación entre ellas, la comprobación de la hipótesis planteada y determinar el comportamiento de la población “inmobiliarias del cantón Salinas”

El enfoque cuantitativo se basa en datos numéricos y estadísticos, que se obtuvieron con la tabulación y procesamiento de los datos, a través de los cuestionarios estructurados con escalas de Likert, desarrollados con la guía de la operacionalización de las variables asociando cada pregunta planteada a dimensiones e indicadores y que fueron aplicados a los integrantes de la población.

Para una investigación integral fue indispensable la aplicación simultánea del enfoque cualitativo, de carácter analítico, que permitió la interpretación de los resultados obtenidos en las preguntas de las encuestas efectuadas a condóminos y empleados, el análisis de resultados dio a conocer las necesidades de empleados para satisfacerlas y se reviertan en un esfuerzo adicional en sus labores; además de conocer el criterio del condómino hacia la aplicación de estrategias estructuradas.

Además, con el enfoque cualitativo se pudo determinar, a través del criterio de condóminos y empleados, la situación actual de las estrategias de motivación que aplican los condominios, niveles de desempeño laboral y factores que afectan el desempeño de los colaboradores en cumplimiento de los objetivos de la investigación y como insumos para la propuesta del programa de estrategias.

El alcance de la investigación es correlacional, se aplicó este tipo de estudio para determinar la relación o el grado de asociación existente entre las dos variables identificadas, estrategias motivacionales y desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas; mediante la aplicación de la prueba de chi-cuadrado tanto para condóminos como empleados. Se consideró los fundamentos teóricos de autores sobre temas de motivación, estrategias y desempeño laboral, productividad empresarial como referentes para el desarrollo de la investigación.

En la aplicación del estudio correlacional, fueron de gran utilidad los datos obtenidos a través de las encuestas al personal y a los condóminos, información que permitió determinar el efecto de las estrategias motivacionales adecuadas en el desempeño del personal de las inmobiliarias del cantón Salinas. La información obtenida permitió efectuar una medición estadística de las variables sin ser manipuladas.

Los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los integrantes de la población permitieron establecer el análisis situacional, referente a nivel de motivación, estrategias y desempeño laboral, de las inmobiliarias o condominios, por lo tanto el uso de instrumentos fue de utilidad pero mucho más procurando la honestidad de los colaboradores y condóminos en las respuestas a cada interrogante con el objetivo de que los resultados sean verídicos y reflejen la situación real de cada inmobiliaria.

El análisis de la información permitió tener una mejor comprensión de las necesidades del Talento Humano de los condominios, análisis que permitió evidenciar la importancia del diseño y posterior aplicación de un Programa de estrategias motivacionales estructurado según las características de los condominios pero que sea referente a otras empresas del medio, cuya finalidad es mejorar el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias y contribuir a la productividad empresarial.

2.2 Tipos de Investigación

El presente trabajo se sustentó en dos tipos de investigación:

La investigación documental, que permitió efectuar un análisis de la información existente sobre temas como motivación y desempeño laboral y demás contenidos referentes del objeto de investigación, con el objetivo de efectuar análisis, interpretación y comparación de la información del objeto de estudio que se pudo obtener a través de fuentes documentales.

En el transcurso de la investigación fueron de utilidad fuentes bibliográficas obtenidas de catálogos de biblioteca, libros electrónicos de varias bases de datos, trabajos de investigación realizados anteriormente referentes a la motivación laboral, desempeño laboral y productividad empresarial, que permitan estructurar un marco teórico sólido y guiar en la elaboración de los instrumentos de investigación que proporcionen conocimientos necesarios del tema investigado.

La investigación de campo considerada para el proceso de investigación se apoyó en las formas de observación y exploración del objeto de estudio a fin de obtener datos relevantes de fuentes primarias, poder ampliar el conocimiento y tener dominio tanto en calidad como en cantidad de información recabada. El uso de la investigación de campo permitió un contacto directo del investigador con los intervinientes del problema (Colaboradores y Condóminos) para tener un conocimiento y criterio real del objeto que se está investigando.

La investigación de campo permitió determinar el manejo diferente de la administración de cada condominio. Fue fundamental la aplicación de las encuestas diferenciadas para cada elemento de la población, el investigador en uso de la observación pasiva aplicó los instrumentos para obtener informaciones primordiales, necesarias y directas del objeto de investigación, complementando la recolección de datos con la interacción con los participantes de la investigación conservando la objetividad y sin intervención en los criterios de cada interrogante.

2.3 Métodos de Investigación

Para el proceso de investigación, fue preciso la aplicación de dos métodos: El método Inductivo, partiendo de estos hechos particulares, para llegar a conclusiones que permitan la implementación de las estrategias apropiadas que mejoren el desempeño laboral. Se basó en una secuencia de pasos iniciando con observación empírica de hechos para obtener información real y datos directos de los condominios con el uso de los sentidos y aplicación de los instrumentos de medición.

Los datos obtenidos sobre las estrategias de motivación, desempeño laboral y productividad de las inmobiliarias se sometieron a análisis; y así obtener un criterio general de las inmobiliarias referente a las estrategias usadas en el momento de la investigación que permita fijar las apropiadas en el programa a diseñar. Para la utilización de este método se consideró las diferentes teorías de motivación cuyos postulados fueron base del proceso de estudio.

De la misma forma, se consideró necesario la aplicación del método Analítico, efectuando el análisis del objeto de estudio “inmobiliarias del cantón Salinas”, de esta manera con conocimiento de la naturaleza del objeto de estudio se procedió a descomponerlo en sus elementos básicos. Así, con la aplicación de este método, en la investigación realizada se realizó la descomposición de las dos variables determinando sus características fundamentales, comportamiento y efectos.

Se realizó un estudio de las estrategias aplicadas por los condominios a nivel general y particular, yendo de lo concreto a lo abstracto; se determinó la diferencia en la administración de cada uno de ellos. Además, el conocimiento funcional de las dos variables identificadas, permitió establecer relaciones o efectos que se presentan entre ellas, estableciendo la premisa de como las estrategias motivacionales permiten mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

2.4 Población y Muestra

2.4.1 Población

La población sobre la cual se realizó la investigación está conformada por dos integrantes-involucrados; por los condóminos como usuarios de las unidades y evaluadores del desempeño de los colaboradores; y los empleados de cuya labor depende el cuidado y conservación de la edificación, que son elemento fundamental, y cuya función está directamente relacionada en la atención al condómino.

Para conocer el tamaño de la población para esta investigación se tomó como referencia los datos proporcionados por el GAD Municipal de Salinas según oficio GADMS/S-0728 (Anexo 10) referente a la nómina de los Edificios constituidos al Régimen de Propiedad Horizontal; se complementó los datos con una investigación previa realizada en cada una de las edificaciones a fin de conocer el número de condóminos que las conforman. El tamaño de la población, se expone:

Tabla 1.
Población

Elementos	Ni
Condóminos	4472
Empleados	990
TOTAL	5,462

Como se muestra en la tabla 1; el total de la población es de 5462 personas, compuesta por 4472 condóminos (dueños de los departamentos) y 990 empleados en relación de dependencia de las Edificaciones levantadas al régimen de propiedad horizontal del cantón Salinas.

2.4.2 Muestra

Para efectos de obtener la muestra que sea representativa a los elementos de la población, los colaboradores y condóminos de las inmobiliarias del cantón Salinas, se aplicó el muestreo probabilístico a fin de que todos los elementos que conforman la población tengan la misma probabilidad de ser escogidos. Se aplicó la muestra aleatoria estratificada, con el objeto de incluir subgrupos o categorías homogéneas en este caso como elementos que conforman las inmobiliarias. De esta manera, se garantizó que los estratos de interés para el estudio fueran representados de manera adecuada. La muestra aleatoria estratificada se obtuvo utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1)+1}$$

Donde,

N: tamaño de la población; 5462

e: error de estimación; 0.05

$$n = \frac{5462}{0.05^2 (5462-1)+1}$$

$$n=373$$

La fórmula aplicada determina una muestra de 373 personas, con lo cual se calcula la fracción muestral para la estratificación.

Para la elaboración de la tabla muestral, se precisa el cálculo de la fracción muestral, así:

$$f = \frac{3}{5}$$

$$f = 0.06829$$

Aplicando la fracción muestral, la tabla queda de la siguiente manera:

Tabla 2.
Muestra

Elementos	Ni	N
Condóminos	4472	305
Empleados	990	68
TOTAL	5462	373

2.5 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables permitió descomponer las variables del problema de investigación, de lo más general a lo más específico para que puedan ser verificables y medibles mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, las encuestas que se realizaron a condóminos y empleados de las inmobiliarias del cantón Salinas. En la investigación realizada, las variables identificadas son;

Variable independiente: Estrategias motivacionales

Variable dependiente: Desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas.

Tanto para variable dependiente e independiente se establecieron cuatro dimensiones y tres indicadores a fin de que los datos obtenidos permitan cumplir los objetivos de la investigación y la correspondiente comprobación de la hipótesis planteada, además que sean guía para la estructuración de los instrumentos de investigación.

2.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección constituyeron los medios para obtener los datos cuantitativos y cualitativos para la investigación. La adecuada elección garantizó alcanzar información confiable y veraz. La investigación realizada se apoyó en la técnica de la encuesta con su instrumento:

2.6.1 Encuesta – Cuestionario

La encuesta, técnica de investigación de tipo cuantitativo representó un elemento base del proceso de esta investigación, se basó en un cuestionario, con cuya aplicación a los dos elementos que conforman la población de las inmobiliarias; los condóminos y colaboradores, permitió obtener datos necesarios y válidos en aspectos relacionados a las dos variables identificadas según sus dimensiones e indicadores.

Las preguntas consideradas fueron correctamente elegidas, con claridad y dirigidas a obtener específicamente la información necesaria., elaboradas con la guía de la operacionalización de las variables. Además se utilizó un lenguaje apropiado y sencillo en el afán de no confundir al encuestado. En el diseño de los cuestionarios aplicados tanto para propietarios como para colaboradores, se requirió el uso de las escalas de Likert, con escalas cuantificables de cinco niveles, que fueron diseñados en virtud de medir de manera sencilla las actitudes de los encuestados y su grado de conformidad hacia los planteamientos del cuestionario, proporcionando al encuestado más opciones de decisión.

La relevancia de los datos obtenidos se constituye en la base de la propuesta final, el diseño del Programa de estrategias motivacionales que mejore el desempeño de los colaboradores, que debe estar acorde a las necesidades del talento humano tomando como referencia modelos ya aplicados, además de fundamentarse en las teorías motivacionales, que se adapte a la filosofía de las inmobiliarias y que permita ser replicado a otras empresas del medio.

2.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

La validez de los instrumentos se efectuó con el criterio de dos expertos en el área del tema de investigación, valorando el contenido, criterio y constructo de los cuestionarios a través de indicadores, asociando las preguntas planteadas en cada instrumento con los temas expuestos en la operacionalización de las variables, dimensiones e indicadores referentes a la motivación y desempeño de los colaboradores de los condominios del cantón Salinas.

Los instrumentos que fueron validados por los expertos, encuestas, que serán aplicadas a los involucrados en el problema de investigación se detallan a continuación;

Encuesta dirigida a condóminos por 12 ítems (Anexo 5)

Encuesta dirigida a empleados conformada por 15 ítems (Anexo 6)

Aunado a la validación de los expertos en el área de investigación y con el objetivo de obtener resultados más precisos y concretos se efectuó también el análisis de confiabilidad. La confiabilidad del instrumento fue realizada a través del cálculo del coeficiente el alfa de Cronbach, utilizado con la finalidad de evaluar la homogeneidad de las preguntas estructuradas en cada cuestionario, de respuestas son policotómicas que constan de cinco alternativas, con el uso de escalas de Likert.

La obtención del coeficiente de Cronbach se realizó a través del paquete estadístico SPSS aplicado a los ítems de ambas encuestas elaboradas para la investigación realizada. En la siguiente tabla se muestra el resultado de alfa de cronbach efectuado a los ítems de la encuesta dirigida a los condóminos, en la que se analizaron las doce preguntas que conforman el respectivo cuestionario a fin de que los resultados sean coherentes y consistentes y permitan cumplir con los objetivos de la investigación y sean guía de la elaboración del programa de estrategias motivacionales como propuesta de la investigación.

Tabla 3.
Alfa de Cronbach Condóminos

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,823	,847	12

El coeficiente Alfa de Cronbach toma los valores entre 0 y 1, mientras más se aproxime a 1 mayor será la confiabilidad del instrumento, así con el resultado obtenido de ,823 se interpreta como una alta confiabilidad y se garantiza resultados muy favorables para la investigación.

Para determinar la confiabilidad de la encuesta diseñada para los empleados de las inmobiliarias del cantón Salinas, también se efectuó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach a través del sistema SPSS, tal como se exponen en la siguiente tabla,

Tabla 4.
Alfa de cronbach Empleados

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,825	,833	13

Según se observa en el resultado obtenido, el Alfa de Cronbach de la encuesta dirigida a los empleados es de ,825, resultado que se aproxima a 1, lo que se interpreta como una alta confiabilidad del instrumento.

2.8 Análisis de resultados

2.8.1 Encuesta dirigida a Condóminos

Género

Tabla 5.
Género condóminos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	171	56,1	56,1	56,1
	Femenino	134	43,9	43,9	100,0
	Total	305	100,0	100,0	

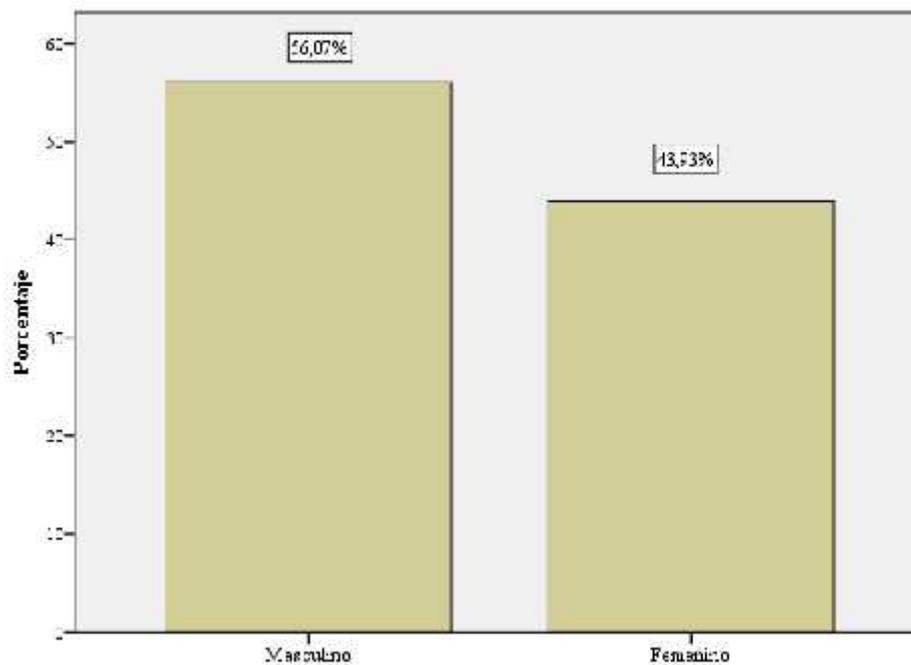


Figura 1. *Género condóminos*

Los resultados muestran que los condóminos que accedieron a la encuesta en su mayoría pertenecen al género masculino. Muchos departamentos de las edificaciones están registradas con el nombre del esposo cuando es sociedad conyugal, otras unidades pertenecen a compañías y los representantes legales quienes proporcionaron la información.

Nacionalidad

Tabla 6.
Nacionalidad condóminos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Belga	2	,7	,7	,7
Canadiense	1	,3	,3	1,0
China	2	,7	,7	1,6
Ecuatoriana	262	85,9	85,9	87,5
Estadounidense	25	8,2	8,2	95,7
Italiana	11	3,6	3,6	99,3
Libanes	1	,3	,3	99,7
Noruega	1	,3	,3	100,0
Total	305	100,0	100,0	

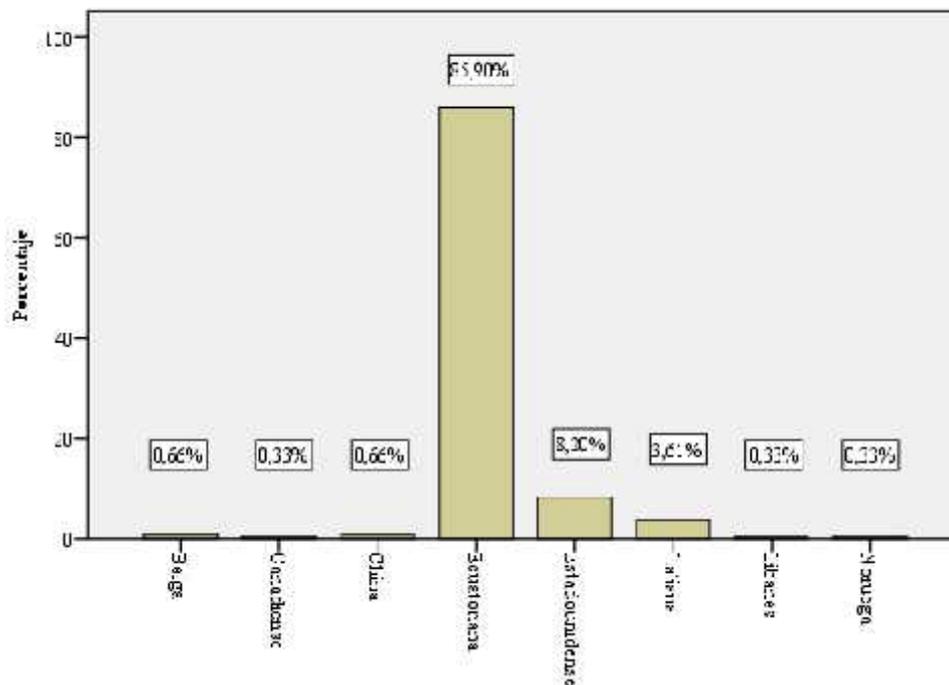


Figura 2. Nacionalidad condóminos.

Los condóminos encuestados son en su mayoría ecuatorianos de diferentes provincias las principales Guayas, Pichincha y Azogues, los condóminos de nacionalidad extranjera son estadounidenses e italianos ya residentes en Ecuador en un número considerable y otras nacionalidades diversas en menor número.

1. ¿Con que frecuencia mantiene comunicación con el personal que labora en la edificación donde tiene su departamento?

Tabla 7.
Comunicación con el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	38	12,5	12,5	12,5
	Ocasionalmente	117	38,4	38,4	50,8
	Frecuentemente	103	33,8	33,8	84,6
	Muy frecuentemente	47	15,4	15,4	100,0
	Total	305	100,0	100,0	

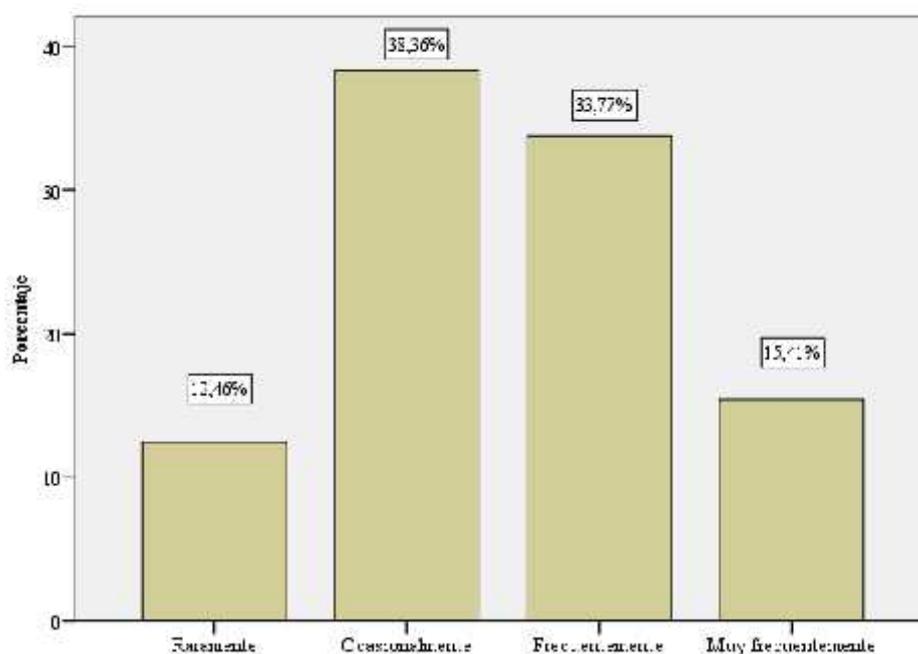


Figura 3. Comunicación con el personal.

Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados mantienen comunicación ocasionalmente con los colaboradores, lo que se debe a visitas esporádicas o en feriados. Los condóminos, que muy frecuentemente mantienen comunicación con el personal son los residentes en el edificio. El grupo que se encasilla en frecuentemente son quienes visitan sus departamentos cada fin de semana.

2. ¿Considera Usted que el servicio prestado por el personal satisface sus requerimientos?

Tabla 8.
Satisfacción de condóminos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	2	,7	,7	,7
Indeciso	9	3,0	3,0	3,6
De acuerdo	214	70,2	70,2	73,8
Totalmente de acuerdo	80	26,2	26,2	100,0
Total	305	100,0	100,0	

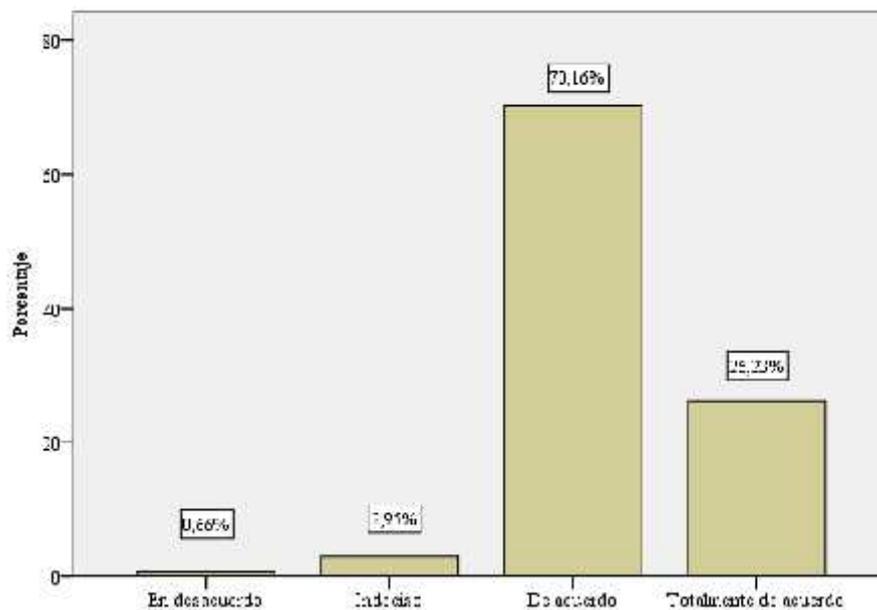


Figura 4. Satisfacción de condóminos.

Un alto número de condóminos considera que el servicio que brinda el personal satisface los requerimientos, no solo a nivel interno de las unidades sino atendiendo a las áreas comunales como labor principal. Esta percepción se ha logrado al encontrar solución a problemas manifestados y porque los colaboradores dan cumplimiento a disposiciones determinadas en Asamblea general o reuniones de Directorio.

3. ¿Considera Usted que la motivación proporcionada por la inmobiliaria a los colaboradores aporta a los niveles de desempeño laboral?

Tabla 9.
Motivación y su aporte al desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	10	3,3	3,3	3,3
Indeciso	35	11,5	11,5	14,8
De acuerdo	180	59,0	59,0	73,8
Totalmente de acuerdo	80	26,2	26,2	100,0
Total	305	100,0	100,0	

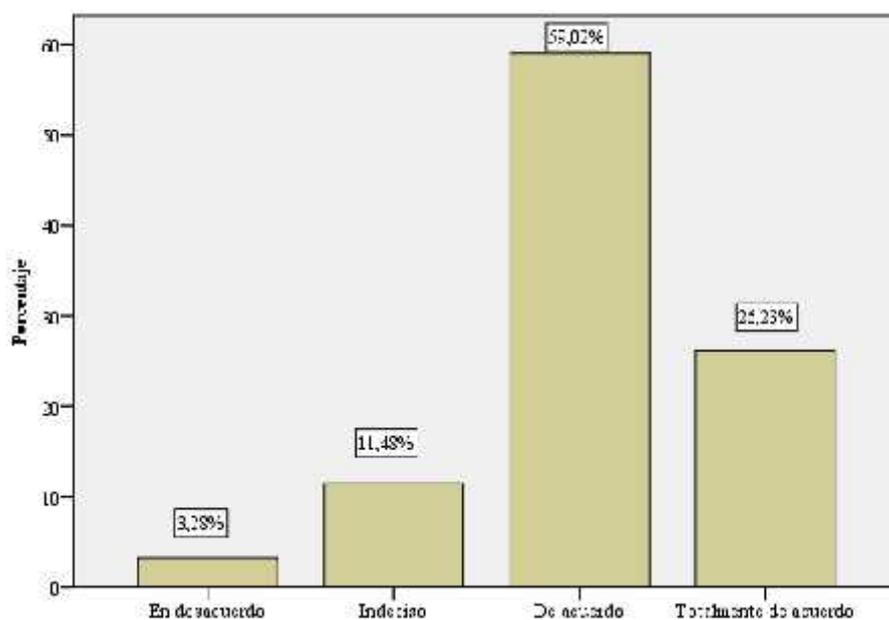


Figura 5. Motivación y su aporte al desempeño.

Los condóminos afirman con un alto porcentaje que la motivación proporcionada por la inmobiliaria aporta a los niveles de desempeño de los colaboradores lo que es un beneficio para el servicio que reciben de ellos, y para la edificación en general, por lo que es fundamental que todas las inmobiliarias desarrollen y se beneficien de las estrategias motivacionales a fin de mantener su imagen de calidad y calidez en el servicio.

4. ¿Considera que el nivel de sueldos es el apropiado a las funciones que realiza el personal?

Tabla 10.
Nivel de sueldos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	42	13,8	13,8	13,8
	Indeciso	15	4,9	4,9	18,7
	De acuerdo	193	63,3	63,3	82,0
	Totalmente de acuerdo	55	18,0	18,0	100,0
	Total	305	100,0	100,0	

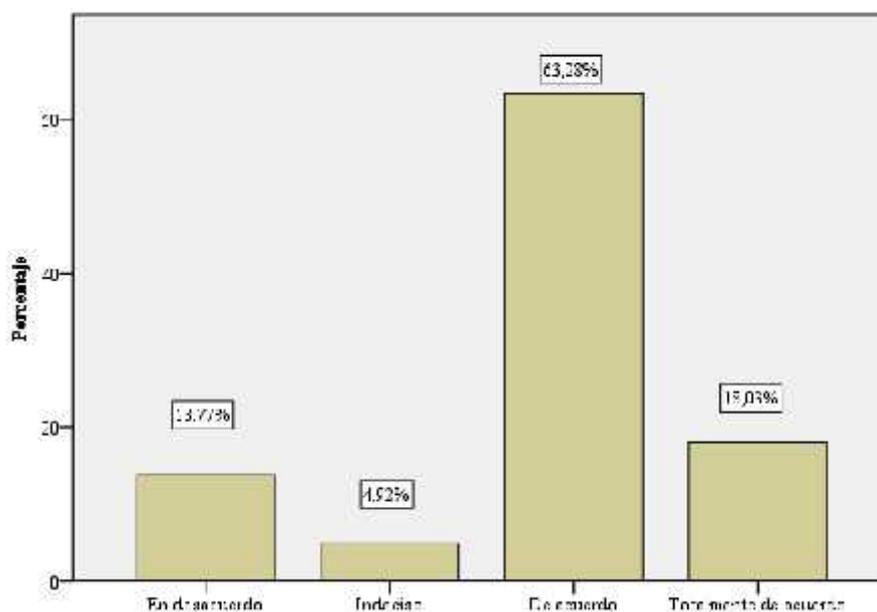


Figura 6. Nivel de sueldos.

Los resultados reflejan que un gran porcentaje de condóminos están de acuerdo al sueldo destinado por la inmobiliaria a sus colaboradores porque consideran que realizan labores sencillas; sin embargo hay un porcentaje que considera se debería mejorar los sueldos que les permita a los colaboradores acceder a mejores condiciones de vida.

5. ¿Es importante que la empresa brinde incentivos y beneficios adicionales al colaborador?

Tabla 11.
Importancia de incentivos y beneficios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin importancia	4	1,3	1,3	1,3
De poca importancia	2	,7	,7	2,0
Moderadamente importante	19	6,2	6,2	8,2
Importante	162	53,1	53,1	61,3
Muy importante	118	38,7	38,7	100,0
Total	305	100,0	100,0	

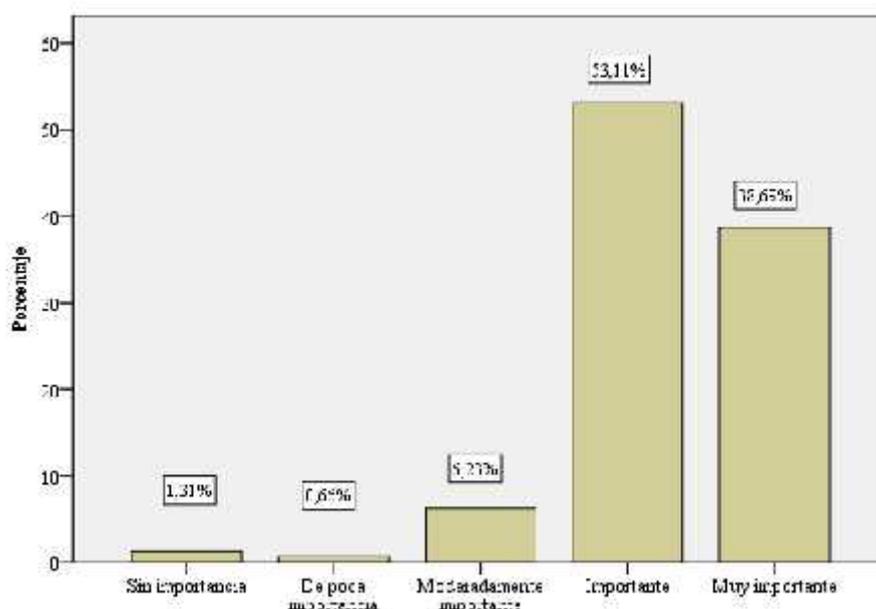


Figura 7. Importancia de incentivos y beneficios.

Según los resultados, un porcentaje considerable de condóminos considera importante brindarle incentivos y beneficios al trabajador, adicionales a los de la ley como parte de las estrategias que las inmobiliarias deben usar en su administración. Esta consideración la ratifican ciertos condóminos que de manera particular proporcionan bonos a los trabajadores en ocasiones del año.

6. ¿Con que frecuencia elogia el trabajo del personal?

Tabla 12.
Frecuencia de elogios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	2,6	2,6	2,6
Raramente	70	23,0	23,0	25,6
Ocasionalmente	121	39,7	39,7	65,2
Frecuentemente	72	23,6	23,6	88,9
Muy frecuentemente	34	11,1	11,1	100,0
Total	305	100,0	100,0	

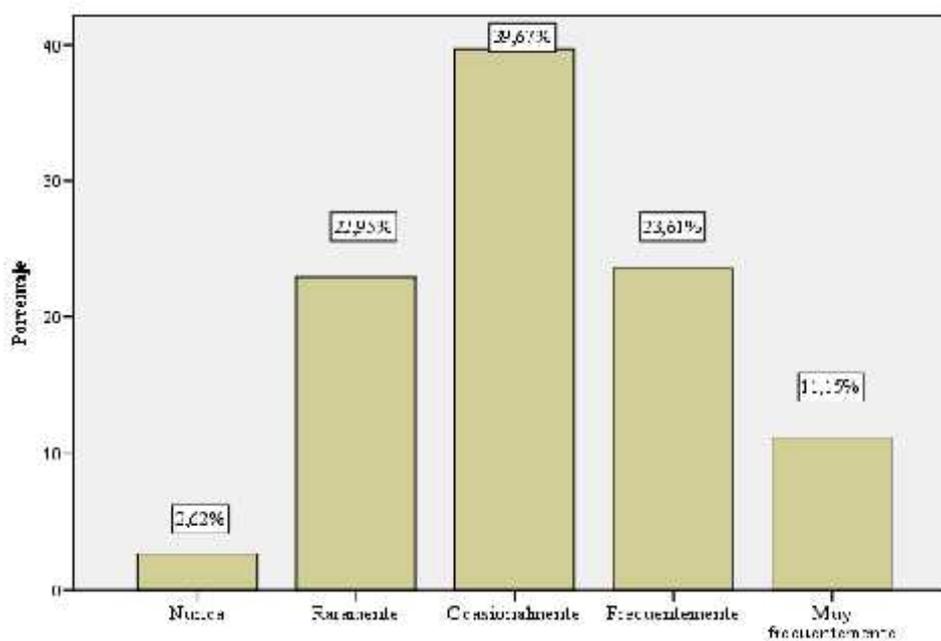


Figura 8. *Frecuencia de elogios*

Los resultados muestran que los condóminos elogian a los colaboradores por el trabajo realizado ocasionalmente, la razón principal es por las visitas esporádicas a las instalaciones, otros a pesar de vivir en la edificación no se involucran en las actividades, el grupo que frecuentemente elogia a los colaboradores está formado por residentes y usuarios de fines de semana. Además hay condóminos que usan las unidades raramente, no se benefician del servicio.

7. ¿Considera necesario la aplicación de un Programa de estrategias motivacionales para el personal del Condominio?

Tabla 13.

Necesidad de un Programa de estrategias motivacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	11	3,6	3,6	3,6
	De acuerdo	166	54,4	54,4	58,0
	Totalmente de acuerdo	128	42,0	42,0	100,0
	Total	305	100,0	100,0	

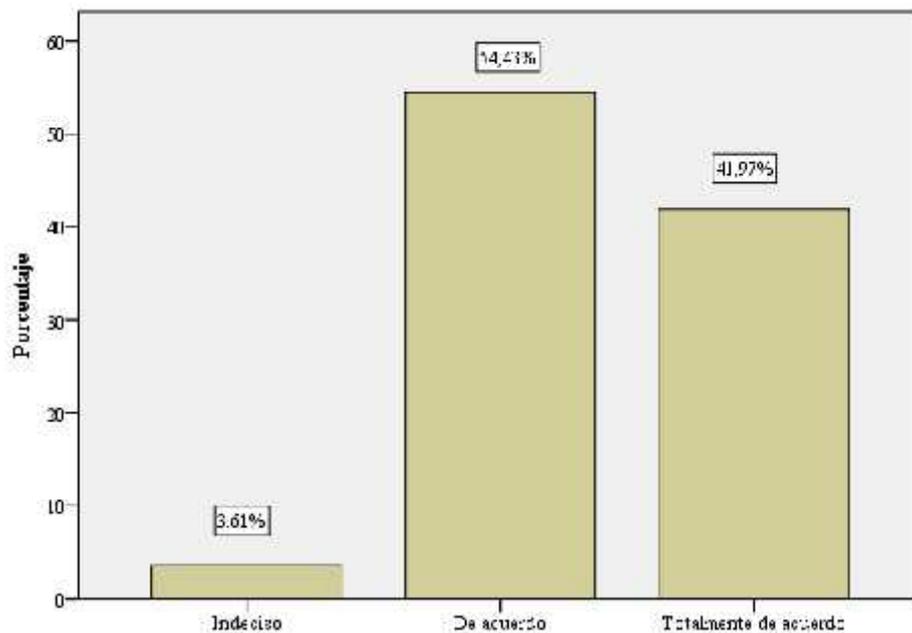


Figura 9. Necesidad de un Programa de estrategias motivacionales.

Como muestran los resultados, el mayor porcentaje de condóminos están de acuerdo siendo un nivel aceptable. Los condóminos manifiestan su apertura a que se desarrolle un programa de estas características para el personal que labora en el condominio, por el interés de recibir un mejor servicio o mantener la calidad actual. La cuota de indecisión de condóminos con respecto a la pregunta planteada es mínima.

8. ¿Considera que el personal tiene adecuados niveles de capacitación?

Tabla 14.
Niveles de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	18	5,9	5,9	7,5
Indeciso	35	11,5	11,5	19,0
De acuerdo	193	63,3	63,3	82,3
Totalmente de acuerdo	54	17,7	17,7	100,0
Total	305	100,0	100,0	

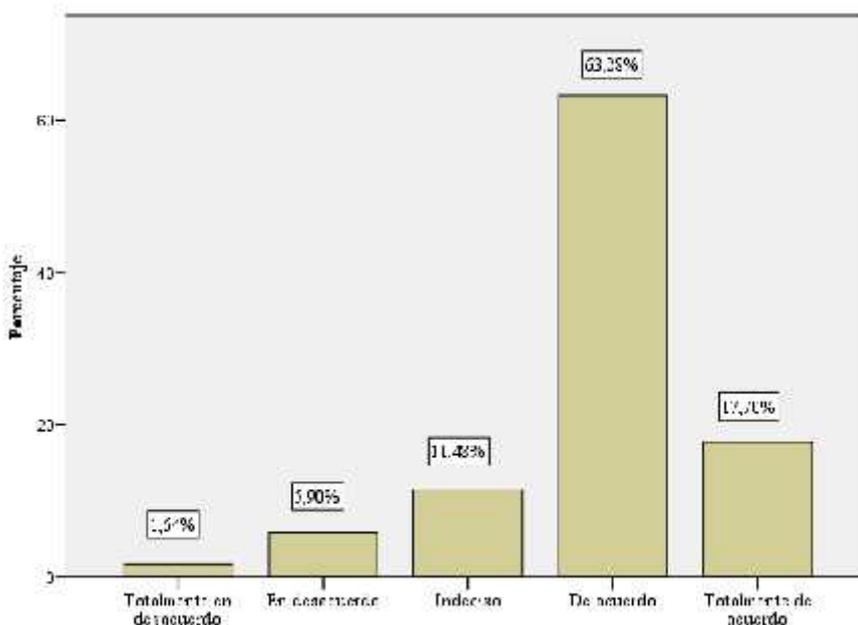


Figura 10. Niveles de capacitación.

De acuerdo a los resultados, un porcentaje alto de condóminos están de acuerdo a ésta afirmación, es importante anotar que las capacitaciones que se imparten al personal en su mayoría corresponden a los proveedores de servicios como mantenimiento ascensores, maquinarias; son pocas las edificaciones que imparten capacitaciones sobre atención al usuario.

9. ¿Considera Usted que el servicio que recibe de los empleados es de calidad?

Tabla 15.
Servicio recibido por los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	1,0	1,0	1,0
En desacuerdo	6	2,0	2,0	3,0
Indeciso	35	11,5	11,5	14,4
De acuerdo	198	64,9	64,9	79,3
Totalmente de acuerdo	63	20,7	20,7	100,0
Total	305	100,0	100,0	

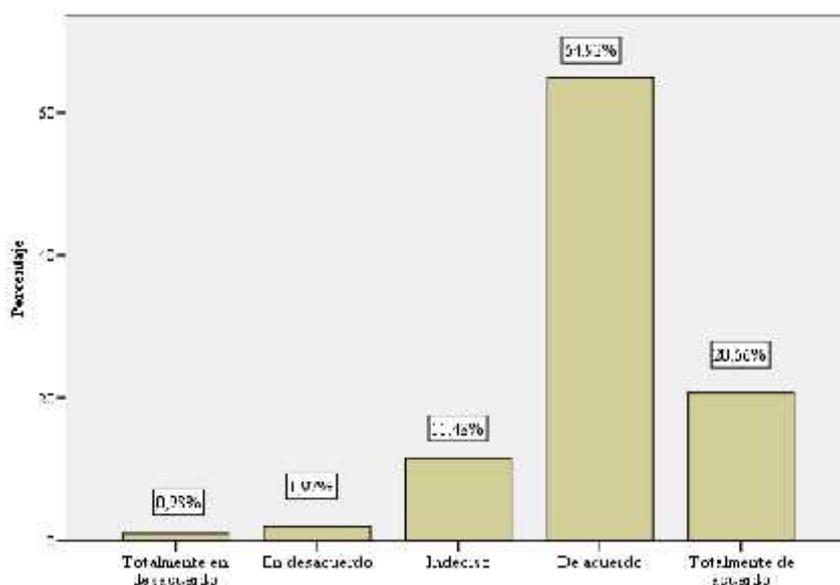


Figura 11. Servicio recibido por los empleados.

Los resultados obtenidos denotan que un gran porcentaje de condóminos consideran que el trabajo de los empleados es de calidad, lo que se considera como un aspecto positivo para la retribución del servicio brindado a ellos a través de las estrategias de motivación, el porcentaje de indecisión y quienes están en desacuerdo representa condóminos más exigentes hacia el servicio recibido o por las condiciones en que se encuentra la edificación y las adecuaciones que deben realizarse.

10. ¿Considera que el personal se desempeña en condiciones laborales apropiadas?

