

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA  
INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGROTRANSPORTES  
GONZALES S.R.L DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, PERIODO  
ABRIL-JUNIO DEL AÑO 2015**

**TESIS**

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

**AUTORES:**

Br. Gonzales Grados Segundo Jorge Antonio

Br. Gonzales Hancoo Juan Rogelio

**ASESOR:**

Mg. Hugo Antonio Alpaca Salvador

**Trujillo-Perú**  
**2015**

## PRESENTACIÓN

### SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: **“Aplicación de un programa de motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L de la ciudad de Trujillo, periodo abril-junio del año 2015”**, luego de haber culminado nuestra investigación en esta superior casa de estudios donde me formo profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

Trujillo, Junio del 2015

---

**Segundo Gonzales Grados**

---

**Juan Gonzales Hanco**

## DEDICATORIA

*Dedico mi trabajo a Dios quien es el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado.*

*De igual forma, a mis Padres, a quien le debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.*

*A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial al Profesor RAFAEL ZALDÍVAR D'ANGELO, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.*

SEGUNDO GONZALES GRADOS

*El presente trabajo está dedicado primero a Dios, por darme salud y vida para continuar adelante en mi vida profesional;*

*A mis padres quienes me han apoyado incondicional desde niño y que han sido mi ejemplo. A ellos que me enseñaron a salir adelante, afrontando los retos y a vencer las dificultades que se presentan en cada etapa de mi vida*

*AL Profesor RICARDO MANTILLA, quien estuvo junto a mí en este camino de esfuerzo, constancia, dedicación y ha sido mi fortaleza para llegar a culminar con éxito la presente investigación.*

JUAN GONZALES HANCCO

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros padres, por el apoyo constante  
y por la fuerza que me brindaron durante nuestra formación  
Académica y personal.

A las personas que participaron colaborando y brindando  
Su valiosa opinión para el presente estudio.

A nuestro asesor Mg. Hugo Antonio Alpaca Salvador,  
Por su asesoramiento constante.

## RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con el propósito de conocer la causa-efecto existente entre la motivación y el nivel de satisfacción del personal operativo de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L en el año 2015.

El problema de investigación planteado por el equipo ha sido: ¿la aplicación de un programa de motivación, permitirá incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Agro transportes Gonzales en la ciudad de Trujillo? Y cuya hipótesis fue: “La aplicación de un programa de motivación, si permitirá incrementar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L, en la ciudad de Trujillo”. Para el desarrollo de la investigación se ha hecho uso de la Investigación pre-experimental, que permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa. El instrumento utilizado en la investigación fue la Encuesta, la población y muestra está dirigida a 60 trabajadores operativos del personal de la empresa, y conformado por 12 preguntas.

En base a este estudio se determinó, que el principal factor es incrementar la satisfacción de los trabajadores a través de la confirmación de nuestra hipótesis, que la aplicación de un programa de motivación si permitirá incrementar el nivel de satisfacción de los trabadores de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L, por lo que nuestra hipótesis es viable para incrementar la satisfacción de los trabajadores.

Los resultados obtenidos muestran, la falta de motivación al personal, de Reconocimientos e incentivos; así como mejorar el trato al personal, lo que origina a un trabajador estresado y poco satisfecho.

Finalmente en base a ello se buscaron soluciones a esta problemática, presentando el programa con las ventajas que ayudara a minimizar el problema de la falta de motivación personal y a identificarlos para que no se genere una insatisfacción del talento humano de la empresa.

**Palabras claves: Motivación, Satisfacción, Programa y Trabajador Operativo.**

## **ABSTRACT**

This study was conducted with the aim of knowing the cause-effect relationship between motivation and satisfaction level of the operating company personnel AgroTransportes Gonzales SRL in 2015.

The research question raised by the team has been: the implementation of a program of motivation, will increase the job satisfaction of workers Agro Gonzales transport company in the city of Trujillo? And whose hypothesis it was: "The implementation of a program of motivation, whether it will increase the level of job satisfaction of employees of the company AgroTransportes Gonzales SRL, in the city of Trujillo." For the development of research it has made use of the pre-experimental, research that will increase the level of satisfaction of the employees of the company. The instrument used in the research was the survey, the sample population and is aimed at 60 operational staff workers of the company, and made up of 12 questions.

Based on this study it found that the main factor is to increase worker satisfaction through confirmation of our hypothesis, that the implementation of a program of motivation if possible to increase the level of satisfaction of employees is the company AgroTransportesGonzales SRL, so our hypothesis is feasible to increase worker satisfaction.

The results show, lack of staff motivation, Recognition and incentives; and to improve the treatment of staff, resulting in a stressed and dissatisfied worker.

Finally it based on that solutions to this problem were sought, presenting the program with the advantages that will help minimize the problem of lack of personal motivation and to identify human talent dissatisfaction company is not generated.

**Keywords: Motivation, Satisfaction, Work Programme and Operationa**

# INDICE

|   |     |
|---|-----|
| <b>PRESENTACIÓN</b> .....   | ii  |
| <b>DEDICATORIA</b> .....  | iii |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....   | iv  |
| <b>RESUMEN</b> .....  | v   |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | vi  |
| <br>  |     |
| <b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN</b> .....  | 1   |
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....  | 2   |
| 1.    Formulación del problema .....  | 2   |
| 1.1    Realidad problemática .....  | 2   |
| 1.2    Enunciado del Problema.....  | 4   |
| 1.3    Antecedentes.....  | 4   |
| 1.4    Justificación .....  | 9   |
| 2.    Hipótesis .....   | 10  |
| 3.    Objetivos .....   | 10  |
| 3.1    Objetivo General.....  | 10  |
| 3.2    Objetivos Específicos.....   | 11  |
| 4.    Marco Teórico .....   | 12  |
| 4.1    La Motivación .....  | 12  |
| 4.1.1    Tipos de motivación.....   | 13  |
| 4.1.2    Teorías de la motivación.....  | 17  |
| 4.2    La satisfacción laboral .....  | 23  |
| 4.2.1    La Satisfacción en el trabajo.....   | 23  |
| 4.2.2    Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo ..... | 24  |
| 4.2.3    Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo.....       | 26  |
| 4.3    Remuneración Laboral.....  | 34  |
| 4.4    Desempeño Laboral.....   | 36  |
| 4.5    Comportamiento Organizacional .....  | 36  |
| 5.    Marco Conceptual .....  | 38  |
| <b>CAPÍTULO II MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS</b> .....                                      | 41  |
| <b>II. MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS</b> .....  | 42  |
| 2.1.    Material.....   | 42  |
| 2.2.    Procedimientos.....   | 43  |
| <br>  |     |
| <b>CAPÍTULO III PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....                        | 47  |
| <b>III. PRESENTACION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....                                | 48  |
| 3.1.    PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....   | 48  |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 3.2.   | DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....   | 65        |
| 3.3.   | ANÁLISIS DE RESULTADOS.....  | 70        |
| <b>CAPÍTULO IV PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LOS TRABAJADORES.....</b> |  | <b>72</b> |
| 4.1  | INDICADORES DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES ANTES DE LA<br>PROPUESTA DEL PROGRAMA.....   | 73        |
| 4.2  | PROGRAMA DE MOTIVACIÓN.....  | 74        |
| 3.4.   | INDICADORES DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DESPÚES DE LA<br>PROPUESTA DEL PROGRAMA..... | 80        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>   |  | <b>82</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>  |  | <b>84</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                               |  | <b>85</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   |  | <b>89</b> |



## LISTA DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla N° 1: ¿Qué tan motivador es su supervisor en cuanto a su trabajo? .....   | 48 |
| Tabla N° 2: ¿Qué tan motivador es su supervisor en cuanto a su trabajo? .....   | 49 |
| Tabla N° 3: ¿Existe renuncias de trabajo por trabajadores desmotivados? .....   | 50 |
| Tabla N° 4: ¿Con que frecuencia se siente satisfecho dentro de la empresa, en comparación con otros sitios donde haya trabajado antes?..... | 51 |
| Tabla N° 5: ¿Considera usted que los valores de la empresa satisface a los empleados y clientes? .....                                      | 52 |
| Tabla N° 6: ¿Qué tipo de reconocimiento le ha otorgado la empresa por el desempeño de su trabajo? .....                                     | 53 |
| Tabla N° 7: ¿Cree Usted que su trabajo satisface al cliente? .....  | 54 |
| Tabla N° 8: ¿Recibe Información sobre su desempeño de su Trabajo? .....   | 55 |
| Tabla N° 9: ¿Considera usted que dentro de la empresa se fomenta el compañerismo y unión entre los trabajadores? .....                      | 56 |
| Tabla N° 10: ¿La carga laboral y el horario de trabajo están bien distribuida para cada trabajador? .....                                   | 57 |
| Tabla N° 11: ¿Cómo considera el ambiente laboral en el desempeño de su trabajo? .....   | 58 |
| Tabla N° 12: ¿Qué tipo de accesorios necesarios cuenta usted para desarrollar su trabajo?.....  | 59 |
| Tabla N° 13: ¿Con que medidas de seguridad laboral cuenta usted? .....  | 60 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Jerarquía de Maslow.....   | 16 |
| Figura 2. Modelo de ERG. Alderfer (1969) .....   | 18 |
| Figura 3. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961) .....  | 20 |
| Figura 4. La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959) .....  | 23 |
| Figura 5. Su salario es suficiente para satisfacer sus necesidades .....   | 48 |
| Figura 6. ¿Qué tan motivador es su supervisor en cuanto a su trabajo? .....  | 49 |
| Figura 7. ¿Existe renuncias de trabajo por trabajadores desmotivados?.....   | 50 |
| Figura 8. ¿Con que frecuencia se siente satisfecho dentro de la<br>empresa, en comparación con otros sitios donde haya trabajado antes?..... | 51 |
| Figura 9. ¿Considera usted que los valores de la empresa satisfacen a<br>los empleados y clientes? .....                                     | 52 |
| Figura 10. ¿Qué tipo de reconocimiento le ha otorgado la empresa por<br>el desempeño de su trabajo? .....                                    | 53 |
| Figura 11. ¿Cree Usted que su trabajo satisface al cliente? .....  | 54 |
| Figura 12. Información sobre su desempeño de su Trabajo .....  | 55 |
| Figura 13. Dentro de la Empresa se Fomenta el Compañerismo .....   | 56 |
| Figura 14. La carga laboral y el horario de trabajo están bien<br>distribuidos para cada trabajador .....                                    | 57 |
| Figura 15. Cómo considera el Ambiente Laboral en el desempeño de<br>su Trabajo .....   | 58 |
| Figura 16. Tipo de accesorios necesarios cuenta usted para desarrollar<br>su trabajo .....   | 59 |
| Figura 17. Con qué medidas de seguridad laboral cuenta usted .....   | 60 |

# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCION**

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1. Formulación del problema**

### **1.1 Realidad problemática**

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

Las empresas son las personas que las forman y su mayor recurso para consolidarse y ser cada día más competitivas y rentables. Luego, es de rigor, que lo fundamental para su correcta dirección sea establecer un cierto grado de motivación y satisfacción en el desempeño de su trabajo por parte del personal de la organización, ya que estas personas son el factor fundamental de llevar a la organización al éxito y a las metas deseadas, es importante darle el primer lugar al recurso humano, elegir estrategias que le permitan sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por el trabajo que realizan.

La satisfacción laboral es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización, por ello es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos en la productividad.

Al tener en cuenta que la satisfacción laboral es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los gerentes brinden un

seguimiento adecuado, y buscar las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la empresa ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

Las empresas de servicios son las que por regla general enfatizan y enfocan sus esfuerzos en brindar un servicio que cumpla y en lo posible exceda, las expectativas de los clientes. Por ello los trabajadores operativos son la parte fundamental para el éxito.

Tal es el caso de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L al que se solicita la prestación de sus servicios, es de gran importancia la calidad del servicio brindada a sus clientes. Analizando la realidad y contextualizada en la ciudad de Trujillo, encontramos una problemática que será objeto de estudio: “cierta insatisfacción de sus trabajadores operativos”

Por lo tanto su productividad se ha visto reducida, generando pérdidas, ya que actualmente cuenta con unidades de transporte modernas, los cuales no son aprovechados por los trabajadores operativos, debido a la poca motivación e insatisfacción causando ausentismo y falta de responsabilidad; generando incumplimiento en los servicios brindados los cual afecta a la imagen de la empresa frente al mercado.

De esta manera, La empresa motivo de la presente investigación se consideró que lo importante para que un empleado sea proactivo y se sienta feliz en su lugar de trabajo, es que existan motivaciones, por ello, se concluyó en la elaboración de un programa de motivación lo cual le permita incrementar el nivel de satisfacción de sus trabajadores, dado que el trabajador estando motivado, aportará mayor productividad, y la consecución de sus

objetivos individuales así como los objetivos generales de la empresa.

## **1.2 Enunciado del Problema**

¿La aplicación de un programa de motivación, permitirá incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Agro transportes Gonzales en la ciudad de Trujillo?

## **1.3 Antecedentes**

### **1.3.1 Antecedentes internacionales**

De Paredes, Guzmán (2012), con su tesis *“Plan de motivación laboral para los trabajadores del departamento de cobranzas en la empresa contact center 2001 basado en sus necesidades y requerimientos”*, de la universidad de Extremadura, en España, concluyeron lo siguiente:

- Al describir la situación actual de los planes de motivación laboral de la empresa Contat Center 2001, C.A, se determinó como rasgo fundamental para el desarrollo de la investigación en curso, que la ausencia de la aplicación de los mismos, ocasionaron el desarrollo de un clima organizacional negativo en el cual predomina la insatisfacción laboral, específicamente en el departamento de cobranzas.es importante tomar en cuenta que el descuido por la satisfacción del cliente interno(empleados) ocasiona que la empresa deje de ser eficiente en términos de operatividad, que no puedan cumplir las metas y objetivos planteados.
- El diseño e implementación de un plan motivacional laboral dirigido a aumentar el nivel de satisfacción laboral de los empleados, dará como resultado el aumento del

nivel de eficiencia en las operaciones, en la calidad del servicio prestado a los clientes, el logro de objetivos y metas organizacionales planteados, la disminución del índice de rotación del personal y mayor rentabilidad para la empresa.

De Julián (2009), Con su tesis Doctoral *“Influencia de la aplicación de un programa formativo de profesores de educación física, sobre la motivación en el aula y el nivel de reflexión docente”*, de la universidad de Extremadura, en España, concluyo lo siguiente:

La aplicación del programa de intervención ha mejorado la capacidad para reflexionar en la acción y sobre la acción de los profesores participantes en el estudio. Por todo ello podemos concluir que la participación en actividades de reflexión, especialmente las centradas en el análisis audiovisual e interactivo de su práctica docente (recuerdo estimulado), que se han llevado a cabo durante el estudio, aumenta la capacidad reflexiva del profesorado, evitándoles con ello caer en una mecanización de su actuación docente, tan determinada por el proceso de socialización que sufren los mismos, con el paso de los años.