Tabla 16.
Condiciones laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	31	10,2	10,2	10,2
	De acuerdo	221	72,5	72,5	82,6
	Totalmente de acuerdo	53	17,4	17,4	100,0
	Total	305	100,0	100,0	

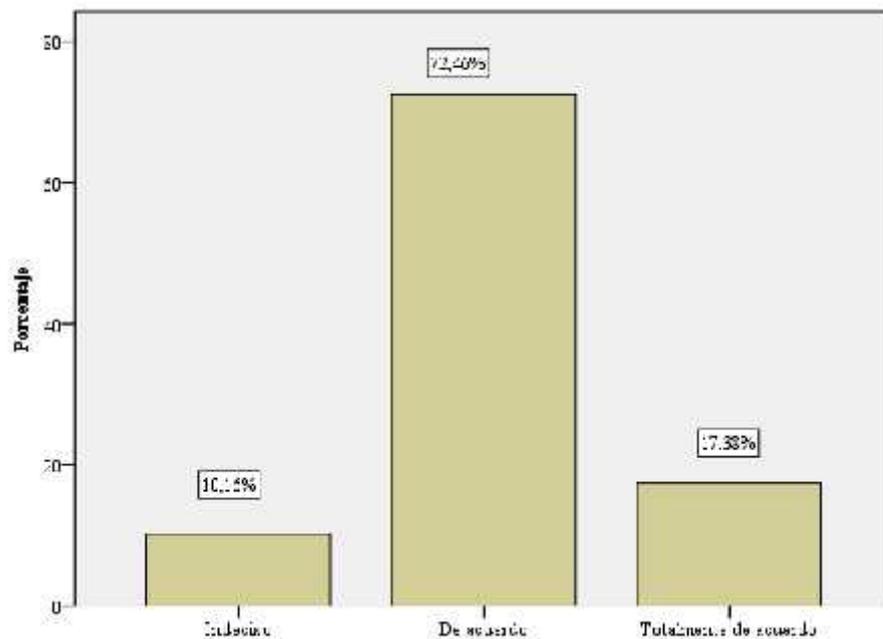


Figura 12. Condiciones laborales.

La apreciación de los condóminos es que las condiciones de trabajo de los colaboradores son apropiadas según lo que muestran los resultados. Sin embargo se nota un porcentaje de condóminos que están indecisos, lo que puede considerarse como desconocimiento por parte del condómino de la situación laboral del colaborador dentro la inmobiliaria, por visitas eventuales que no le permiten involucrarse con la realidad de la edificación.

11. ¿Considera importante que la inmobiliaria proporcione planes de labores a los colaboradores?

Tabla 17.
Planes de labores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De poca importancia	4	1,3	1,3	1,3
	Moderadamente importante	4	1,3	1,3	2,6
	Importante	175	57,4	57,4	60,0
	Muy importante	122	40,0	40,0	100,0
	Total	305	100,0	100,0	

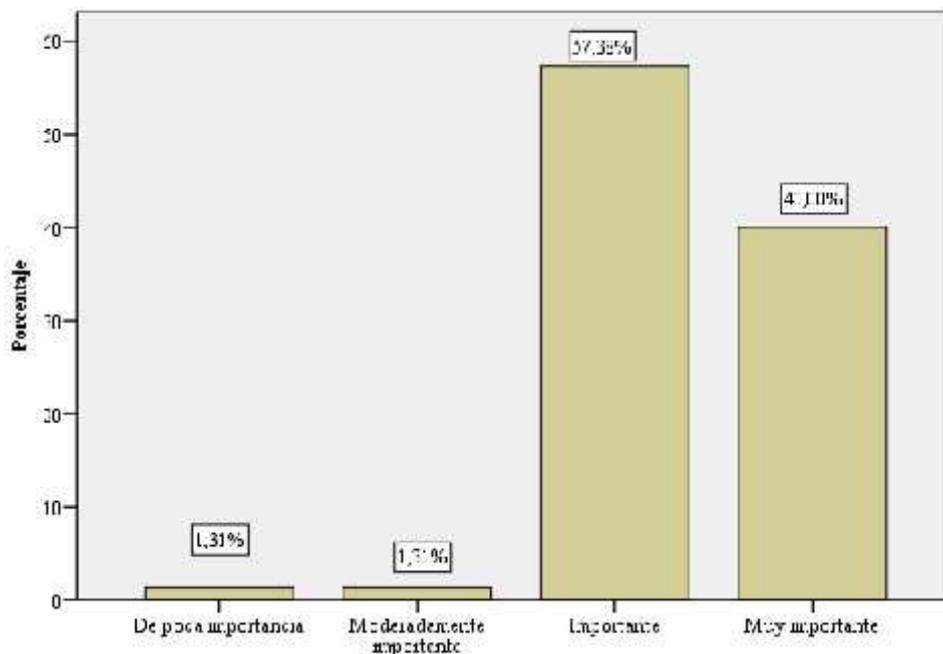


Figura 13. Planes de labores.

El porcentaje mayor según los resultados indican que los condóminos consideran importante que la inmobiliaria proporcione planes de labores al personal. Un porcentaje también considerable de condóminos consideran muy importante esta consulta; cabe decir que muchos de ellos como empresarios conocen la necesidad de planificar actividades para el cumplimiento de los objetivos planteados.

12. ¿Considera importante se realice evaluaciones de desempeño periódicas del personal?

Tabla 18.
Evaluaciones de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De poca importancia	4	1,3	1,3	1,3
	Moderadamente importante	3	1,0	1,0	2,3
	Importante	150	49,2	49,2	51,5
	Muy importante	148	48,5	48,5	100,0
	Total	305	100,0	100,0	

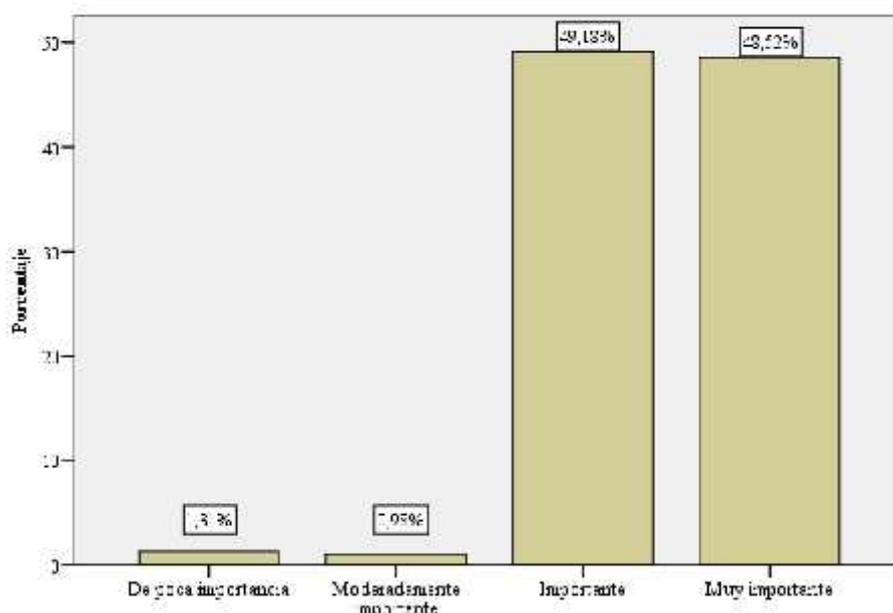


Figura 14. Evaluaciones de desempeño.

Los resultados muestran que las escalas de importante y muy importante representan el mayor porcentaje de los condóminos encuestados lo que refleja la importancia de efectuar evaluaciones de desempeño. Para los condóminos esta afirmación tiene importancia porque son ellos quienes reciben el servicio directo del personal por lo tanto son los principales evaluadores y beneficiados del servicio recibido.

2.8.3 Encuesta dirigida a los empleados

Edad

Tabla 19.
Edad de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido <= 20	1	1,5	1,5	1,5
21 - 25	7	10,3	10,3	11,8
26 - 31	14	20,6	20,6	32,4
32 - 36	10	14,7	14,7	47,1
37 - 41	13	19,1	19,1	66,2
42 - 46	9	13,2	13,2	79,4
47 - 52	8	11,8	11,8	91,2
53 - 57	1	1,5	1,5	92,6
58+	5	7,4	7,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

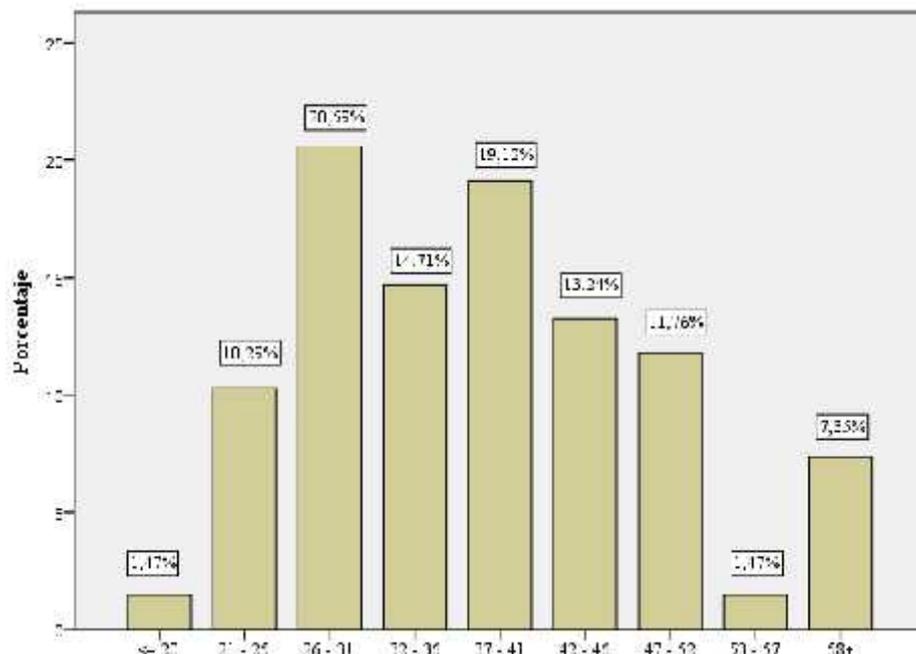


Figura 15. Edad de los empleados (agrupado).

La edad mínima de los encuestados es de 20 años y la mayor edad 62 años. La mayoría de los encuestados se ubica en el rango de 26 a 31 años; ya que por las actividades múltiples en los condominios, tanto en el área interior como atención en la playa, se requiere de personal activo.

Género

Tabla 20.
Género de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	67	98,5	98,5	98,5
	Femenino	1	1,5	1,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

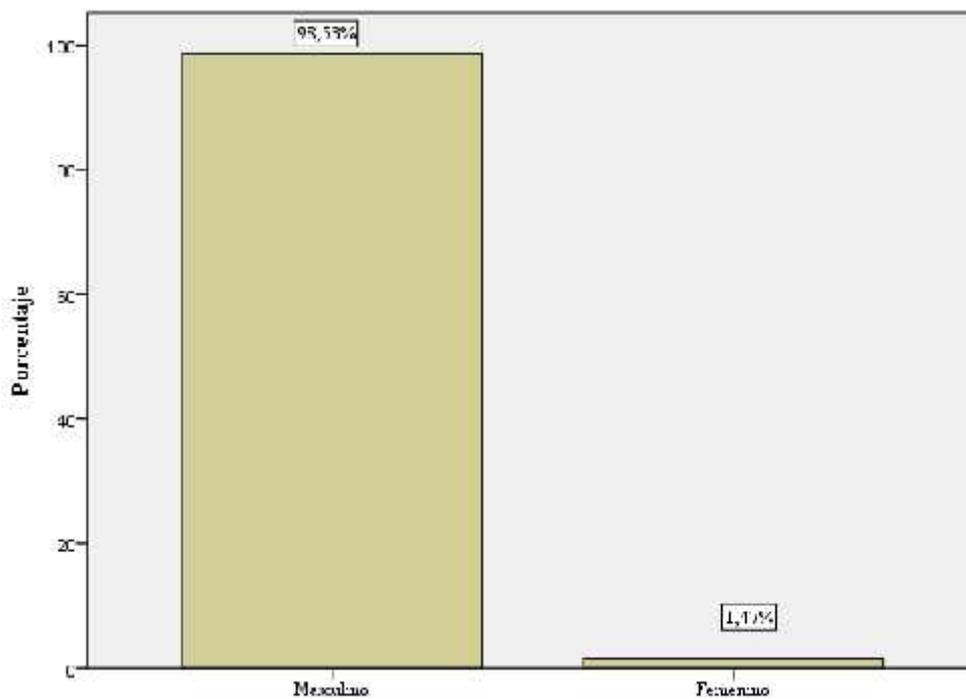


Figura 16. Género de los empleados.

Un alto porcentaje de los empleados encuestados corresponde al género masculino. Es común que en este tipo de sociedades considere como primera opción contratar personal masculino por las actividades rotativas que incluyen turnos nocturnos de guardiana, convirtiéndose en una prioridad. Las contrataciones del género femenino se dan para las áreas de administración cuando el directorio así lo considere necesario.

Cargo en la organización

Tabla 21.
Cargo en la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	Limpieza	6	8,8	8,8	8,8
	Mantenimiento	4	5,9	5,9	14,7
	Recepcionista	4	5,9	5,9	20,6
	Seguridad	43	63,2	63,2	83,8
	Servicios generales	10	14,7	14,7	98,5
	Sistemas	1	1,5	1,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

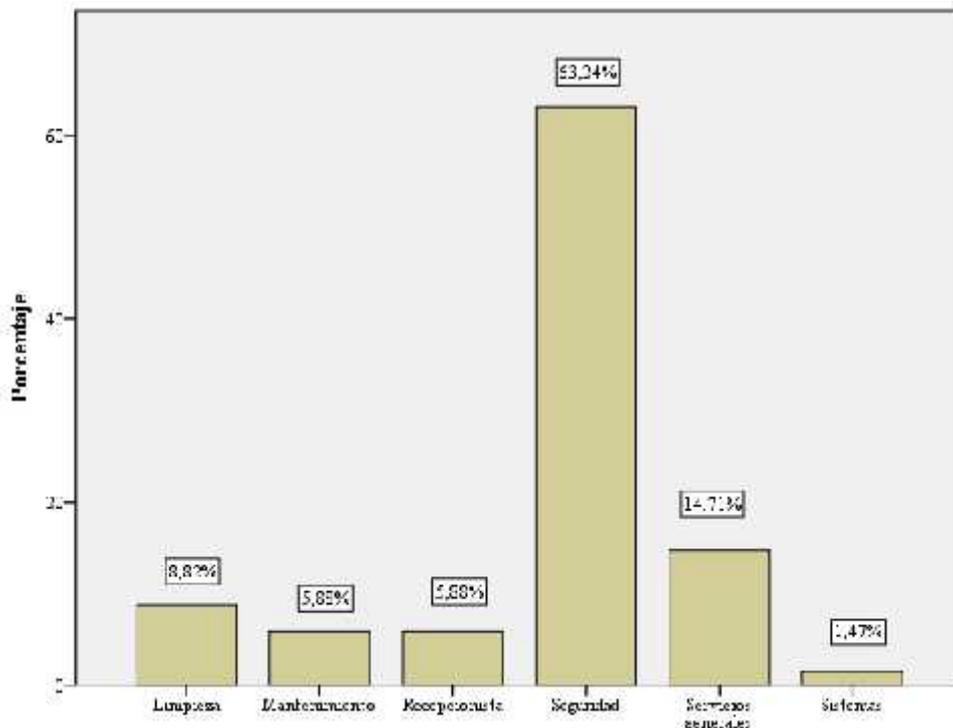


Figura 17. Cargo en la organización.

Los datos obtenidos reflejan que la principal actividad de desempeño de los trabajadores es en área de seguridad. Esta particularidad se debe a que la mayoría de los edificios manejan un solo grupo de colaboradores siendo los guardias quienes se encargan de varias funciones. Ciertos condominios tienen segmentadas sus actividades agregando el área de limpieza y mantenimiento, además de recepción y sistemas como parte de las funciones de la administración.

Nivel de estudios

Tabla 22.
Nivel de estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	12	17,6	17,6	17,6
	Secundaria	54	79,4	79,4	97,1
	Universitaria	2	2,9	2,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

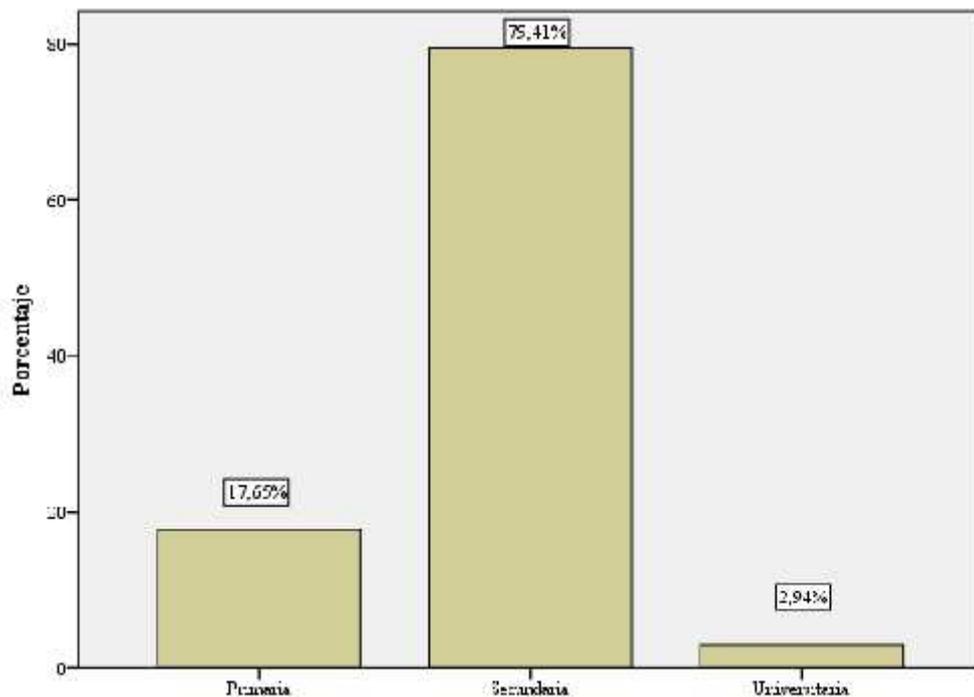


Figura 18. Nivel de estudios.

Como muestran los resultados un porcentaje significativo de empleados encuestados se encasilla en el nivel secundario, puesto que las actividades de las inmobiliarias son actividades de servicios generales por tal razón para efectos de contratación no se exige especialistas. Es importante mencionar que el grupo de formación universitaria desempeña sus labores en áreas administrativas. Además para el servicio al condómino muchos de los empleados tienen formación empírica desarrollada en el transcurso de los años en las edificaciones.

Número de años de labores

Tabla 23.
Años de labores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1-6	2	2,9	2,9	2,9
7-12	27	39,7	39,7	42,6
13-18	19	27,9	27,9	70,6
19-24	12	17,6	17,6	88,2
25-30	8	11,8	11,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

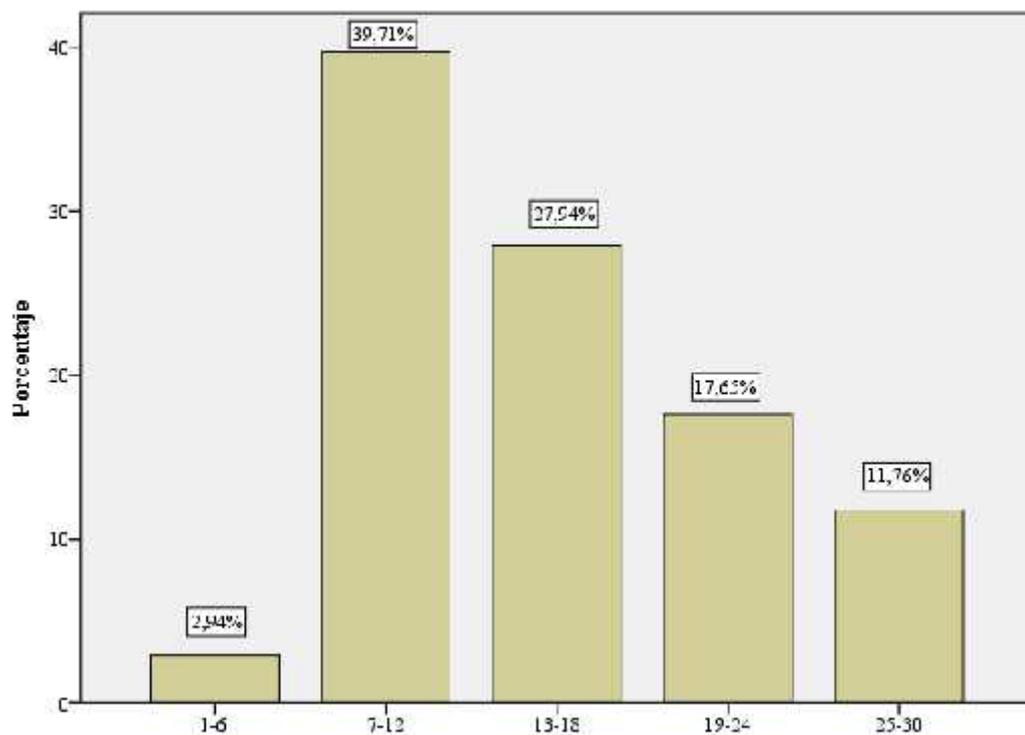


Figura 19. Años de labores (agrupado).

La mayoría de las personas encuestadas se ubica en el rango de 7 a 12 años. La diferencia entre rangos no es elevada lo que denota un menor nivel de rotación y los empleados conservan sus puestos de trabajo, así se muestra un porcentaje significativo de personas laborando entre 19 y 24 años que son valiosas por la experiencia y conocimientos adquiridos y que son los referentes para los colaboradores con menor tiempo de labores.

1. ¿Se siente motivado por el trabajo que realiza?

Tabla 24.
Motivación por el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	15	22,1	22,1	22,1
De acuerdo	20	29,4	29,4	51,5
Totalmente de acuerdo	33	48,5	48,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

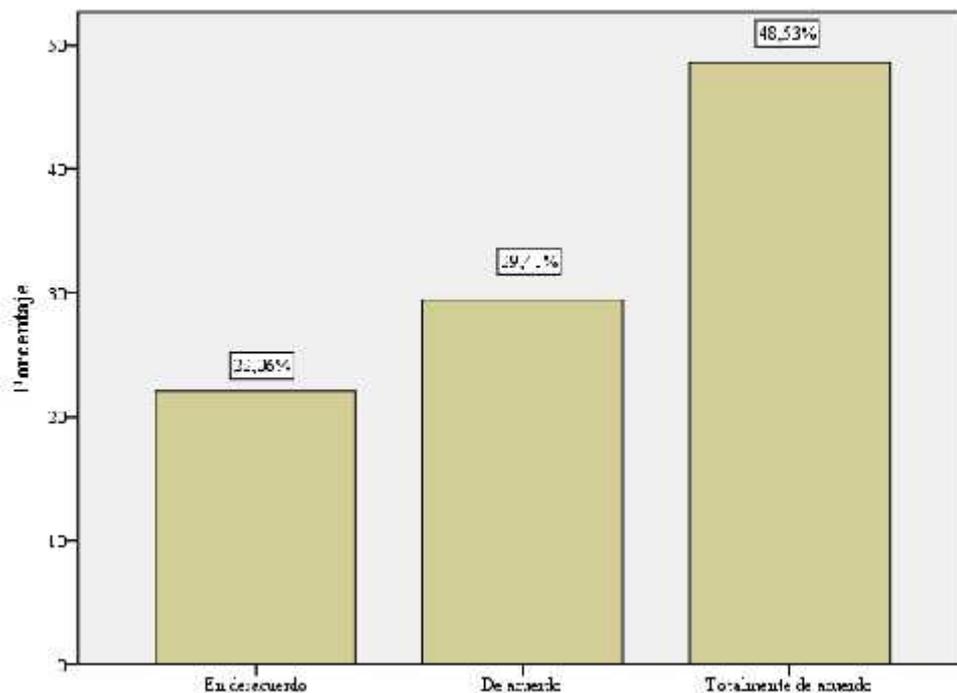


Figura 20. Motivación por el trabajo.

Los resultados obtenidos reflejan que un porcentaje mayor del personal, está totalmente de acuerdo en cuanto a la motivación por las labores que realizan. El nivel de motivación se considera aceptable, sin embargo se debe tomar acciones en cuanto a los encuestados restantes que están de acuerdo y un porcentaje considerable que está en desacuerdo; según lo reflejado en resultados anteriores las pocas estrategias no están estructuradas y la estrategia monetaria se da por parte de ciertos condóminos en particular, más no de la inmobiliaria como entidad.

2. ¿Permite cubrir necesidades básicas la remuneración que recibe?

Tabla 25.
Sobre la remuneración recibida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido En desacuerdo	21	30,9	30,9	30,9
Indeciso	6	8,8	8,8	39,7
De acuerdo	25	36,8	36,8	76,5
Totalmente de acuerdo	16	23,5	23,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

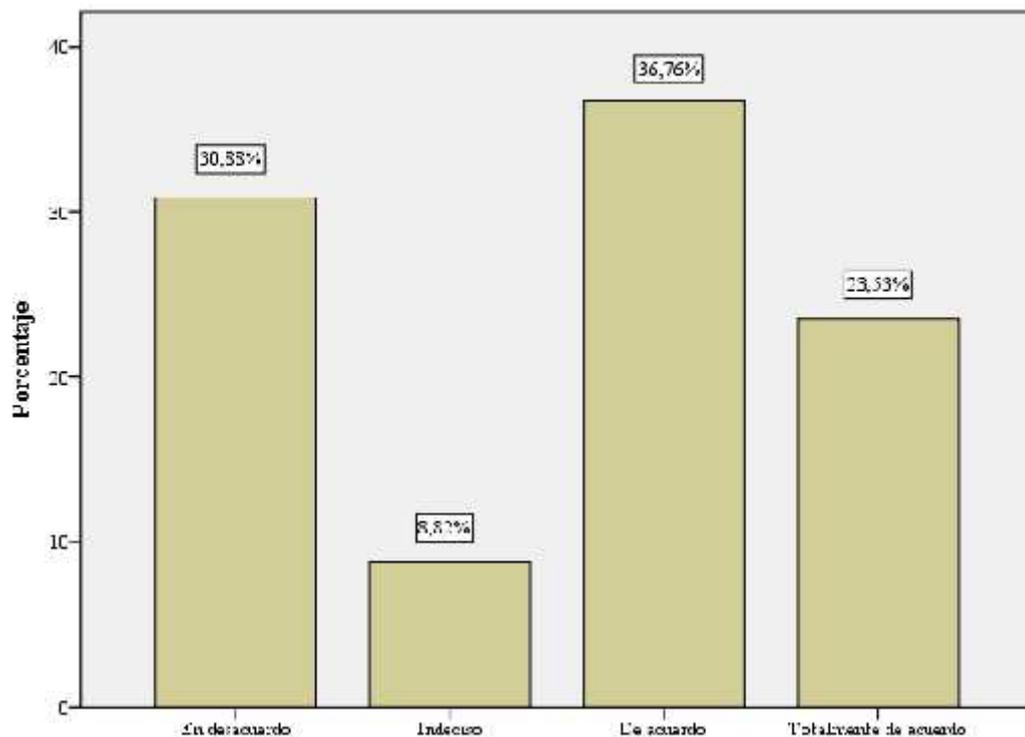


Figura 21. Sobre la remuneración recibida.

Los datos obtenidos muestran que la mayoría de los encuestados está de acuerdo en la percepción de sueldos para cubrir únicamente sus necesidades básicas, también refleja un grupo considerable de empleados que están en desacuerdo e indecisos por el nivel de sueldos recibidos, factor negativo y que es causa de desmotivación en el desempeño de sus funciones.

3. ¿Considera que el sueldo que recibe está acorde al trabajo y esfuerzo que realiza?

Tabla 26.
Salario recibido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
En desacuerdo	23	33,8	33,8	35,3
Indeciso	7	10,3	10,3	45,6
De acuerdo	23	33,8	33,8	79,1
Totalmente de acuerdo	14	20,6	20,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

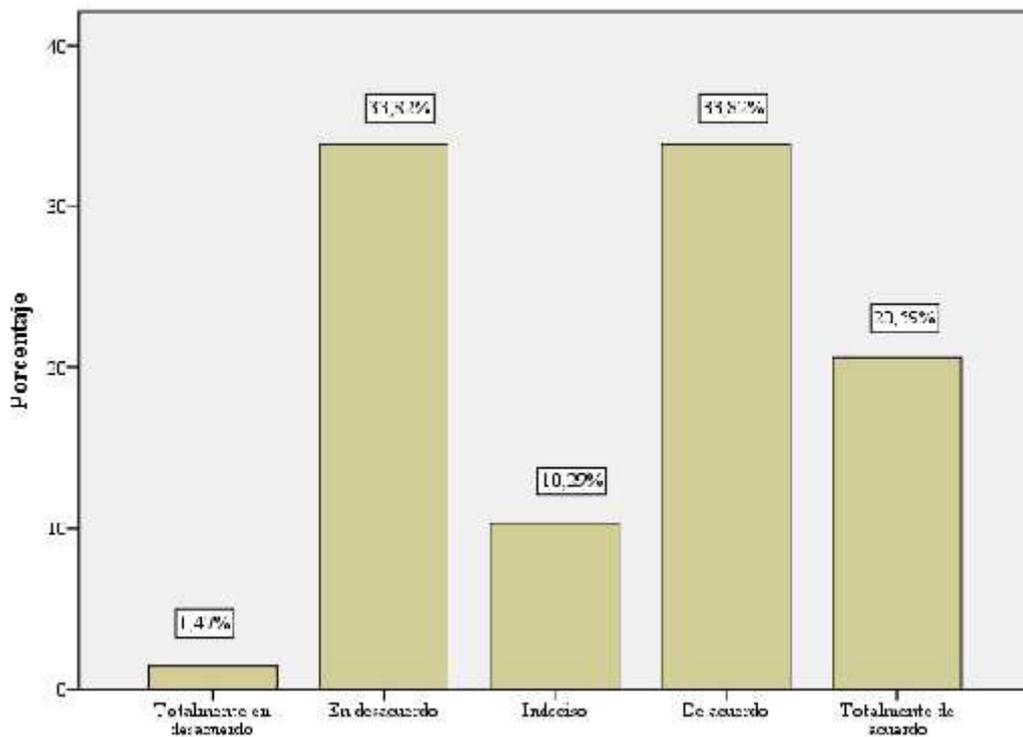


Figura 22. Salario recibido.

La percepción de los colaboradores es variada, presentándose los mayores porcentajes para las escalas de acuerdo y en desacuerdo, un número aceptable están totalmente de acuerdo, incluso hay colaboradores totalmente en desacuerdo y que consideran deben recibir una mejor remuneración acorde a sus necesidades básicas. Los resultados se relacionan con los de la pregunta anterior.

4. ¿Aplica la inmobiliaria estrategias de motivación al trabajo que realiza?

Tabla 27.

Aplicación de estrategias de motivación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido Nunca	22	32,4	32,4	32,4
Raramente	9	13,2	13,2	45,6
Ocasionalmente	14	20,6	20,6	66,2
Frecuentemente	15	22,1	22,1	88,2
Muy frecuentemente	8	11,8	11,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

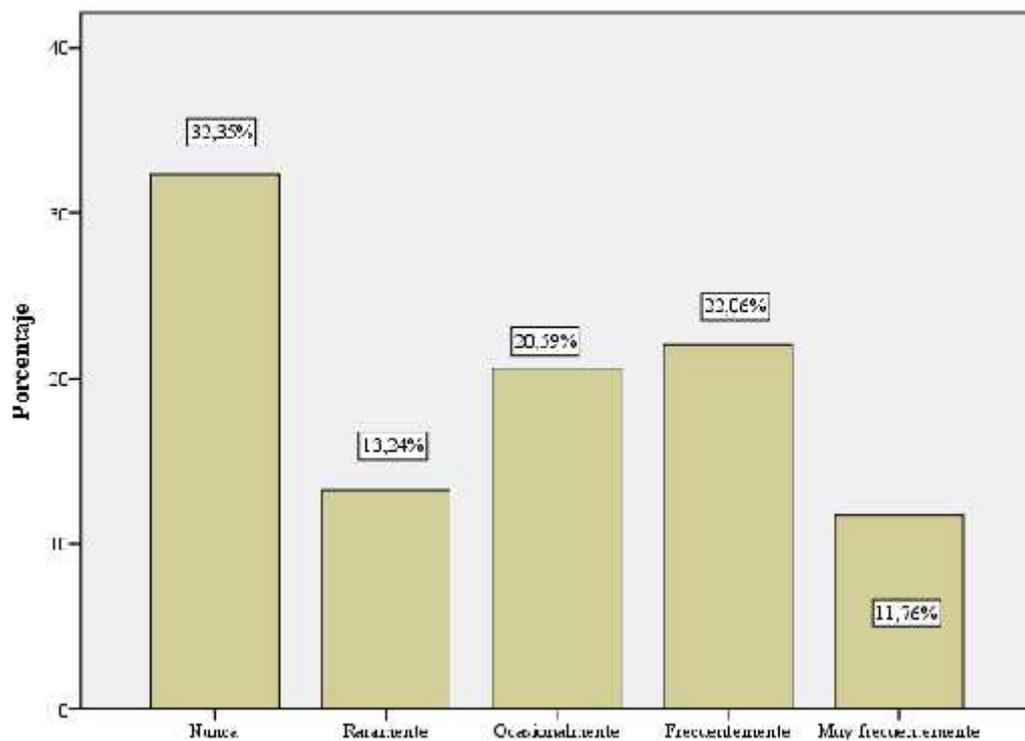


Figura 23. Aplicación de estrategias de motivación.

Según los resultados, la mayoría de los encuestados expresa que el condominio nunca aplica estrategias motivacionales al trabajo realizado, la situación es diversa en cada condominio lo que se refleja en los porcentajes de cada escala, presentándose porcentajes considerables para frecuentemente y ocasionalmente según la apreciación de los colaboradores.

5. ¿Considera importante que la inmobiliaria brinde incentivos y beneficios por el trabajo que realiza?

Tabla 28.
Importancia de incentivos y beneficios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sin importancia	1	1,5	1,5	1,5
	De poca importancia	4	5,9	5,9	7,4
	Moderadamente importante	2	2,9	2,9	10,3
	Importante	21	30,5	30,9	41,2
	Muy importante	40	58,8	58,8	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

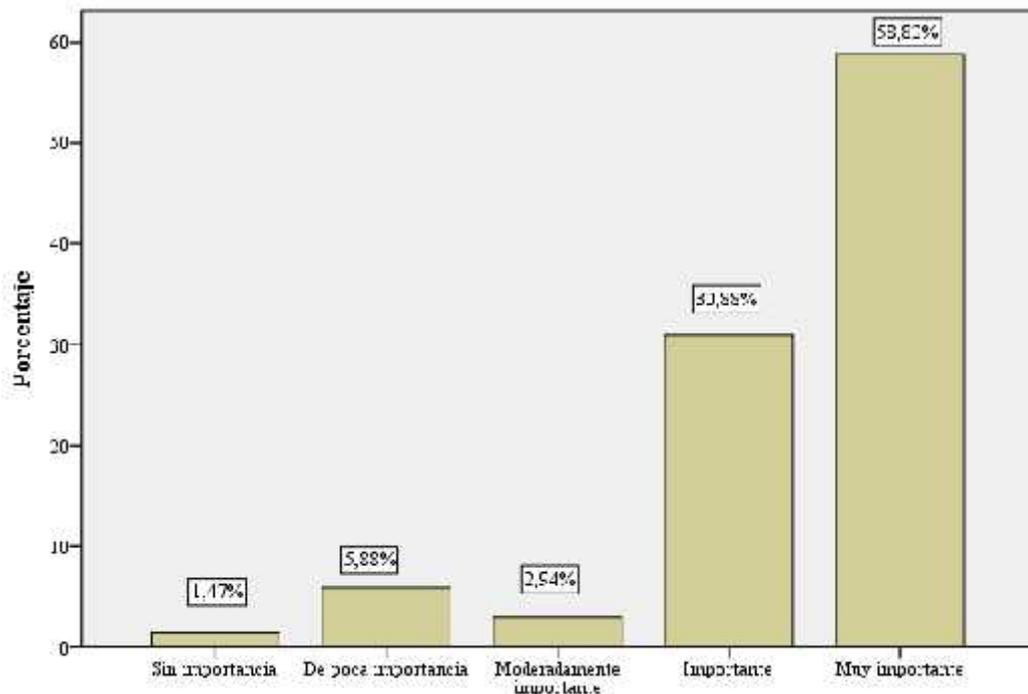


Figura 24. Importancia de incentivos y beneficios.

Según muestran los resultados, más de la mitad de los encuestados afirman que es muy importante que se les brinde incentivos y beneficios por el trabajo realizado. Con un porcentaje menor hay que notar que los colaboradores consideran sin importancia o de poca importancia los incentivos o beneficios, se considera como personal desmotivado o conformista con el sueldo recibido, sobre los cuales se deben aplicar acciones positivas.

6. De la siguiente lista de incentivos y beneficios señale cuales se aplican en su lugar de trabajo

Tabla 29.
Lista de incentivos y beneficios

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
preg7 ^a			
Pagos en base al mérito	5	4,0%	7,4%
Bonos	8	6,3%	11,8%
Préstamos empresariales	9	7,1%	13,2%
Horarios flexibles	21	16,7%	30,9%
Tiempo de descanso entre jornadas	14	11,1%	20,6%
Seguridad social	68	54,0%	100,0%
Otros	1	0,8%	1,5%
Total	126	100,0%	185,3%

a. Grupo

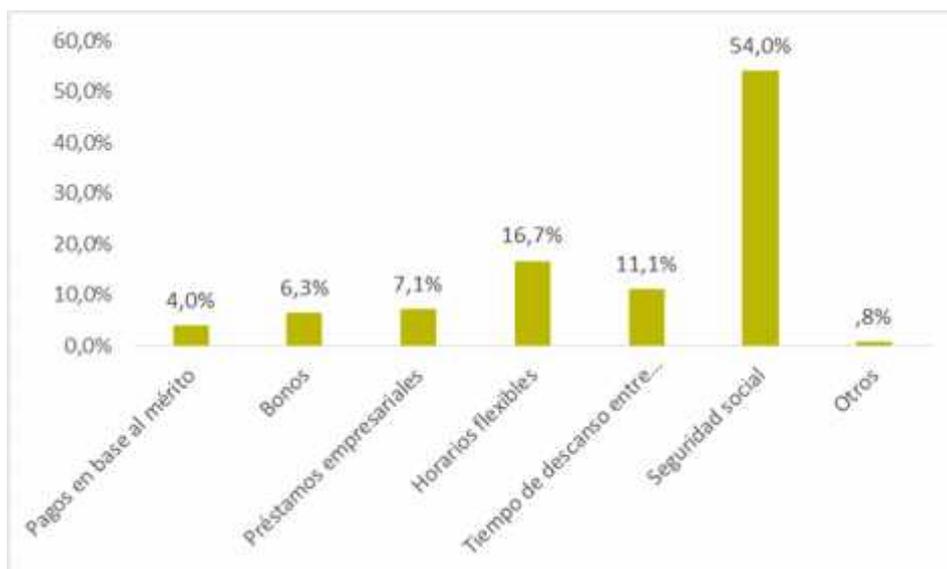


Figura 25. Incentivos y beneficios aplicados al trabajo.

Los datos obtenidos demuestran que la Seguridad Social, beneficio de ley, es aplicado en los Condominios, al tomar en consideración que sus recursos económicos se basan en un presupuesto anual, los incentivos que utilizan son respecto al tiempo, así los horarios flexibles son señalados por los encuestados. Dentro de la categoría otros, hay un incentivo considerado por algunas inmobiliarias, como es el empleado del mes.

7. ¿Considera importante la capacitación para el desarrollo de sus funciones?

Tabla 30.
Importancia de la capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido De poca importancia	2	2,9	2,9	2,9
Importante	22	32,4	32,4	35,3
Muy importante	44	64,7	64,7	100,0
Total	68	100,0	100,0	

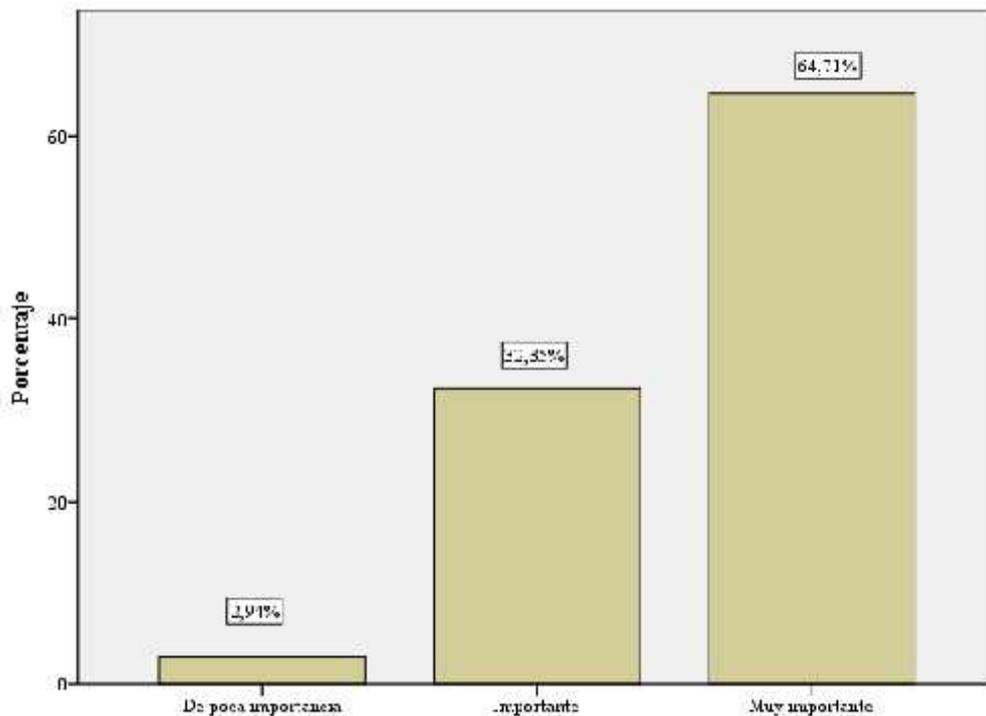


Figura 26. Importancia de la capacitación.