### **1.3.2 Antecedentes nacionales**

De Ramos (2003), con su tesis *“Grados de Satisfacción Laboral de la Enfermera en las unidades productivas de Servicios de Salud en Puno” año 2003*”, de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, en Lima, concluyo lo siguiente:

“El grado de Satisfacción Laboral de las enfermeras en la REDEES – Puno es de parcial insatisfacción en lo que se refiere a condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, las relaciones sociales, relación frente a la autoridad, necesidad de autorrealización y políticas administrativas”.

Eguzquiza (2003), con su tesis *“Motivación y Nivel de Satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de Infectología y Neumología del Instituto de Salud del Lima”*, de la Universidad Particular Cayetano Heredia, en Lima, concluyo lo siguiente:

“El mayor número de enfermeras tiene motivación laboral de tipo intrínseca, destacándose el factor de reconocimiento y en menor se encuentra la responsabilidad inherente al trabajo. En el desarrollo profesional se observó que el mayor porcentaje tuvo un desarrollo no adecuado siendo el más significado el factor de desarrollo cognoscitivo. El mayor porcentaje de enfermeras con desarrollo profesional adecuado se encuentra entre las menores de 35 años y las solteras sin hijos”.

“El mayor porcentaje de la enfermeras se sienten poco motivadas (50%) mientras que el (30%) no está motivado y un (20%) motivadas. En relación a satisfacción laboral el 40% no está satisfecho, 35% ligeramente satisfecho, 15% satisfecho y un 10% muy satisfecho.”

### **1.3.3 Antecedentes locales**

De Alvitez y Ramírez (2013), en su tesis: *“Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo –*



2013”, de la Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, concluyeron lo siguiente:

Se determinó el nivel de satisfacción de los empleados de la Empresa del Grupo Almer; 28% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que 12% se siente satisfecho, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, 9% siente insatisfacción y 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera.

Se propone para el Programa de Incentivos y Compensaciones; primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone brindar incentivos económicos metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación. Se propone para el Programa de Incentivos y Compensaciones; primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone brindar incentivos económicos metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación.

De Beбето y Sánchez (2013), en su tesis *“Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores*

*operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo – 2013”, de la Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, concluyeron lo siguiente:*

Al diagnosticar la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes con un puntaje promedio de 3.39 en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que el desempeño laboral no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación.

Al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.

Mediante el análisis comparativo de los resultados del diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo obtenido antes y después de la implementación del plan de capacitación y gracias al análisis estadístico descriptivo, podemos concluir que se ha demostrado que la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores operativos del

gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, lo cual se demuestra incluso con la aplicación de la prueba estadística Z al tener un estadístico de valor 29 que considera nuestra hipótesis en la zona de aceptación.

## **1.4 Justificación**

### **1.4.1 Justificación teórica**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de las teorías de la motivación, encontrar explicaciones a situaciones internas (bajo rendimiento, insatisfacción, desmotivación y rotación del recurso humano, etc.) que afectan a la producción de la empresa. Lo anterior permitirá al investigador contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad.

### **1.4.2 Justificación técnica**

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

Por ello para dicha investigación, se dará a través de una investigación cualitativa, utilizando como instrumento de ejecución una escala, la cual nos permitirá interpretar y comprender cada uno de los procesos que se llevaran a cabo en dicha investigación. Esta investigación se realiza para corroborar y establecer la causa-efecto que existe

entre ambas variables, que nos ayuden a cumplir con nuestros objetivos propuestos.

### **1.4.3 Justificación social**

Es de vital importancia que el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar, y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general. Es un asunto en donde la empresa no sólo ha de tener una visión empresarial, sino también una visión social para optimizar sus resultados en un contexto dado, de tal manera que pueda contribuir a la disminución del alto índice de desmotivación laboral que se viene presentando en las diferentes empresas tanto del sector público como del sector privado en donde se están manifestando renuncias constantes, bajo rendimiento laboral, incapacidades, permisos sin justa causa, falta de los empleados a su labor, quejas constantes de los mismos.

## **2. Hipótesis**

La aplicación de un programa de motivación, si permitirá incrementar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L, en la ciudad de Trujillo.

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo General**

Determinar si la aplicación de un programa de motivación permitirá incrementar nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa Agro Transportes Gonzales, en la ciudad de Trujillo.

### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar el nivel de satisfacción actual de los trabajadores de la Empresa Agro Transportes Gonzales.
2. Aplicar el programa de motivación durante el periodo abril-junio del 2015.
3. Evaluar las ventajas y desventajas de la aplicación del programa de motivación para los trabajadores de la empresa Agro Transportes Gonzales.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1 La Motivación**

El deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo, estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores. Para la Escuela Clásica de Administración la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento. La Escuela de Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, en esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana. Como indica Rodríguez, D. (2004)

Según lo anteriormente dicho, el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido. Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad, su rol.

Según describen Whittaker y Whittaker (1991) la motivación "Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados

que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos" esto se refiere a la fuerza impulsora que hace que nosotros queramos hacer determinada acción para lograr un objetivo específico, por ejemplo para sentir el deseo de superación personal es necesario estar motivado ya que es una fuerza interna que nos impulsa a hacer algo.

- **Esfuerzo:** Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.
- **Necesidad:** Se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisfarán la necesidad y provocarán que la tensión disminuya.
- **Metas organizacionales:** es decir los objetivos que la organización busca.

Lo anteriormente señalado podría no reflejarse en la Empresa en cuestión, debido a que en la entrevista preliminar se obtuvo una inestabilidad en la permanencia de los empleados en un cargo específico, esto evidentemente señala tal como lo expone la Escuela Clásica de Administración, que los empleados trabajan sólo por la remuneración y no por satisfacción personal e identificación con la empresa.

#### **4.1.1 Tipos de motivación**

##### **Motivación por logro**

Quesada (2007) "La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer". Por ejemplo, si a un

individuo en su familia, escuela, iglesia, amigos y libros le hacían hincapié en el logro personal, su actitud hacia la vida tendía a ser familiar. Si recalcaban las amistades y la afiliación, las motivaciones estaban dominadas por las actitudes sociales.

También se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

### **Motivación social**

"Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana" (Davidoff, 1979) el autor describe que los seres humanos estamos regidos por un conjunto de sentimientos que rigen nuestras actitudes frente a las situaciones; las cuales fueron cultivadas por el transcurso del tiempo por nuestros familiares, nuestro entorno como los amigos, maestros y en general personas a nuestro alrededor que han ayudado en la formación de nuestro ser actual, estas costumbres y la cultura aprendida condicionan nuestra conducta frente a las circunstancias que nos encontramos.

### **Motivación por competencia**

Según Mora (1999) "la motivación es el producto de la ambición", mientras una persona espera más el alcanzar un objetivo se demuestra que es una persona ambiciosa que espera mucho más que lo que podría obtener. Esto a los



seres humanos les hace querer ser siempre más que los demás y obtener todavía más de lo logrado hasta ese momento. También lo motiva a querer siempre sobresalir ser mejor que los demás tomando en cuenta en el medio que se maneje.

### **Motivación por afiliación**

"La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas". Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta. Los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una retroalimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

### **Motivación por autorrealización**

Maslow (1943,1970, citado en Cohen y Swerdlik, 2000), ha establecido una jerarquía teórica de las necesidades humanas la cual está formada por escalones constituidos en forma jerárquica; en la que demuestra que los seres humanos tenemos prioridades a atender por ejemplo ante toda necesidad lo primero que satisfacemos son las necesidades fisiológicas luego el sentirme seguro que no estemos en peligro y así una necesidad conduce a otra necesidad en la jerarquía.

**Figura 1. Jerarquía de Maslow**



Al conocer la jerarquía nos podemos dar cuenta que una persona para sentirse motivada a triunfar necesita tratar primero aspectos tan indispensables como lo son las necesidades fisiológicas que en algunos casos no se le da la importancia requerida, un ejemplo claro de desmotivación por la no satisfacción de una necesidad fisiológica es un caso ocurrido en Korea en donde los baños eran cerrados con llave en algunas fábricas, para que las operarias no perdieran tiempo en estar yendo a hacer sus necesidades ocasionando incomodidad y molestias a los empleados; lo cual les hacía sentirse desmotivados para que trabajaran bien ya que su prioridad en ese momento era satisfacer su necesidad fisiológica y no realizar adecuadamente su trabajo como lo requerían sus superiores.

## **Motivación por poder**

¿A quién no le gusta mandar a los demás y tener la autoridad para hacerlo? Muchos de nosotros en más de alguna ocasión hemos tratado de hacer bien las cosas en el trabajo para lograr ser el líder y no organizar todo sino que otro lo haga por uno. "Estar en posición de autoridad respecto a otros" (González, 2000). Esto nos hace sentir importantes y nos sube el ego así como nos da la comodidad de hacer que otros hagan lo que tendríamos que hacer nosotros.