Los resultados demuestran que un alto porcentaje del personal encuestado considera muy importante la capacitación para poder desarrollar sus funciones. Los dos mayores porcentajes son considerados positivos y de apertura del personal de adquirir nuevos conocimientos, aun notando que sus habilidades y conocimientos de las actividades de un condominio han sido adquiridos de manera empírica y con la experiencia de los años.

8. ¿Aplica la iniciativa al realizar sus funciones en la inmobiliaria?

Tabla 31.

Iniciativa al realizar las funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
Indeciso	2	2,9	2,9	4,4
De acuerdo	41	60,3	60,3	64,7
Totalmente de acuerdo	24	35,3	35,3	100,0
Total	68	100,0	100,0	

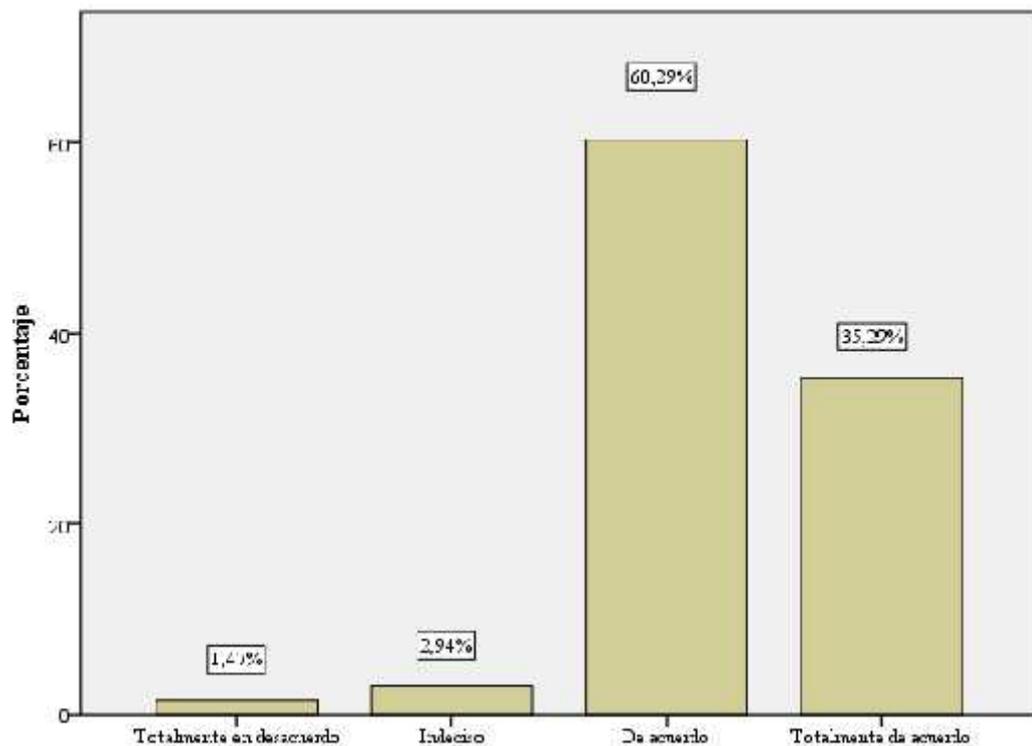


Figura 27. Iniciativa al realizar las funciones.

Con respecto a la iniciativa de los colaboradores al realizar sus funciones y según los resultados la mayoría de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, se debe considerar el personal indeciso o totalmente en desacuerdo a fin de que la totalidad de la plantilla de cada edificio sea de colaboradores proactivos.

9. ¿Es de su interés proponer ideas para mejorar el servicio brindado al condómino?

Tabla 32.
Interés de proponer ideas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	4	5,9	5,9	5,9
Indeciso	5	7,4	7,4	13,2
De acuerdo	43	63,2	63,2	76,5
Totalmente de acuerdo	16	23,5	23,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

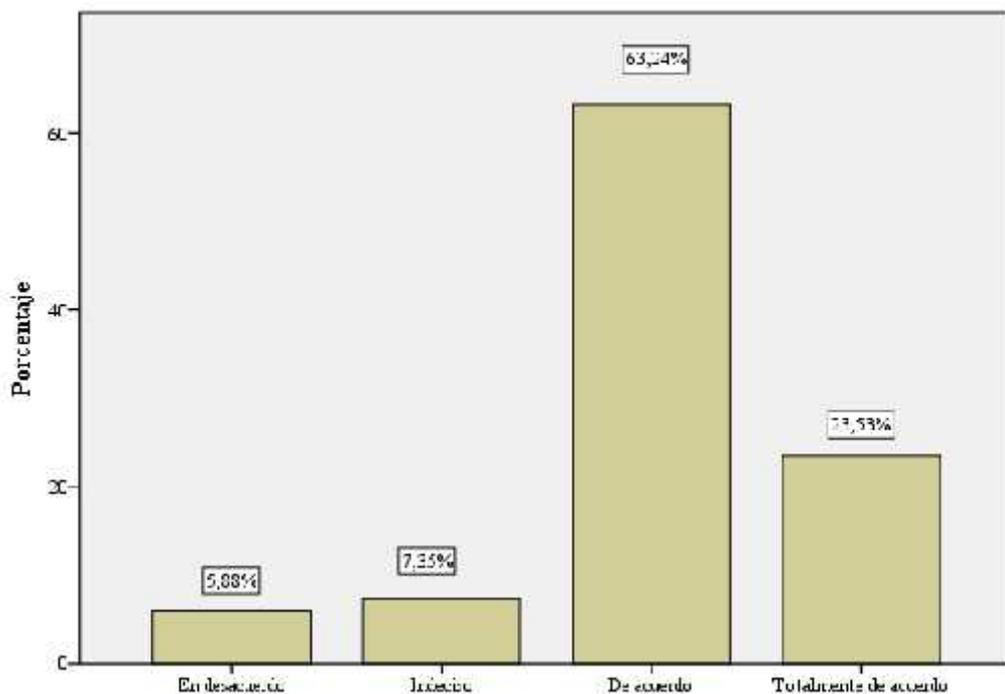


Figura 28. Interés de proponer ideas.

Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados muestran estar de acuerdo a la afirmación de mostrar interés de proponer ideas para mejorar el servicio al condómino, lo que está asociado a la motivación e involucramiento del colaborador, siempre y cuando exista apertura de la administración y asamblea de condóminos a valorar las opiniones de sus colaboradores.

10. ¿Considera que sus conocimientos están acordes al área en que desempeña sus funciones?

Tabla 33.
Conocimientos acordes al área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	22,1	22,1	22,1
	Indeciso	2	2,9	2,9	25,0
	De acuerdo	33	48,5	48,5	73,5
	Totalmente de acuerdo	18	26,5	26,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

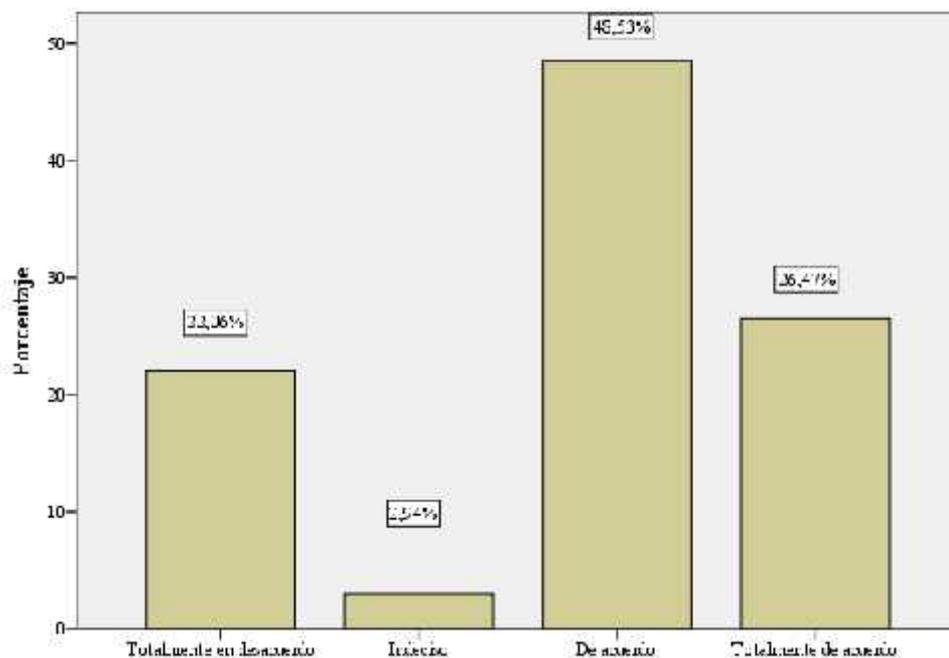


Figura 29. Conocimientos acordes al área.

Según los resultados la mayoría de los encuestados afirman que sus conocimientos están acorde a las funciones que desempeñan, y al ser de aplicación diaria han sido desarrollados de manera empírica ya que su nivel de estudios es básico en su mayoría; es importante considerar por porcentajes de personal que considera debe recibir más formación especialmente en el área de mantenimiento por el manejo de equipos y maquinarias.

11. ¿Cree que el puesto de trabajo le permite aplicar habilidades y destrezas?

Tabla 34.
Aplicación de habilidades y destrezas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	2	2,9	2,9	2,9
Indeciso	6	8,8	8,8	11,8
De acuerdo	48	70,6	70,6	82,4
Totalmente de acuerdo	12	17,6	17,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

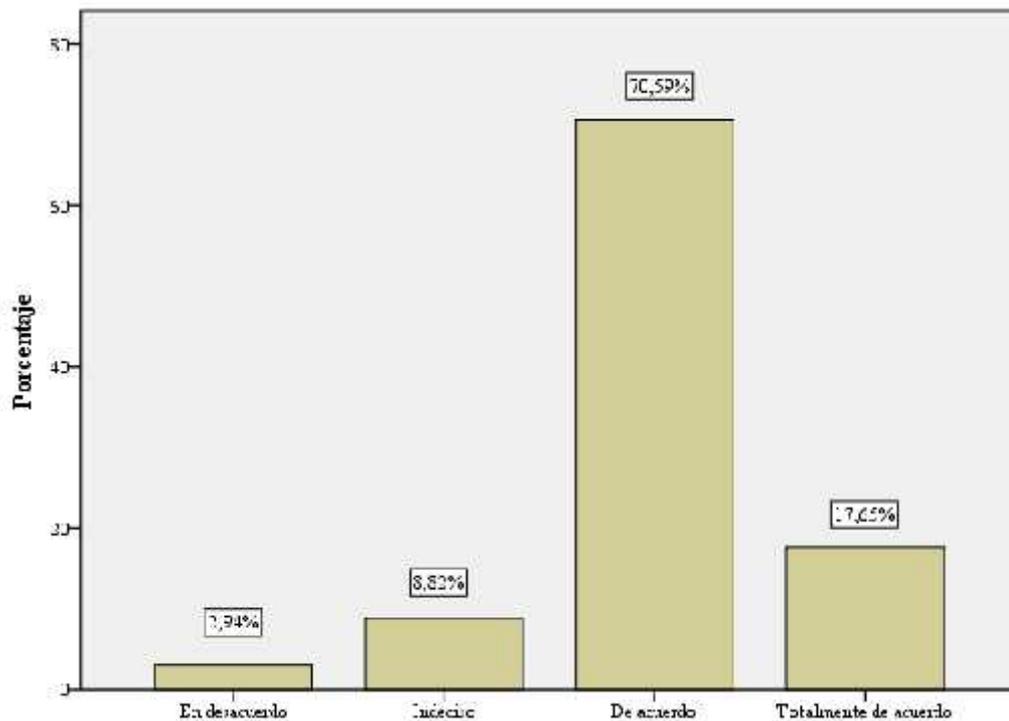


Figura 30. Aplicación de habilidades y destrezas.

Con un porcentaje mayor, el personal está de acuerdo en que las actividades que desarrolla le permiten aplicar habilidades y destrezas, cabe destacar que algunas destrezas las han adquirido con el transcurso de los años y con el servicio que brindan al condómino. Hay que considerar los porcentajes indecisos y en desacuerdo para aplicar dinamismo en las actividades y evitar la monotonía laboral.

12. ¿Considera apropiadas las condiciones laborales para el desempeño de sus funciones?

Tabla 35.
Condiciones laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	1	1,5	1,5	2,9
	De acuerdo	50	73,5	73,5	76,5
	Totalmente de acuerdo	16	23,5	23,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

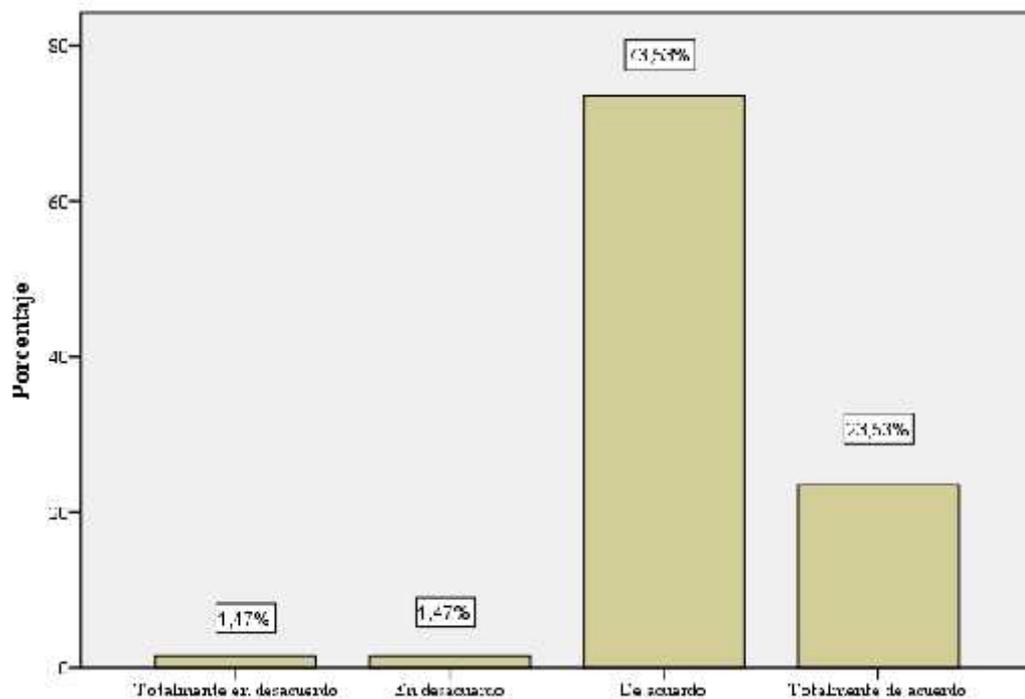


Figura 31. Condiciones laborales.

Los resultados dejan notar que un alto número de encuestados están de acuerdo que las condiciones laborales son apropiadas para el desempeño de sus funciones. Debido a las diferencias en Asamblea General, Directorio y Administración de cada condominio, hay un porcentaje con mejores condiciones, quienes manifiestan total conformidad y también un grupo de edificaciones con condiciones no aceptables.

13. ¿Considera que los materiales y herramientas proporcionados por la empresa son los adecuados para cada área?

Tabla 36.
Materiales y herramientas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
En desacuerdo	2	2,9	2,9	4,4
Indeciso	3	4,4	4,4	8,8
De acuerdo	41	60,3	60,3	69,1
Totalmente de acuerdo	21	30,9	30,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

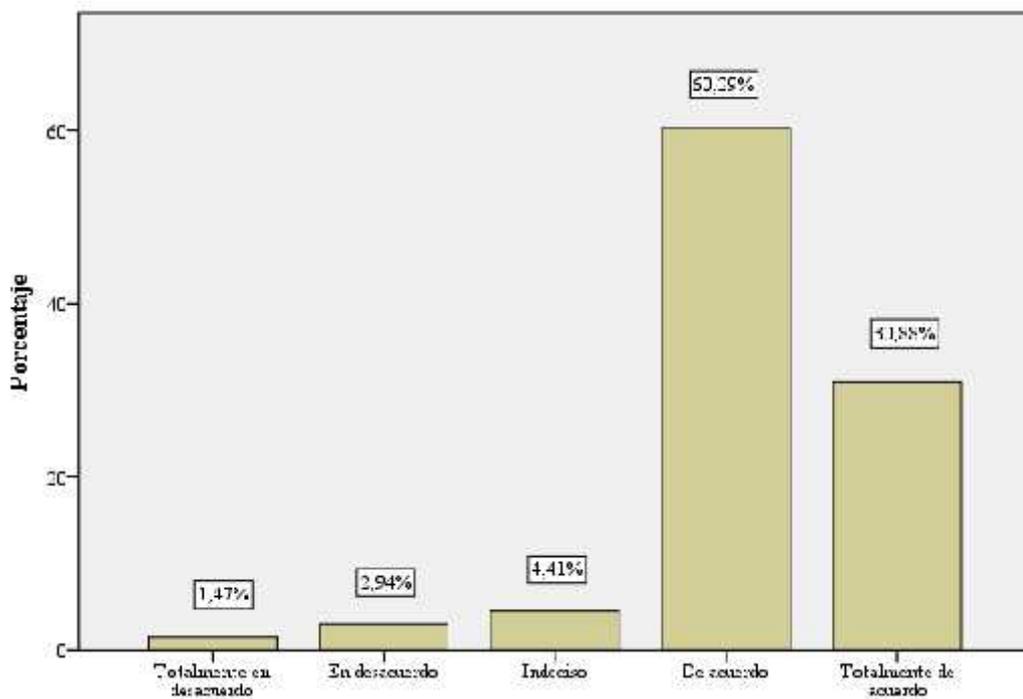


Figura 32. Materiales y herramientas.

Un alto porcentaje de colaboradores afirman estar De acuerdo y Totalmente de acuerdo, lo que significa que los materiales y herramientas que constituyen parte fundamental para el desempeño de las funciones de los colaboradores están siendo proporcionados de manera efectiva, lo que representa un aspecto positivo para el nivel motivacional.

14. De los siguientes factores ¿cuál considera afecta su desempeño en la inmobiliaria?

Tabla 37.
Factores que afectan el desempeño laboral

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Factores que afectan el desempeño ^a	Condiciones laborales	6	7,6%	9,7%
	Horarios no flexibles	6	7,6%	9,7%
	Relaciones personales	9	11,4%	14,5%
	Competitividad de sueldos	7	8,9%	11,3%
	Motivación	28	35,4%	45,2%
	Liderazgo ejercido	2	2,5%	3,2%
	Ausencia o deficiencia de canales de comunicación	12	15,2%	19,4%
	Ausencia de planificación/prioridad de actividades	9	11,4%	14,5%
Total		79	100,0%	127,4%

a. Grupo

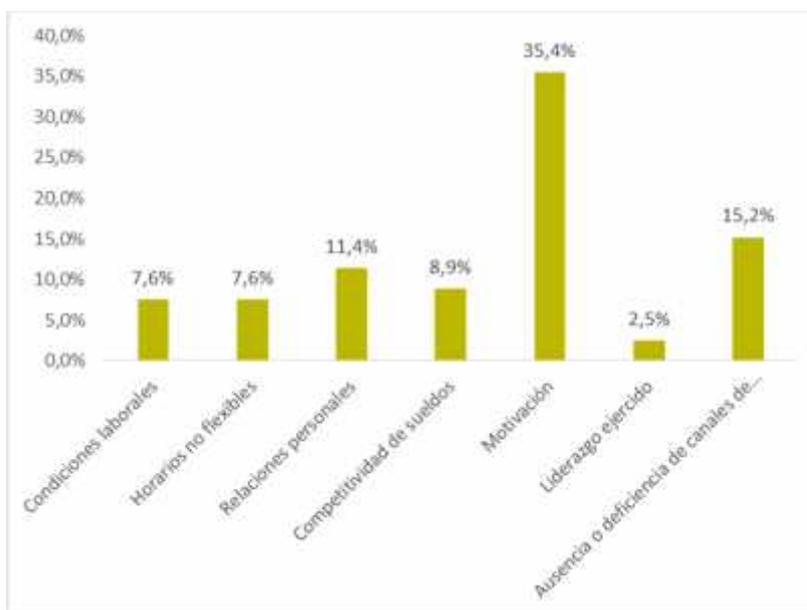


Figura 33. Factores que afectan al desempeño laboral.

Dentro de los factores que afectan el desempeño laboral, los empleados consideran en primer lugar la motivación ausente o escasa en muchos casos como un factor fundamental, también los canales de comunicación, otro factor de importancia son las relaciones personales y la planificación de actividades.

15. ¿Considera Usted que la motivación que recibe contribuye al desempeño laboral?

Tabla 38.

Motivación contribuye al desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
En desacuerdo	2	2,9	2,9	4,4
Indeciso	9	13,2	13,2	17,6
De acuerdo	43	63,2	63,2	80,9
Totalmente de acuerdo	13	19,1	19,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

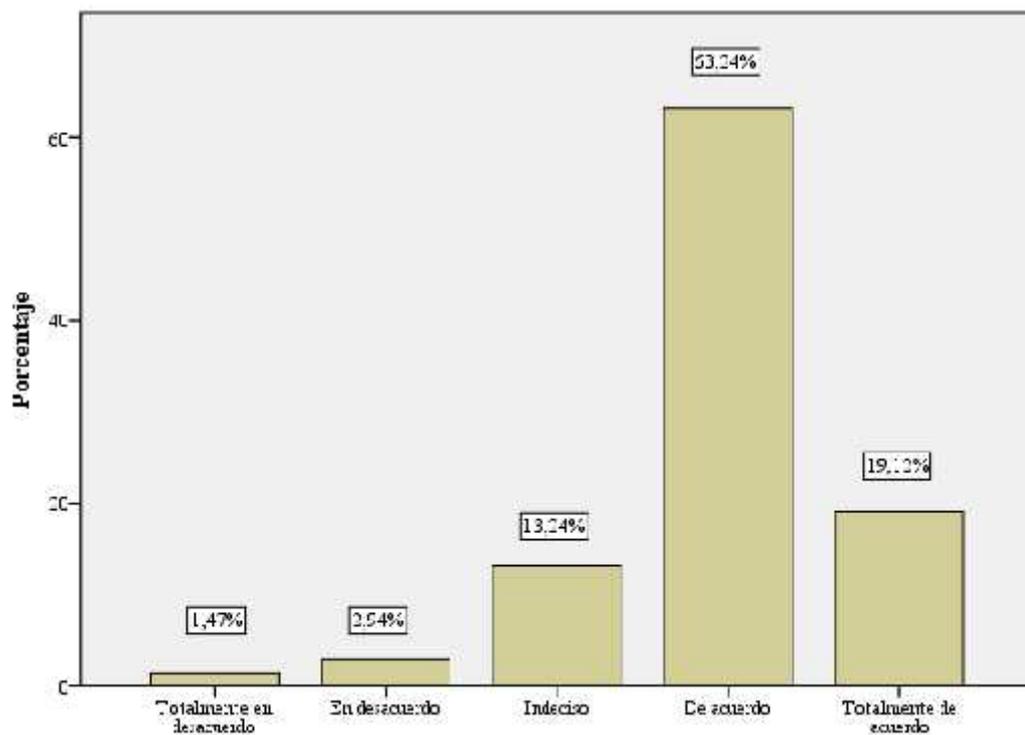


Figura 34. Motivación contribuye al desempeño.

Los resultados hacen referencia a que un alto número de empleados afirman que la motivación contribuye al desempeño laboral, y un porcentaje menor pero considerable está totalmente de acuerdo lo que se considera aporte importante y positivo para la investigación; pues se hace necesario la aplicación de las estrategias motivacionales al trabajo que realizan.

Capítulo III

Propuesta

Programa de estrategias motivacionales

Antecedentes

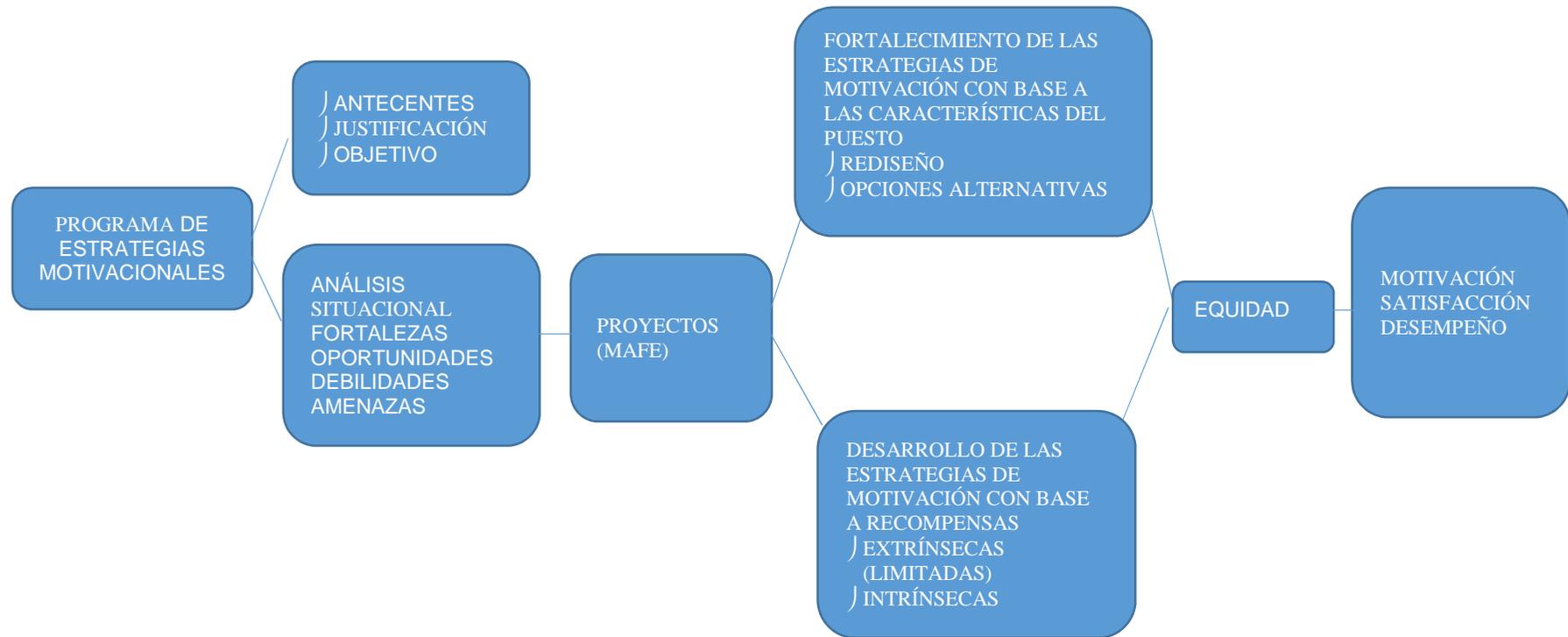
Se presenta la propuesta de un Programa de estrategias motivacionales dirigido a los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas con el objetivo de mejorar su desempeño laboral al proporcionar un servicio de calidad a los condóminos como los usuarios de los departamentos de la edificación levantada al régimen de propiedad horizontal.

El programa motivacional toma como referencia el modelo de J. Richard Hackman y Greg Oldham, Modelo de las características del trabajo, se da énfasis en el rediseño de los puestos para evitar la monotonía laboral permitiendo volver a los puestos más interesantes y creando expectativas en el colaborador y en el jefe inmediato.

También se considera el modelo de Porter Lawler que expone tres situaciones; el esfuerzo conduce a una recompensa, el desempeño conduce a una recompensa que puede ser extrínseca e intrínseca y la equidad percibida según las habilidades diferenciadas y según eficiencia experimentada en las mismas funciones; además todas las estrategias que se expongan están fundamentadas en las diferentes teorías de motivación.

Para determinar las características esenciales, el análisis FODA y la matriz MAFE serán el punto de partida para el diseño del programa de estrategias motivacionales, además se toma en consideración la necesidad de los condominios de estructurar las estrategias usadas actualmente en un programa que sea modelo en cada condominio y que conste con la aprobación de la Asamblea de condóminos.

Figura 35. Diseño del Programa de Estrategias Motivacionales



Elaborado: Iliana Yagual

Justificación

El Programa de estrategias motivacionales utilizado como herramienta de gestión surge como apoyo en la dirección del talento humano de las inmobiliarias, que permita mejorar las condiciones de vida de los colaboradores, al alcanzar niveles adecuados de motivación que se reflejen en la atención brindada al condómino; siendo su utilidad de beneficio mutuo.

El diseño del programa de estrategias motivacionales se fundamenta en dos modelos de motivación existentes, modelo de las características del trabajo y el modelo Porter Lawler, unificando sus características y adaptándolo a las necesidades y condiciones de las inmobiliarias y los requerimientos del personal,, además de considerar la problemática existente y el análisis situacional de estas sociedades sin fines de lucro.

El programa de estrategias propuesto consta de dos proyectos estructurados con base a estrategias y actividades a realizar de carácter económico y no económico. Se apuesta a la aceptación y aplicación de este programa para todas las inmobiliarias del cantón Salinas y que sea referente y extensivo a otras organizaciones de similares características.

Las estrategias propuestas en el programa contribuirá a las inmobiliarias específicamente, a fortalecer o desarrollar la motivación laboral en los colaboradores logrando el beneficio del condominio al mejorar el nivel de desempeño laboral y a los colaboradores lograr la satisfacción de las necesidades elementales y de nivel superior que le permitan autorrealizarse.

Así, el programa de estrategias motivacionales surge como una solución de la problemática actual de las inmobiliarias proyectándolas a un cambio positivo y real a través de la motivación laboral como elemento positivo para lograr ventajas competitivas con capital humano motivado y capacitado.

Objetivo de la propuesta

Generar en el colaborador una conducta motivada, mediante la satisfacción de sus necesidades que mejore el desempeño laboral y la calidad del servicio brindado al condómino, como ventaja competitiva ante inmobiliarias del medio.

Análisis situacional

Para el diseño de la propuesta se parte del análisis situacional de las inmobiliarias del cantón Salinas, se considera como base los resultados obtenidos en la investigación para determinar los requerimientos del personal. El punto inicial es determinar el listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los condominios del cantón Salinas (Análisis FODA), así;

Fortalezas: Se ha detectado las siguientes: Personal predispuesto a aprender, personal con años de experiencia, personal proactivo, liderazgo democrático.

Debilidades: Son: Monotonía laboral, escasos reconocimientos, sueldo solo cubre necesidades básicas, sociedades sin fines de lucro.

Oportunidades: Se identifican: Temporada baja, accesibilidad de los condóminos a proporcionar incentivos, condóminos se orientan a mejorar el nivel de sueldos.

Amenazas: Para las inmobiliarias se ha determinado; Presupuesto anual, deterioro de instalaciones, enfermedades (estrés laboral).

Una vez efectuado el análisis FODA, se aplicó la Matriz Analítica de Formación de Estrategias combinando factores internos y externos para dar origen a estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y disminuir el impacto de los factores negativos, además que prioricen las necesidades y se adapten a las condiciones económicas de estas sociedades sin fines de lucro.

Tabla 39.*Matriz MAFE Inmobiliarias del Cantón Salinas*

<p style="text-align: center;">MATRIZ MAFE</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1: Personal dispuesto a aprender.</p> <p>F2: Personal con años de experiencia.</p> <p>F3: Personal proactivo.</p> <p>F4: Liderazgo democrático del administrador.</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1: Monotonía laboral.</p> <p>D2: Escasos reconocimientos.</p> <p>D3: Sueldo solo cubre necesidades básicas.</p> <p>D4: Sociedades sin fines de lucro.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1: Temporada baja.- disponibilidad de tiempo.</p> <p>O2: Accesibilidad de los condóminos a proporcionar incentivos.</p> <p>O3: Condóminos se orientan a mejorar el nivel de sueldos.</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>F1O1: Rotación de puestos.</p> <p>F2O2: Recompensas extrínseca por antigüedad y bono.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D1O1: Enriquecimiento de puestos.</p> <p>D2O1: Horarios flexibles.</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1: Presupuesto anual.</p> <p>A2: Deterioro de instalaciones.</p> <p>A3: Enfermedades: estrés laboral</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>F2A2: Recompensa intrínseca: Prioridad laboral.</p> <p>F3A2: Círculos de calidad</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>D1A3: Tiempo entre jornadas.</p> <p>D4A1: Recompensa intrínseca: empleado del mes</p>

Proyectos

La propuesta está compuesta por dos proyectos, cada uno con sus estrategias de motivación, según lo que se expone a continuación;

Proyecto 1: Fortalecimiento de estrategias de motivación con base a las características del puesto.

El modelo de J. Richard Hackman y Greg Oldham expone el trabajo según cinco dimensiones como son la variedad de aptitudes, identidad de la tarea, significancia de la tarea, autonomía y retroalimentación; para esta propuesta se considera adicionar tipologías así se expone:

Motivación por rediseño: Rotación de puestos, enriquecimiento de puestos
Opciones alternativas de rediseño: Horarios flexibles, tiempo entre jornadas.

Objetivo: Aplicar el dinamismo a los puestos de trabajo mediante la inclusión de nuevos elementos que prevengan la monotonía laboral.

Proyecto 2: Desarrollo de estrategias de motivación con base a recompensas

Las recompensas se convierten en refuerzo positivo según lo que menciona Skinner en su teoría. Estos refuerzos pueden ser monetarios y alternativos por la condición de las inmobiliarias al regirse a un presupuesto anual; se exponen recompensas extrínsecas e intrínsecas:

Recompensas extrínsecas: Recompensas por antigüedad,
bono anual

Recompensas intrínsecas: Involucramiento: círculos de calidad
Reconocimiento: empleado del mes,
prioridad laboral

Objetivo: Reconocer el esfuerzo del colaborador con el uso de refuerzos positivos que mejoren el desempeño laboral y provoquen satisfacción del colaborador.

Proyecto 1: Motivación por rediseño de puestos					
Actividad	Rotación de puestos	Modalidad	Capacitación cruzada		
Objetivo	Incrementar el nivel aptitudinal del colaborador con la ampliación de sus conocimientos de todas las actividades del condominio.		Responsable:	Administración	
Directrices		Recursos	Período de ejecución	Costo	Impacto
Inmobiliarias con áreas segmentadas:) La rotación se da en áreas de limpieza, mantenimiento y seguridad.) Limpieza, se capacitará en el uso de materiales e implementos de limpieza.) Mantenimiento, la rotación es únicamente de tareas básicas de arreglos en departamentos.) Seguridad, el entrenamiento de control y vigilancia y atención al cliente.) Inmobiliarias por servicios generales, Capacitaciones de refuerzo de funciones de limpieza, mantenimiento y seguridad.) Capacitaciones según falencias detectadas.) Tiempo) Capacitaciones) Suministros) Refrigerios) Meses de temporada baja: Mayo a septiembre) Período de vacaciones) Inmobiliarias laboran con el mínimo personal) Disponibilidad de tiempo de aprender y aplicar conocimientos elementales.	\$ 1.440,00	En las inmobiliarias) Talento humano altamente capacitado.) Permite conseguir la anhelada alineación puesto-trabajador.) Disminuye los índices de deserción al puesto En el colaborador) Aporta al nivel de motivación.) Previene la monotonía laboral.
Observaciones) La rotación de puestos se propone por las actividades repetitivas en las diferentes áreas del condominio.) La capacitación cruzada se convierte en un entrenamiento para el personal.				

Proyecto 1: Motivación por rediseño de puestos				
Actividad	Enriquecimiento de puestos	Modalidad	Crecimiento vertical	
Objetivo	Crear en el colaborador conducta de pertenencia a la organización mediante la delegación de funciones que generen mayor responsabilidad en sus tareas.		Responsable: Administración Representante	
Diretrizes	Recursos	Período de ejecución	Costo	Impacto
<ul style="list-style-type: none">)] Delegación de funciones de la administración a un representante.)] Inmobiliarias con funciones segmentadas, un representante por área de servicios.)] Inmobiliarias con servicios generales se dividirá en grupos (según el número de trabajadores), un representante por grupo. <p>El representante:</p> <ul style="list-style-type: none">)] Es designado por capacidad como líder.)] Cumple funciones adicionales de planificar, coordinar y supervisar las actividades de su equipo de trabajo.)] Evaluará el cumplimiento de actividades.)] Reportará resultados a la administración para el uso de recompensas o llamados de atención. 	<ul style="list-style-type: none">)] Tiempo)] Suministros)] Refrigerios 	<ul style="list-style-type: none">)] Quince días para la designación de representantes y comunicar nuevas funciones.)] Inicios del siguiente mes comienza la ejecución. 	\$ 840.00	<ul style="list-style-type: none">)] En las inmobiliarias)] Se experimenta autonomía, identidad y retroalimentación.)] En el colaborador)] El enriquecimiento de puestos fomenta la motivación trascendente.
Observaciones)] La estrategia de enriquecimiento de puestos es base de la motivación como lo menciona Herzberg en su teoría.			

Proyecto 1: Opciones alternativas de rediseño				
Actividad	Horarios flexibles	Modalidad	Flotante	
Objetivo	Mejorar el ambiente laboral del colaborador mediante la flexibilidad del tiempo de labores que compagine sus actividades personales con el trabajo.		Responsable: Administración Representante	
Diretrizes	Recursos	Período de ejecución	Costo	Impacto
<p>El método flotante es el adecuado:</p> <ul style="list-style-type: none">)] Permitirá al colaborador determinar su hora de entrada y de salida.)] Coordinado por fechas y áreas para que todos los colaboradores pueden acceder a este beneficio.)] Debe cumplirse las 8 horas de labores diarias y las 40 horas semanales.)] Puede ejecutarse en todos los turnos.)] La coordinación de los horarios se efectúa con el administrador y los representantes designados.)] Son importantes los canales de comunicación de la inmobiliaria.)] Se debe exponer los horarios flexibles en lugar visible. 	<ul style="list-style-type: none">)] Tiempo)] Cartelera)] Biométrico 	<ul style="list-style-type: none">)] Meses de temporada baja, mayo a septiembre donde la afluencia de condóminos es menor.)] En temporada alta, asunto emergente o imprevisto. 	\$ 360.00	<p>En las inmobiliarias</p> <ul style="list-style-type: none">)] Mejora el clima laboral.)] Reduce el ausentismo laboral. <p>En el colaborador</p> <ul style="list-style-type: none">)] Satisfacción laboral
Observaciones)] Según la investigación, el horario flexible es una estrategia utilizada en este tipo de sociedades sin fines de lucro.			

Proyecto 1: Opciones alternativas de rediseño					
Actividad	Tiempo entre jornada	Modalidad	Instalaciones de la edificación		
Objetivo	Mejorar la calidad de trabajo del colaborador con un tiempo de recreación de las actividades diarias.		Responsable:	Administración	
Directrices		Recursos	Período de ejecución	Costo	Impacto
<p>)] El tiempo recomendado es de quince (15) minutos.</p> <p>)] La administración aceptará o modificará este tiempo.</p> <p>)] El tiempo designado será al término de la tercera hora de labores aplicado a jornadas de 8 horas y mínimo 7 horas.</p> <p>)] El tiempo será destinado para descanso o actividades como: charlas con el grupo, refrigerios, manejo de tecnología, etc; que sean de preferencia del colaborador.</p> <p>)] Las actividades deben desarrollarse en las instalaciones del condominio.</p> <p>)] Se proporcionará refrigerios.</p> <p>)] Se establece el período de descanso para cada jornada.</p>		<p>)] Tiempo</p> <p>)] Refrigerios</p>	<p>)] 365 días del año.</p>	<p>\$ 600.00</p>	<p>En las inmobiliarias</p> <p>)] Incremento de la productividad.</p> <p>)] Mejora el desempeño.</p> <p>En el colaborador</p> <p>)] Reestablece energías</p> <p>)] Retoma sus actividades con más ímpetu.</p>
Observaciones)] El colaborador despeja la mente y logra concentrarse para ser más productivos en las tareas que desarrolla.				