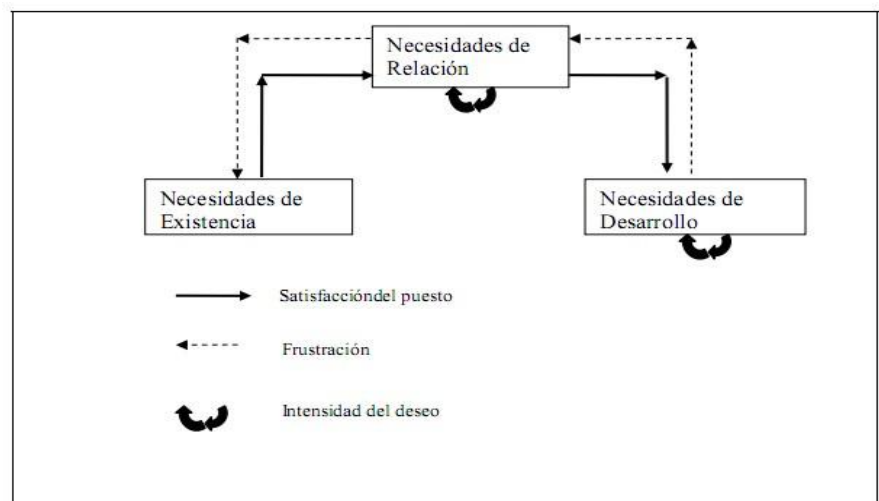
### **4.1.2 Teorías de la motivación**

#### **La teoría ERG de Alderfer (1969)**

Clayton Alderfer, (1969) propone ciertos cambios a la Pirámide de Maslow, referidos a los niveles de necesidades de las personas, que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la motivación. El mismo considera que los trabajadores deben de cubrir:

- Necesidades de Existencia (E), que incluyen junto a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow las condiciones de trabajo y las retribuciones.
- Necesidades de Relación (R), agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow. Según Alderfer, estas necesidades se satisfacen más con una interacción abierta, correcta y honesta que por mantener relaciones agradables eludiendo la crítica.
- Necesidades de Desarrollo (D), que se refieren al deseo de autoestima y autorrealización, a través de una fuerte implicación en la dinámica laboral y por la completa utilización de las habilidades, capacidades y creatividad.

Quirós, P. y Cabestrero, R. (2008), comentan que el modelo de Alderfer es más flexible al plantear un doble proceso: por una parte no es necesario que estén cubiertas las necesidades inferiores para que el individuo pueda sentir necesidades superiores, junto a ello si no se lograsen satisfacer estas necesidades superiores (frustración), se activaría y potenciaría la necesidad inmediatamente inferior, que serviría así de elemento motivador sustitutorio de las necesidades no satisfechas todavía.



**Figura 2.** Modelo de ERG. Alderfer (1969).

Los mismos autores afirman que esta teoría facilita la investigación de las necesidades de los trabajadores, al plantear que la conducta laboral no depende exclusivamente de la satisfacción de necesidades superiores, ya que puede centrarse en la satisfacción de las necesidades inferiores. Este fenómeno es conocido como el proceso de frustración-regresión.

Esta teoría se relaciona con la investigación ya que como se explica anteriormente la satisfacción laboral de los empleados puede ser afectada por múltiples factores independientes entre sí y cada uno de estos factores puede tener más importancia que los demás según los intereses del individuo.

En este contexto, McClelland también propone tres niveles en su teoría de la motivación:

### **Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961)**

McClelland (1961) considera que los impulsos motivacionales están en relación con necesidades de Logro, Afiliación y Poder. Las características que definen a los que se orientan hacia el logro son la búsqueda de responsabilidad personal y la superación de retos a fin de alcanzar metas alcanzables. El logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen. En el ámbito laboral, las personas motivadas por el logro siempre quieren mejorar todo en su medio ambiente, tratan de encontrar maneras más eficaces para hacer una tarea, de dominar su actividad desarrollando habilidades e innovaciones para la solución de problemas.

Para Quirós, P. y Cabestrero, R. (2008), de acuerdo con esta teoría, el interés monetario es distinto de la necesidad de logro, de forma que las personas motivadas por el logro no trabajan únicamente por dinero, sino que se esfuerzan en su trabajo para satisfacer una fuerza interior del individuo para mejorar, ser reconocido en su trabajo y alcanzar las metas propuestas.

McClelland, (1961) también afirma que además del motivo de logro, las necesidades de poder y afiliación son importantes, pero deben de estar subordinadas a la de logro, las personas con alta necesidad de poder desean poseerlo en su trabajo, e influir en las personas y en las situaciones, para lo que están dispuestos a correr riesgos. Suelen realizar acciones que afectan a la conducta de otros y despiertan en ellas fuertes emociones.

Si un directivo está motivado principalmente por el poder, su deseo de controlar y dirigir todo le puede imposibilitar el discernir en qué momento debe dar su brazo a torcer, entrando en una lucha de poderes que puede incluso impedir la consecución de metas. McClelland definió el "Síndrome de necesidad de liderazgo" como la conjunción en un individuo de una alta necesidad de controlar e influir en los demás (motivación por el poder) y una alta capacidad de autocontrol que evita agresividades inútiles y luchas estériles. Quirós, P. y Cabestrero, R. (2008)



**Figura 3.** Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961).

La teoría de McClelland se adapta a la investigación porque los individuos muchas veces no necesitan factores que los inclinen a estar motivados en sus acciones, simplemente sienten una motivación por lograr algo y su motivación se centra únicamente en alcanzarlo.

El concepto de motivación por el logro se ha relacionado con la teoría de la motivación de Herzberg en cuanto que las personas con alto sentido de logro tienden a estar interesados en los factores motivadores (el trabajo por sí mismo).

### **La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959)**

Para explicar detenidamente la Motivación, se utilizará como propuesto a Frederick Herzberg y la Teoría de la Motivación – Higiene. (1959). Existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. Amorós, E. (2007).

Herzberg, investigó la pregunta ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los

sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

- **Factores motivadores:**

Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo.

Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas, y objetivos.

- **Factores de higiene:**

Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza.

Llevando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales).





**Figura 4.** La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959).

En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, calman a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos y se desenvuelvan en un adecuado ambiente de trabajo.

## **4.2 La satisfacción laboral**

### **4.2.1 La Satisfacción en el trabajo**

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta.

Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

#### **4.2.2 Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo**

Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

- **El Sexo**

De acuerdo a un estudio realizado por Blum (1942), a trabajadores (hombres y mujeres), se obtuvo que los hombres les concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario. También se encontró que las respuestas de las mujeres solteras, en ciertos aspectos, fueron más estrechamente relacionadas a las de hombres que a las de las mujeres casadas. Señalando así, algunas diferencias fundamentales en las satisfacciones que los empleados persiguen en sus empleos y en el papel que el trabajo juega en la

adaptación general en la vida como función del sexo y del estado civil.

- **La Inteligencia**

El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado sí tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

- **Adaptación personal**

No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de la planta, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo;

sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

#### **4.2.3 Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo.**

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

- **Factores de situación específicos**

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

- **Pago:** Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.
- **Seguridad del Empleo:** La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los

trabajadores sienten en su empleo, lo cual ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey.

- **Participación y reconocimiento personal:** La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano de su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es imposible dará a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.
- **Posición profesional:** De acuerdo a estudios de Robinson, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.
- **Supervisión:** Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.
- **Aumento de la satisfacción en el empleo**  
Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca

personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.

Uno de los enfoques tradicionales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

- **Comunicación y Participación**

Muchas de las causas potenciales de queja se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la compañía, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc.

Algo que va más allá de la comunicación, es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales, está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones; sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

- **Soluciones Diversas**

Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo: la selección y colocación inicial de los empleados, hacerles comprender

a los empleados que la administración reconoce y aprecia su contribución para la compañía; y la previsión de oportunidades de obtener asesoramiento industrial. El asesoramiento en la industria no está preparado para el tratamiento de disturbios Psicológicos serios. Está destinado, más bien, a ayudar a los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención, esta aportación se aplica en los modelos de evaluación de los servicios de salud. (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994).

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

Herzberg por su parte, señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

Otras investigaciones señalan, la existencia de un común denominador en los siguientes factores:

- Existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y las probabilidades de abandono del empleo.

- Existe una relación negativa, aunque menos firme, entre la satisfacción laboral y el ausentismo.
- La satisfacción laboral presenta una correlación significativa, aunque inestable, con el desempeño del trabajador.

Se han realizado otras investigaciones destinadas a establecer la relación entre la edad y las distintas formas de satisfacción laboral; Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996) que los empleados más viejos tienden a reportar más satisfacción que los jóvenes y esta relación es más fuerte que la asociada al género, educación, etnia o ingresos.

Algunas de las variables que se considerarían en el aumento de la satisfacción de los empleados en este estudio son:

1. Muchas personas mayores se han movido a trabajos con características más deseables de aquellos iniciales, lo que aumenta la satisfacción.
2. Los empleados mayores poseen ciertos valores hacia el trabajo (disminución de la importancia de las oportunidades de promoción y de aumentos de sueldo) que hacen más atractivas las características de su empleo que los de los empleados menores.
3. Es más probable que los trabajadores más viejos tengan menos expectativas con respecto a su trabajo, por lo que la distancia entre su trabajo real y el ideal es menor, generando actitudes más positivas hacia el trabajo.
4. Es posible que la más alta satisfacción laboral en los empleados más viejos esté con relación a variables



no relacionadas con el trabajo, tales como los niveles de satisfacción general y de salud mental; estas diferencias están probablemente asociadas a variaciones en la composición familiar, auto-concepto, expectativas personales y normativas y roles sociales en diferentes años, variables cuyos efectos pueden ser controlados a través de estudios de regresión. Con este estudio, se ha concluido que la relación entre edad y satisfacción laboral se da en forma de U, declinando la satisfacción moderadamente en los primeros años de empleo para incrementarse hasta el retiro. Se realizó una investigación en una gran muestra de empleados británicos; se encontró una significativa forma de U en los niveles de satisfacción laboral, satisfacción con el pago y con el trabajo en sí.

- **Modelo de motivación del empleado y desempeño del trabajo.**

Según Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000) el nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000) sostienen que para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias)

y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado muestra conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo como los compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma.