Proyecto 2: Estrategias de motivación con base a recompensas					
Actividad	Recompensas extrínsecas	Modalidad	Bono anual		
Objetivo	Reconocer el desempeño anual del colaborador a través de un incentivo monetario.		Responsable:	Directorio Administración	
Directrices		Recursos	Período de ejecución	Costo	Impacto
<p>)] Se presentan dos formas de proporcionar este bono; de manera grupal o de manera individual a través de las evaluaciones de desempeño.</p> <p>)] Se considera el bono anual del 10% de lo percibido en el año.</p> <p>)] La aprobación o modificación del valor del bono queda a potestad de la administración con el directorio o la asamblea general.</p> <p>)] Cada año se incrementará en un 2%.</p> <p>)] Se asignará el bono a dos colaboradores en base a la evaluación de desempeño.</p>		<p>)] Económico</p> <p>)] Evaluaciones</p>	<p>)] Mes de diciembre de cada año.</p>	\$ 1,360.00	<p>En las inmobiliarias</p> <p>)] Mejora productividad.</p> <p>En el colaborador</p> <p>)] Aporte económico: ingreso adicional.</p>
Observaciones	<p>)] Las inmobiliarias son sociedades sin fines de lucro, no generan utilidades.</p> <p>)] Los recursos para el bono anual se obtendrán por una alícuota extraordinaria en noviembre.</p> <p>)] El valor de la alícuota extraordinaria se determina en base al número de empleados a recibir el bono.</p>				

Proyecto 2: Estrategias de motivación con base a recompensas																								
Actividad	Recompensas extrínsecas	Modalidad	Recompensas por antigüedad																					
Objetivo	Incentivar a los colaboradores a través del reconocimiento monetario por los años de labores en la inmobiliaria.	Responsable:	Directorio Administración																					
Directrices	Recursos	Período de ejecución	Costo	Impacto																				
<p>)] Las escalas se estructuran en intervalos de 5 años.</p> <p>)] Se calcula en base a un porcentaje del salario básico vigente.</p> <p>)] La asignación del bono se realiza mediante la evaluación del desempeño a dos colaboradores de cada intervalo.</p> <p>)] Su percepción puede ser mínima sin embargo constituyen un aspecto positivo y de apoyo económico al colaborador.</p>	<p>)] Económico</p> <p>)] Evaluación</p>	<p>)] En el mes de mayo de cada año.</p>	\$ 392.00	<p>)] En las inmobiliarias</p> <p>)] Disminuye los índices de deserción al puesto.</p> <p>En el colaborador</p> <p>)] Aporta al nivel de motivación.</p> <p>)] Fomenta la motivación extrínseca</p>																				
Observaciones	<p>)] Los recursos para el bono por antigüedad se obtendrán por una alícuota extraordinaria en abril.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Escala (años)</th> <th>Porcentaje %</th> <th>Salario básico \$</th> <th>Valor a percibir \$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-5</td> <td>5</td> <td>392.00</td> <td>19.60</td> </tr> <tr> <td>6-10</td> <td>10</td> <td>392.00</td> <td>39.20</td> </tr> <tr> <td>11-15</td> <td>15</td> <td>392.00</td> <td>58.80</td> </tr> <tr> <td>16 en adelante</td> <td>20</td> <td>392.00</td> <td>78.40</td> </tr> </tbody> </table>				Escala (años)	Porcentaje %	Salario básico \$	Valor a percibir \$	1-5	5	392.00	19.60	6-10	10	392.00	39.20	11-15	15	392.00	58.80	16 en adelante	20	392.00	78.40
Escala (años)	Porcentaje %	Salario básico \$	Valor a percibir \$																					
1-5	5	392.00	19.60																					
6-10	10	392.00	39.20																					
11-15	15	392.00	58.80																					
16 en adelante	20	392.00	78.40																					

Proyecto 2: Estrategias de motivación con base a recompensas					
Actividad	Recompensas intrínsecas	Modalidad	Involucramiento: Círculos de calidad		
Objetivo	Aportar a los niveles de motivación del colaborador mediante la resolución de situaciones que afectan la inmobiliaria.		Responsable:	Administración Representante	
Diretrizes		Recursos	Período de ejecución	Costo	Impacto
<ul style="list-style-type: none">)] El administrador actúa como entrenador de su equipo de trabajo.)] Las reuniones son periódicas.)] Las reuniones son para identificar, analizar y proponer solución a un problema.)] Se define un problema a la vez.)] Los grupos de trabajadores están conformados por 5 personas.)] Se elige un líder por cada grupo.)] El líder puede ser cambiado entre los miembros del grupo.)] El tiempo para las reuniones es dentro de la jornada laboral (45 a 60 min). 		<ul style="list-style-type: none">)] Tiempo)] Suministros)] Refrigerios 	<ul style="list-style-type: none">)] Una vez al mes. 	\$ 840.00	<ul style="list-style-type: none">)] En las inmobiliarias)] Calidad total del servicio.)] Mejoras en la comunicación)] Proactividad)] En el colaborador)] Desarrollo de la creatividad.)] Involucramiento.
Observaciones	<ul style="list-style-type: none">)] Se ha determinado en la investigación que el liderazgo ejercido por el administrador es democrático.)] Se efectuarán círculos de calidad extraordinarios después de un feriado para el análisis del desempeño y retroalimentación. 				

Proyecto 2: Estrategias de motivación con base a recompensas					
Actividad	Recompensas intrínsecas	Modalidad	Reconocimiento: Empleado del mes		
Objetivo	Motivar al colaborador por su desempeño mensual con un reconocimiento intangible.		Responsable:	Administración	
Directrices		Recursos	Período de ejecución	Costo	Impacto
<p>)] El reconocimiento para el empleado del mes radica en un día libre.</p> <p>)] El día libre de preferencia debe ser en fin de semana (anhelado).</p> <p>)] La elección se efectuará en base a la evaluación de una terna de candidatos.</p> <p>)] Criterios de elección: atención al condómino, puntualidad, iniciativa, relaciones interpersonales.</p> <p>)] El reconocimiento será entregado frente a todos los colaboradores.</p> <p>)] Se expondrá en una cartelera en un lugar visible de la inmobiliaria</p> <p>)] Se reportará el reconocimiento en la hoja de vida.</p>		<p>)] Tiempo</p> <p>)] Diplomas</p> <p>)] Turno Adicional</p>)] Primer día de cada mes.	\$ 300.00	<p>En las inmobiliarias</p> <p>)] Mejora los niveles de motivación</p> <p>)] Mejora el desempeño laboral.</p> <p>En el colaborador</p> <p>)] Emocional: valoración del trabajo.</p> <p>)] Sentido de pertenencia al condominio.</p>
Observaciones)] Constituye un factor de motivación al compartir en fin de semana con sus familias.				

Proyecto 2: Estrategias de motivación con base a recompensas					
Actividad	Recompensas intrínsecas	Modalidad	Reconocimiento: Prioridad laboral		
Objetivo	Proporcionar al colaborador otra fuente de ingreso que permita satisfacer sus necesidades.		Responsable:	Administración	
Diretrizes		Recursos	Período de ejecución	Costo	Impacto
<ul style="list-style-type: none">)] Inventario de trabajadores: edad, habilidades, formación.)] La ejecución de los trabajos es en el tiempo libre del colaborador.)] El colaborador puede aplicar la flexibilidad de horarios.)] Depende del requerimiento de los condóminos.)] Depende de la programación del mantenimiento de las instalaciones. 		<ul style="list-style-type: none">)] Tiempo)] Horario flexible 	<ul style="list-style-type: none">)] Ocasional.)] Temporada baja. 	\$ 400.00	<ul style="list-style-type: none">)] En las inmobiliarias)] Talento humano técnico.)] En el colaborador)] Motivacional)] Aplicación de habilidades y conocimientos.
Observaciones	<ul style="list-style-type: none">)] Se da prioridad para trabajos adicionales a colaboradores de la edificación.)] Representa un factor económico adicional para el colaborador.)] El desembolso por parte de la inmobiliaria está presupuestado. 				

TABLA RESUMEN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

PROYECTO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD/MODALIDAD	RESPONSABLES	EJECUCION
Fortalecimiento Estrategias de motivación con base a las características del puesto	Motivación por rediseño de puestos) Rotación de puestos: Capacitación cruzada	Administración	Meses de temporada baja: mayo a septiembre, periodo de vacaciones
) Enriquecimiento de puestos: Crecimiento vertical	Administración Representante	Mes posterior a la designación del representante.
	Opciones alternativas de rediseño) Horarios flexibles: Flotante	Administración Representante	Meses de temporada baja. Temporada alta: asunto emergente o imprevisto.
) Tiempo entre jornadas	Administración	Todo el año
Desarrollo Estrategias de motivación con base a recompensas	Recompensas extrínsecas) Bono anual	Directorio Administración	Mes de diciembre
) Recompensa por antigüedad	Directorio Administración	Mes de mayo
	Recompensas intrínsecas) Involucramiento: círculos de calidad	Administración Representante	Cada mes
) Reconocimiento: Empleado del mes	Administración	Inicio de cada mes
) Reconocimiento: Prioridad laboral	Administración	Ocasional Meses de temporada baja

Comprobación de la hipótesis

Condóminos

Tabla 40.

Tabla cruzada estrategias-desempeño condóminos

		DESEMPEÑO			Total
		BAJA	MEDIA	ALTA	
SUMAESTRATEGIAS	BAJA	44	39	0	83
	MEDIA	20	118	8	146
	ALTA	5	21	50	76
Total		69	178	58	305

.

Tabla 41.

Prueba de chi-cuadrado condóminos

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	191,713 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	175,260	4	,000
Asociación lineal por lineal	119,065	1	,000
N de casos válidos	305		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 14,45.

Con la aplicación del programa estadístico SPSS con los datos de las encuestas a condóminos; se determinó que el valor de significancia es $0,000 < 0,05$ que permite comprobar la hipótesis de la investigación, es decir que existe correlación entre las variables estrategias de motivación con el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, con un nivel del 95% de confiabilidad.

Empleados

Tabla 42.

Tabla cruzada estrategias-desempeño empleados

		suma_desempeño			Total
		Bajo	Medio	Alto	
suma_estrategias	Baja	18	2	0	20
	Media	5	21	6	32
	Alta	1	5	10	16
Total		24	28	16	68

Tabla 43.

Prueba de chi-cuadrado empleados

	Valor	gl	Significacion asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	49,383 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	50,058	4	,000
Asociación lineal por lineal	33,756	1	,000
N de casos válidos	68		

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,76.

Mediante el programa SPSS con los datos de las encuestas a empleados, el valor de significancia es $0,000 < 0,05$ que permite comprobar la hipótesis de la investigación, es decir que existe correlación entre las variables estrategias de motivación con el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, con un nivel del 95% de confiabilidad.

Conclusiones

El trabajo de investigación realizado a los condominios del cantón Salinas, me permite llegar a las siguientes conclusiones:

-) El diagnóstico efectuado a las inmobiliarias permite determinar que las pocas estrategias de motivación aplicadas en la actualidad con frecuencia son las no monetarias, se ejecutan utilizando el recurso tiempo, desagregado en la disponibilidad del trabajo y son estrategias aisladas y diferenciadas que se aplican según cada administración y sin afectación del servicio brindado al condómino.
-) El principal factor que afecta el desempeño laboral de los colaboradores de los condominios es la escasa motivación o la ausencia de motivación laboral en algunos casos, sin embargo la inexistencia de canales de comunicación y las relaciones interpersonales son considerados necesarios por los colaboradores para el desempeño de sus funciones.
-) El desempeño actual en la atención recibida por el condómino es aceptable, según la evaluación efectuada por los condóminos, que la realizan con base al cumplimiento de actividades y por la calidad del servicio que reciben, el único instrumento existente es la bitácora, utilizada como registro de acceso de condóminos así como para el control de las actividades que son asignadas al personal, y mucho más cuando surgen actividades emergentes a las rutinarias que requieren cumplimiento inmediato.
-) El análisis situacional de las inmobiliarias ha determinado la necesidad de diseñar un programa de estrategias de motivación que cubra con las expectativas de mejorar el desempeño y las condiciones laborales de los colaboradores de los condominios edificados al régimen de propiedad horizontal en el cantón Salinas.

Recomendaciones

- J Desarrollar estrategias de motivación efectivas que fortalezcan las ya existentes, que se sustenten en las actividades del puesto de trabajo y permitan estandarizar las que ya se aplican en todos los condominios, además implementar estrategias monetarias de ayuda económica al colaborador cuyos beneficios impulsen la inclusión en el programa de estrategias motivacionales propuesto, por lo que se considera necesario incluir en el presupuesto anual un rubro destinado para la ejecución de las estrategias.

- J Estructurar el programa de estrategias motivacionales incluyendo programas que permitan en primera instancia disminuir el efecto de los factores que están afectando el desempeño laboral y a mediano plazo reflejen el beneficio obtenido, con la aplicación del programa, en el rendimiento sobre las funciones de los colaboradores tanto en el servicio ofrecido a los condóminos como en el mantenimiento de las instalaciones de la edificación.

- J Diseñar formatos de evaluación de desempeño que permitan tener una valoración más objetiva del desenvolvimiento de los colaboradores, que incluya criterios diferenciados para cada administración y que sean el soporte de la aplicación de las estrategias en la que la bitácora se considere como un instrumento de ayuda y control.

- J Diseñar un programa de estrategias motivacionales apropiadas, aprovechando la apertura de los condóminos, que vayan direccionadas a mejorar las condiciones laborales del colaborador, que con el reconocimiento del buen trabajo realizado contribuyan a mejorar los niveles de motivación y se refleje en la calidad de servicio brindado al condómino.

Referencias bibliográficas

- Albarrán Francisco, J., & Márquez García, B. (2014). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: RA-MA Editorial. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Alcover De la Hera, C. M., Martínez Íñigo, D., & Rodríguez Mazo, F. (2015). *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España. Recuperado el 2018, de www.ebookcentral.proquest.com
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Arias Durán, M. L. (2016). *La relación entre la motivación por recompensas y el desempeño de los trabajadores de la empresa Ecuacopia S.a*. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Obtenido de www.bibdigital.epn.edu.ec
- Baca Urbina, G. (2014). *Administración integral: hacia un enfoque de procesos*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Banegas Campoverde, C. M., & Cardona Mendoza, D. C. (abril de 2017). Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca. *PODIUM Edición Especial* (ISSN 1390-5473), 101-129. Recuperado el 2018, de <http://www.revistas.uees.edu.ec>
- Bermúdez Moreno, J., Pérez García, A. M., & Sanjuán Suárez, P. (2017). *Pisología de la Personalidad* (Vol. 1). Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancias. Recuperado el 2018, de www.ebookcentral.proquest.com
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones* (Segunda Edición ed.). Colombia: Pearson. Recuperado el 2018, de www.biblionline.pearson.com
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación* (Cuarta edición ed.). Colombia: Pearson. Recuperado el 2018, de www.biblionline.pearson.com
- Carrasco Zújar, C., & Pallerola Comamala, J. (2014). *Gestión financiera*. Madrid: RA-MA Editorial. Recuperado el 2018, de www.ebookcentral.proquest.com
- Casas Lazo, P. H. (2017). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de Piura*. Piura, Perú: Universidad Nacional de Piura.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Tercera edición ed.). México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Recuperado el 2018

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Décima edición ed.). Santa Fe: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 2018
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Ecuador: comentarios, legislación conexa, concordancias*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación. Recuperado el 2018, de www.biblionline.pearson.com
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. (Sexta Edición ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de www.biblionline.pearson.com
- Fernández García, F. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante, España: Editorial Club Universitario. Recuperado el 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Fernández Sánchez, E., & Junquera Cimadevilla, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos* (Primera Edición ed.). Septem Ediciones. Recuperado el 2018, de www.ebookcentral.proquest.com
- Gea-Izquierdo, E. (2017). *Seguridad y Salud en el trabajo* (Primera edición ed.). Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 2018, de www.ebookcentral.proquest.com
- Gómez Aranzubia, V., & Palafox de Anda, G. (2014). *Ética: La persona y la generación de riqueza en la empresa* (Primera Edición ed.). México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 2018, de www.books.google.com.ec
- Gómez, B. (2016). *Manual de prevención de riesgos laborales*. Marge Books. Recuperado el 2018, de www.ebookcentral.proquest.com
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A. Recuperado el 2018, de www.biblionline.pearson.com
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL.
- Huerta Mata, J. J., & Rodríguez Castellanos, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (Segunda Edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 2018, de www.biblionline.pearson.com
- Izaguirre Sotomayor, M. H. (2014). *Gestión y marketing de servicios turísticos y hoteleros* (Segunda edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Juárez Hernández, J., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupos Editorial Patria. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- León, L. V. (2013). Aproximación al turismo residencial en la provincia de Santa Elena. *RETOS. Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 3(6), 15-25.
- Ley de Propiedad Horizontal. (1960).
- Ley de Seguridad Social. (2001). (55). Ecuador.

- Luna González , A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria S.A. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Luna González, A. C. (2014). *Administración estratégica* (Primera edición ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52. doi:<https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Martínez Rodríguez , F. (2016). *Transformación gerencial* (Primera edición ed.). México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 2018, de www.ebookcentral.proquest.com
- Montarce, J., & Oubina, G. (2016). *El talento humano en hotelería y turismo: aspectos claves en la gestión de personas*. Ugerman Editor. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Münch Galindo, L. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. (Tercera Edición ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 2018, de www.biblionline.pearson.com
- Nacional, A. (2011). Ley Orgánica de economía popular y solidaria. Recuperado el 2018, de www.pichincha.gob.ec
- Nacional, H. C. (2005). Código del Trabajo. (17). Ecuador.
- Olivares, S., & González, M. (2014). *Psicología del Trabajo*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Ortega Reyes, A. O. (2014). *Inteligencia directiva: aplicaciones prácticas en la función de dirección organizacional* (Primera Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 2018, de www.ebookcentral.proquest.com
- Peña Acuña, B., & Batalla Navarro, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Dykinson. Recuperado el 2018, de www.ebookcentral.proquest.com
- Prieto Herrera, J. E. (2014). *Gerencia del servicio: la clave para ganar todos* (Tercera edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ramos Ramos, P. (2015). *Motivación para el Trabajo en Equipo* (Segunda Edición ed.). Málaga: ICB, S.L. Recuperado el 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2da. Edición ed.). Madrid: ICB Editores. Recuperado el 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Reglamento General de la Ley de Propiedad Horizontal. (1998).
- Rico García, M. d., & Sacristán Navarro, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. Madrid: Esic Editorial. Recuperado el 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Robbins , S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Edición 15 ed.). México: Pearson. Recuperado el 2018
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda edición ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de www.biblionline.pearson.com

- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17a Edición ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 2018, de www.biblionline.pearson.com
- Rubió Sánchez, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Sainz De Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan estratégico en la práctica* (5ta. Edición ed.). Madrid: Esic Editorial. Recuperado el 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Sánchez Fernández, M. D. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Editorial CEP S.L. Recuperado el 2018, de www.ebookcentral.proquest.com
- Senplades, S. N. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida. (CNP -003-2017). Quito, Ecuador. Obtenido de www.planificacion.gob.ec
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica* (Primera edición ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la Administración* (Segunda Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 2018, de www.ebookcentral.proquest.com
- Urcola Tellería, J. L. (2011). *La motivación empieza en uno mismo* (3ra. Edición ed.). Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 2018, de www.books.google.com.ec
- Uribe Prado, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com>
- Yépez, D. (2015). Ecuador indica que un 56% de trabajadores, En Ecuador, es feliz laboralmente. *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec>
- Zepeda Herrera, F. (2017). *Psicología organizacional* (Segunda Edición ed.). México: Pearson Educacion. Obtenido de www.biblionline.pearson.com

Anexos

Anexo 1.

Matriz de consistencia

PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LAS INMOBILIARIAS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><u>Problema General</u></p> <p>¿Cómo afectan las estrategias de motivación al desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, provincia de Santa Elena Año 2018?</p>	<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Diseñar un programa de estrategias de motivación con base a un análisis situacional que contribuya al mejoramiento del desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.</p>	<p>Las estrategias de motivación contribuirán al mejoramiento del desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.</p>	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>Estrategias motivacionales</p>	<p>Tipos de motivación</p> <p>Estrategias</p> <p>Compensaciones</p> <p>Actitud laboral</p>	<p>Motivación extrínseca</p> <p>Motivación intrínseca</p> <p>Motivación trascendente</p> <p>Estrategias funcionales</p> <p>Estrategias de talento humano</p> <p>Teorías de motivación</p> <p>Remuneraciones</p> <p>Incentivos</p> <p>Beneficios</p> <p>Satisfacción</p> <p>Engagement</p> <p>Involucramiento</p>	<p>Cuestionario para empleados</p> <p>Cuestionario para empleados</p> <p>Entrevista a administradores</p> <p>Cuestionario para condóminos, cuestionario para empleados</p> <p>Cuestionario para empleados, entrevista a administradores</p> <p>Cuestionario para empleados</p> <p>Cuestionario para empleados, entrevista a administradores</p> <p>Cuestionario para empleados</p>

<p><u>Problemas Específicos</u></p> <p>¿Qué estrategias de motivación se están aplicando para el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas?</p> <p>¿De qué manera el limitado reconocimiento afecta la calidad del servicio del empleado?</p> <p>¿Cuál es el nivel de desempeño que tienen en la actualidad los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas?</p> <p>¿Qué herramienta administrativa de motivación será de utilidad para mejorar el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas?</p>	<p><u>Objetivos Específicos</u></p> <p>a) Diagnosticar la situación actual de las estrategias de motivación que se están aplicando a los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.</p> <p>b) Identificar los factores que afectan el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena</p> <p>c) Determinar el nivel de desempeño laboral actual de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena.</p> <p>d) Proponer un programa de estrategias de motivación que sirva de guía para el desempeño laboral de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas.</p>		<p>DEPENDIENTE</p> <p>Desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas.</p>	<p>Productividad laboral</p> <p>Competencias</p> <p>Servicios</p> <p>Recursos</p>	<p>Planeación</p> <p>Efectividad</p> <p>Evaluación del desempeño</p> <p>Conocimientos</p> <p>Habilidades</p> <p>Actitudes</p> <p>Administración</p> <p>Limpieza</p> <p>mantenimiento</p> <p>Seguridad</p> <p>Humanos</p> <p>Materiales</p> <p>Financieros</p>	<p>Cuestionario para condóminos, entrevista a administradores.</p> <p>Cuestionario para empleados</p> <p>Cuestionario para condóminos. Entrevista a administradores</p> <p>Cuestionario para empleados</p> <p>Cuestionario para empleados</p> <p>Cuestionario para empleados, entrevista a administradores</p> <p>Cuestionario para condóminos</p> <p>Cuestionario para empleados</p> <p>Cuestionario para empleados, entrevista a administradores</p> <p>Cuestionario para empleados, entrevista a administradores</p> <p>Cuestionario, entrevista a administradores</p>
---	--	--	--	---	---	---

Anexo 2.

Operacionalización de las variables

PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LAS INMOBILIARIAS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES	1. TIPOS DE MOTIVACIÓN) Motivación extrínseca	Está a gusto en el ambiente donde desarrolla sus funciones?	Cuestionario para empleados
) Motivación intrínseca	Se siente motivado por el trabajo que realiza?	Cuestionario para empleados
) Motivación trascendente	Conoce las necesidades y aspiraciones de su equipo de trabajo?	Entrevista a administradores
	2. ESTRATEGIAS) Estrategias funcionales	Considera que el ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción laboral?	Cuestionario para condóminos, cuestionario para empleados
) Estrategias de talento humano	Considera la motivación laboral como herramienta de gestión para conseguir los objetivos organizacionales?	Cuestionario para empleados, entrevista a administradores
) Teorías de motivación	Considera importante la capacitación para el desarrollo de sus funciones?	Cuestionario para empleados
	3. COMPENSACIONES) Remuneraciones	Considera que el sueldo que recibe es acorde al esfuerzo y trabajo que realiza?	Cuestionario para empleados, entrevista a administradores
) Incentivos	Considera importante que la inmobiliaria brinde incentivos y beneficios por el trabajo que realiza?	Cuestionario para empleados
) Beneficios	Considera que recibe los beneficios de ley?	Cuestionario para empleados
	4. ACTITUD LABORAL) Satisfacción laboral	Considera apropiadas las condiciones laborales son adecuadas para el desempeño de sus funciones?	Cuestionario para empleados
) Engagement o compromiso	Se siente comprometido con el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	Cuestionario para empleados
) Involucramiento	Se siente comprometido con los triunfos de la inmobiliaria?	Cuestionario para empleados

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
DEPENDIENTE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LAS INMOBILIARIAS DEL CANTON SALINAS.	1. PRODUCTIVIDAD LABORAL	J Planeación	<p>Considera importante que la inmobiliaria proporcione planes de labores a los colaboradores?</p> <p>Tiene conocimiento de los objetivos organizacionales?</p> <p>Considera importante se realicen evaluaciones de desempeño periódicas del personal?</p>	<p>Cuestionario para condóminos, entrevista a administradores.</p> <p>Cuestionario para empleados</p> <p>Cuestionario para condóminos. Entrevista a administradores</p>
		J Efectividad		
		J Evaluación del desempeño		
	2. COMPETENCIAS	J Conocimientos	<p>Considera que sus conocimientos están acordes al área en que desempeña sus funciones?</p> <p>Cree que el puesto de trabajo le permite aplicar habilidades y destrezas?</p> <p>Aplica la iniciativa al realizar sus funciones en la inmobiliaria?</p>	<p>Cuestionario para empleados</p> <p>Cuestionario para empleados</p> <p>Cuestionario para empleados</p>
		J Habilidades		
		J Actitudes		
	3. SERVICIOS	J Servicios de administración	<p>Considera importante la relación del Administrador con el equipo de trabajo?</p> <p>Considera Usted que el servicio prestado por el personal satisface sus requerimientos?</p> <p>Considera que su desempeño contribuye a conservar la seguridad de los condóminos residentes?</p>	<p>Cuestionario para empleados, entrevista a administradores</p> <p>Cuestionario para condóminos</p> <p>Cuestionario para empleados</p>
		J Servicios limpieza y mantenimiento		
		J Servicios de seguridad		
	4. RECURSOS	J Humanos	<p>Cada área esta provista del personal adecuado</p> <p>Considera que los materiales o herramientas proporcionados por la empresa son los adecuados para cada área?</p> <p>Recibe su remuneración a tiempo?</p>	<p>Cuestionario para empleados, entrevista a administradores</p> <p>Cuestionario para empleados, entrevista a administradores</p> <p>Cuestionario, entrevista a administradores</p>
		J Materiales		
		J Financieros		

Anexo 3.
Carta aval



Universidad Estatal
Península de Santa Elena

Instituto de Postgrado

Oficio N.º 156-D-IPG-2019.
Salinas, mayo 10 de 2019

Señores.
Propietario de las distintas Inmobiliarias del Cantón Salinas
Presente.

Estimado Propietarios:



EDIFICIO HOTEL COLÓN MIRAMAR

Reciba un cordial saludo y a la vez solicitamos la apertura para la maestrante **Ing. YAGUAL DEL PEZO ILIANA CECIBEL** con C.I. N.º 0918780586, quien va a desarrollar el tema de investigación "PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA LAS INMOBILIARIAS DEL CANTÓN SALINAS" para titularse en la **MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**.

Esperando contar con su valioso e importante aporte a la academia, me suscribo de usted, augurándole éxitos en su vida profesional.

Atentamente,



Ab. Arturo Clery Aguirre, Ph.D.
DIRECTOR DEL INSTITUTO DE POSTGRADO



EDIFICIO CRISO AZUL

CARLOS PRADO
ADMINISTRADOR

EDIFICIO "AQUAMIRA" ADMINISTRACIÓN

Luis W. Torres E.
ADMINISTRADOR

22/05/2019
10:00

Archivo

Edificio "El Exclusion"

CONDOMINIO NEPTUNO 70
SALINAS - ECUALORA

CONDOMINIO DE DEPARTAMENTO SANTA CHIPIPE ADMINISTRACIÓN

2019-05
Firma Autorizada

Condominio Spondylus 2
Ruc: 2490009399001

Recibido
21-05-19

Edificio Vista Mar

Luis W. Torres E.
ADMINISTRADOR

21.05.19.
03:50 Horas.

EDIFICIO ALAMAR
ADMINISTRACION
RECIBIDO

FECHA: 20-05-2019

HORA: 09:40

FIRMA: 

 UPSE.ec

 @UPSE.ec

 UPSE.ec

www.upse.edu.ec / postgrado@upse.edu.ec
(04) 2-944144 / (04) 2-781738 ext. 122
Via La Libertad - Santa Elena

Anexo 4.
Encuesta dirigida a condóminos



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
 INSTITUTO DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

ENCUESTA DIRIGIDA A CONDOMINIOS

Estimado(a) Señor(a) Condómino(a), el cuestionario que se presenta a continuación es base del estudio de las estrategias motivacionales y desempeño de los colaboradores de las Inmobiliarias del cantón Salinas. Se pide leer cuidadosamente cada pregunta y contestar con absoluto criterio. El cuestionario es anónimo por tal razón se pide responder la totalidad de las preguntas.

INFORMACION GENERAL

Género _____ Nacionalidad _____

Para responder el siguiente cuestionario se pide tomar en consideración las escalas especificadas para cada pregunta.

1. ¿Con qué frecuencia mantiene comunicación con el personal que labora en la edificación donde tiene su departamento?

NUNCA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE

2. ¿Considera Usted que el servicio prestado por el personal satisface sus requerimientos?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

3. ¿Considera Usted la motivación proporcionada por la inmobiliaria a los colaboradores aporta a los niveles de desempeño?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

4. ¿Considera que el nivel de sueldos es el apropiado a las funciones que realiza el personal?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

5. ¿Es importante que la empresa brinde incentivos y beneficios adicionales al colaborador?

SIN IMPORTANCIA	DE POCA IMPORTANCIA	MODERADAMENTE IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

6. ¿Con que frecuencia elogia el trabajo del personal?

NUNCA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	FRECIENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE

7. ¿Considera necesario la aplicación de un Programa de estrategias motivacionales para el personal del Condominio?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

8. ¿Considera que el personal tiene adecuados niveles de capacitación?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

9. ¿Considera Usted que el servicio que recibe de los empleados es de calidad?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

10. Considera que el personal se desempeña en condiciones laborales apropiadas?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

11. ¿Considera importante que la inmobiliaria proporcione planes de labores a los colaboradores?

SIN IMPORTANCIA	DE POCA IMPORTANCIA	MODERADAMENTE IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

12. ¿Considera importante se realice evaluaciones de desempeño periódicas del personal?

SIN IMPORTANCIA	DE POCA IMPORTANCIA	MODERADAMENTE IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

Gracias por su colaboración.

Anexo 5.
Encuesta dirigida a los empleados



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
 INSTITUTO DE POSTGRADO
 MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

El cuestionario que se presenta a continuación servirá para el estudio de las Estrategias motivacionales y el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas. Se pide leer cuidadosamente cada pregunta y contestar con absoluta sinceridad y criterio. El cuestionario es anónimo por tal razón se pide responder la totalidad de las preguntas.

INFORMACION GENERAL

Edad (años): _____ Nivel de estudios _____

Género _____ Número de años de labores: _____

Cargo en la organización: _____

Para responder el siguiente cuestionario se pide tomar en consideración las escalas especificadas para cada pregunta.

1. ¿Se siente motivado por el trabajo que realiza?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

2. ¿Permite cubrir necesidades básicas la remuneración que recibe?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

3. ¿Considera que el sueldo que recibe está acorde al trabajo y esfuerzo que realiza?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

4. ¿Aplica la inmobiliaria estrategias de motivación al trabajo que realiza?

NUNCA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	FRECUEMENTEMENTE	MUY FRECUEMENTEMENTE

5. ¿Considera importante que la inmobiliaria brinde incentivos y beneficios por el trabajo que realiza?

SIN IMPORTANCIA	DE POCA IMPORTANCIA	MODERADAMENTE IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

6. De la siguiente lista de incentivos y beneficios señale ¿cuáles se aplican en su lugar de trabajo?

Pagos en base al mérito	
Bonos	
Préstamos empresariales	
Horarios flexibles	
Tiempo de descanso entre jornadas	
Seguridad social (IESS)	
Seguros médicos privados	

Otros: _____

7. ¿Considera importante la capacitación para el desarrollo de sus funciones?

SIN IMPORTANCIA	DE POCA IMPORTANCIA	MODERADAMENTE IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

8. ¿Aplica la iniciativa al realizar sus funciones en la inmobiliaria?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

9. ¿Es de su interés proporcionar ideas para mejorar el servicio brindado al condómino?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

10. ¿Considera que sus conocimientos está acordes al área en que desempeña sus funciones?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

11. ¿Cree que el puesto de trabajo le permite aplicar habilidades y destrezas?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

12. ¿Considera apropiadas las condiciones laborales para el desempeño de sus funciones?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

13. ¿Considera que los materiales y herramientas proporcionados por la empresa son los adecuados para cada área?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

14. De los siguientes factores ¿cuáles considera afecta su desempeño en la inmobiliaria?

Condiciones laborales	
Horarios no flexibles	
Relaciones personales	
Competitividad de sueldos	
Motivación (ausente/deficiente)	
Liderazgo ejercido (altos directivos)	
Ausencia o deficiencia de canales de comunicación	
Ausencia de planificación/prioridad de actividades	

15. ¿Considera Usted que la motivación que recibe contribuye al desempeño laboral?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

Gracias por su colaboración.

Anexo 6.

Ficha opinión de experto1, encuesta dirigida a condóminos

Ficha del informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Institución educativa: Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena
- 1.2. Título de la investigación: Productividad empresarial: Estrategias motivacionales para el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.
- 1.3. Nombre del instrumento: Entrevista a administradores
- 1.4. Autor del instrumento: Iliana Yagual Dei Pezo
- 1.5. Egresado de: Maestría en Gestión del Talento Humano

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					10
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					10
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					10
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					10
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					10
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					10
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					10
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					10
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					10
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					10

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100

Lugar y fecha:



Firma del Experto Informante

C.I. Teléfono N°

0914004486

0993016745

Anexo 7.

Ficha opinión de experto1, encuesta dirigida a empleados

Ficha del informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Institución educativa: Universidad Estatal Península de Santa Elena
- 1.2. Título de la investigación: Productividad empresarial: Estrategias motivacionales para el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.
- 1.3. Nombre del instrumento: Encuesta dirigida a los empleados
- 1.4. Autor del instrumento: Iliana Yagual Del Pezo
- 1.5. Egresado de: Maestría en Gestión del Talento Humano

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					10
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					10
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					10
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					10
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					10
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					10
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					10
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					10
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					10
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					10

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100

Lugar y fecha:


Firma del Experto Informante

C.I. Teléfono N°

0914004486

0993016745

Anexo 8.

Ficha opinión de experto2, encuesta dirigida a condóminos

Ficha del informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Institución educativa: Universidad Estatal Península de Santa Elena
- 1.2. Título de la investigación: Productividad empresarial: Estrategias motivacionales para el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.
- 1.3. Nombre del instrumento: Encuesta dirigida a condóminos
- 1.4. Autor del instrumento: Iliana Yagual Del Pezo
- 1.5. Egresado de: Maestría en Gestión del Talento Humano

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Exce lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					10
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					9
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					10
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					9
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					9
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					9
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					9
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					10
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					10
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					10

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95

Lugar y fecha:

Firma del Experto Informante

C.I. 1725668983 Teléfono N° 0750164944



Anexo 9.

Ficha opinión de experto2, encuesta dirigida a empleados

Ficha del informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Institución educativa: Universidad Estatal Península de Santa Elena
- 1.2. Título de la investigación: Productividad empresarial: Estrategias motivacionales para el desempeño de los colaboradores de las inmobiliarias del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.
- 1.3. Nombre del instrumento: Encuesta dirigida a los empleados
- 1.4. Autor del instrumento: Iliana Yagual Del Pezo
- 1.5. Egresado de: Maestría en Gestión del Talento Humano

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					10
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					9
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					10
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					9
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					9
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					9
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					9
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					10
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					10
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					10

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

() El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95

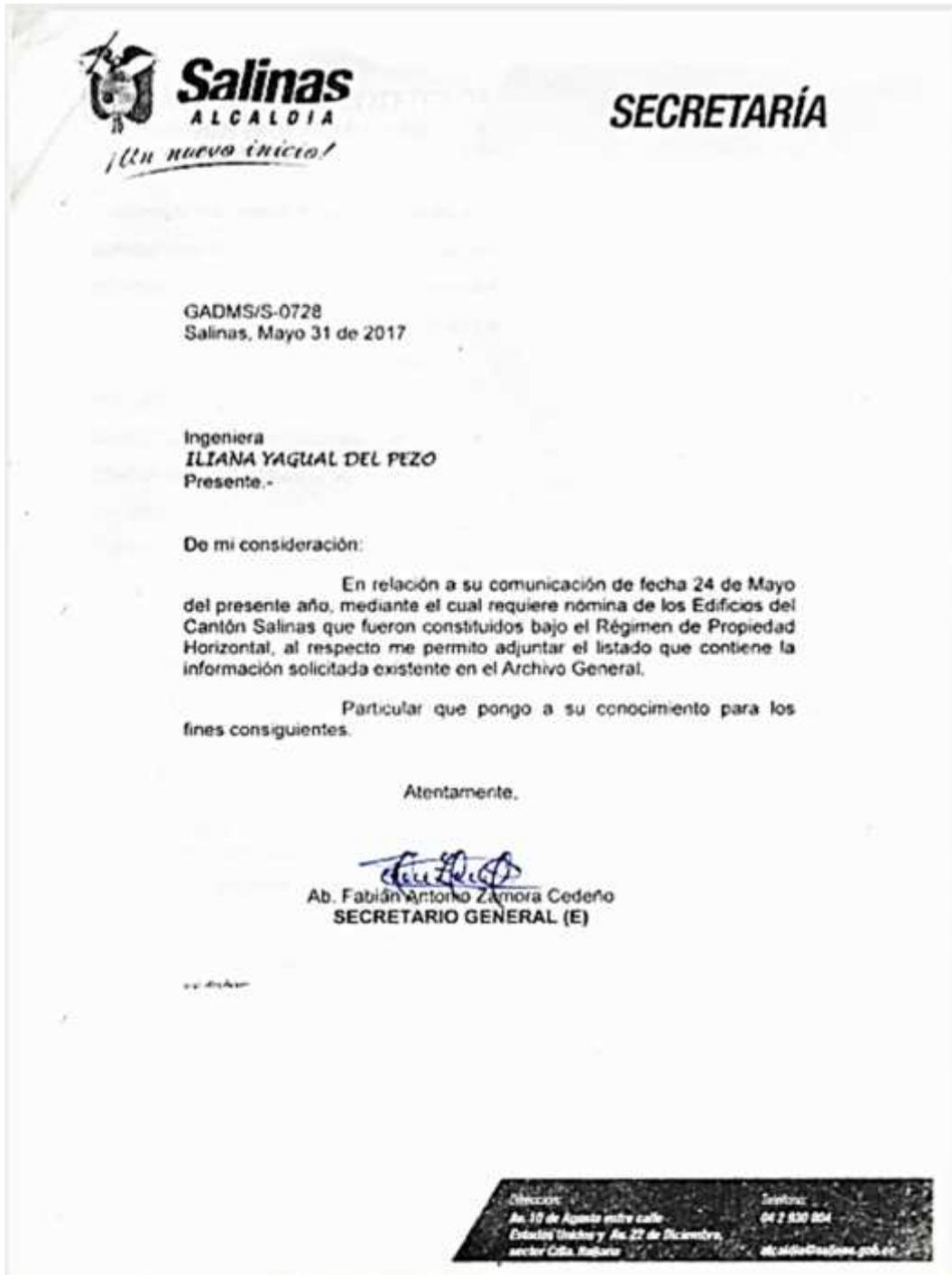
Lugar y fecha:

Firma del Experto Informante

C.1325668983. Teléfono N° 0981264994



Anexo 10.
Carta GAD Salinas



Anexo 11.

Fotos

Encuesta personal Edificio Hotel Colón Miramar



Encuesta al personal del Edificio Hotel Colón Miramar



Edificio Hotel Colón Miramar



Encuesta en Edificio Alamar



Edificio Torremolinos – Sector Palmeras



Edificio El Tiburón – Sector Chipipe



Edificio Vista Mar.- Sector San Lorenzo



Anexo 12.
Certificado antiplagio

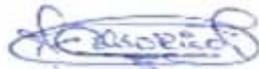
La Libertad, 25 de noviembre de 2019

CERTIFICADO ANTIPLAGIO
01-TUTOR EVPG-IPG-2019.

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado **"PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LAS INMOBILIARIAS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018."**, elaborado por la estudiante Iliana Cecibel Yagual Del Pezo, egresado(a) de la Maestría en Gestión del Talento Humano, del Instituto de Postgrado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio URKUND, luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de valoración, el presente proyecto ejecutado, se encuentra con 4% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente informe.

Adjunto reporte de similitud.

Atentamente,



Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MDE.
C.I.: 1802298669
DOCENTE TUTOR

Anexo 13.

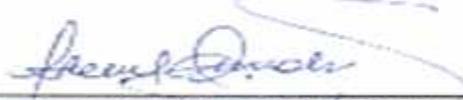
Certificado de gramatólogo

CERTIFICO

Que, he revisado aspectos relacionados a la redacción, ortografía y sintaxis del trabajo de titulación, con el tema **PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LAS INMOBILIARIAS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018** elaborado por Iliana Cecibel Yagual Del Pezo, para optar por el Grado Académico de **MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, del Instituto de Postgrado, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Autorizo hacer de este certificado, el uso legal que considere pertinente.

La Libertad, noviembre de 2019


Lj.c. Isabel Camacho Polo

Teléfono: 099
e-mail: isabelacamacho@hotmail.com
Reg. Senescyt 1023-11-