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

Díaz, (2009) afirma:

Todos los temas señalados antes, como subrayados negativamente por los empleados de diversas empresas, son claramente desmotivadores. Es evidente que, cuando un trabajador manifiesta su insatisfacción hacia determinados aspectos como los señalados, su grado de

motivación decae pudiendo llegar a extremos límite. En esos casos, o bien reacciona tomando la determinación de cambiar de empresa o, por el contrario, se convierte en un trabajador pasivo, que hace lo mínimo y no siente en absoluto la empresa como una organización colectiva. En definitiva que, todas esas situaciones descritas que se dan en la práctica, llevan al personal a mostrar su insatisfacción en los cuestionarios y encuestas de medida del grado de satisfacción en el trabajo o de clima y ambiente laboral. Y, también, llevan al abandono de la empresa en búsqueda de otra mejor o que les satisfaga más, aunque consideren a la suya como buena dentro de su sector.

Según Amorós, E. (2007), existen factores determinantes de la satisfacción en el trabajo y entre ellas se pueden encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe, que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto.

### 4.3 Remuneración Laboral

En las distintas actividades que se llevan a cabo en una organización, se obtiene siempre una remuneración económica. El empleado utiliza su talento y habilidades propias, ya sean físicas o mentales para llevarla a cabo y esto genera un retorno económico que se denomina salario.

Según el Boletín emitido por la Universidad de la Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico de Medellín (EAFIT, 2003), el salario es el precio pagado por la realización de un trabajo y puede variar dependiendo del lugar, la región, el país, la ocupación, etc.

La Ley Orgánica del Trabajo (LOT) en el Título III, Capítulo I, Artículo 133 define salario de la siguiente manera:

Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Esto quiere decir, que la remuneración laboral es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador por las habilidades que este tenga durante un tiempo determinado para que se produzca una determinada tarea organizacional.

En este contexto, López, C. (2001) añade que las recompensas en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad. Un estudio de The Economist Intelligence Unit (EIU), "Motivating and Rewarding Managers", acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos muestra resultados en esta dirección. Las organizaciones líderes

que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños. Todos los empleados realizan su trabajo por la percepción de un salario, salario que aparte de su papel en la satisfacción de necesidades, tiene también un alto contenido de logro social en cuanto es un símbolo de estatus. Un salario con incentivos plantea que al salario establecido se le pueden añadir una serie de complementos monetarios o no, que varían en razón de determinados logros obtenidos por el trabajador basándose en un mayor rendimiento.

Lawler, (1986), citado por Quirós, P. y Cabestrero, R. (2008), plantea que: El salario satisface en función de cuanto se ha recibido y de la cantidad que el individuo considera que debería recibir.

- Los sentimientos de satisfacción están influenciados por comparaciones con los recibidos por los demás.
- Se tiende a sobreestimar la remuneración de los que realizan trabajos similares, por una valoración superior del rendimiento propio, merecedor por tanto de mayores retribuciones.
- El papel principal de la remuneración es mantener vinculado al individuo con la empresa, da seguridad en el puesto, con lo que reduce las posibilidades de abandono de la organización. Los autores citados anteriormente indican que “la remuneración es un reforzador secundario, debido a que se asocia con reforzadores básicos (satisfactores de necesidades), actuando en el sentido de factor higiénico según Herzberg, si no se posee ocasiona insatisfacción, pero su posesión aumenta poco la satisfacción.”

#### **4.4 Desempeño Laboral**

Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. (Arias Galicia, F. 2000).

Ahora bien, el trabajador para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

Bittel, (2000), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

#### **4.5 Comportamiento Organizacional**

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal, y así de este modo también influye en el comportamiento organizacional.

Robbins, S. (1998) define el comportamiento organizacional como “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.”

Según lo anteriormente dicho, se afirma que en el estudio del comportamiento organizacional debemos hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y aspectos se integran para formar un todo.

Marka, U. (2010) en su artículo en línea “Cómo tratar con personas difíciles”, existen tres tipos de conducta principales: agresivo, pasivo y asertivo. A continuación se presenta cada una de ellas:

- **Conducta Agresiva:** La persona trata de satisfacer sus necesidades, le gusta el sentimiento de poder pero en el fondo sabe que se está aprovechando de los demás, repite constantemente que tiene razón pero oculta un sentimiento de inseguridad y de duda, suele estar sola puesto que su conducta aleja además, tiene la capacidad de desmoralizar y humillar a los demás, se la puede reconocer por su típico lenguaje verbal y corporal.
- **Conducta Pasiva:** Los demás se aprovechan de ella fácilmente (además, fomenta esta actitud), suele tener sentimientos de inseguridad y de inferioridad que se refuerzan siempre que entra en contacto con una persona agresiva, está enfadada consigo misma porque sabe que los demás se aprovechan de ella, es tímida y reservada cuando está con otras personas, se agota y no tiene mucha energía ni entusiasmo, su actitud acaba irritando a los demás, absorbe la energía de los demás.

- **Conducta Asertiva:** Se preocupa por sus derechos y por los de los demás, por lo general, acaba consiguiendo sus metas, respeta a los demás, está dispuesta a negociar y a comprometerse cuando lo considera oportuno, cumple siempre sus objetivos, está preparada para asumir riesgos y, si no funciona, acepta que los errores formen parte del proceso de aprendizaje, reconoce sus fracasos y sus éxitos, es entusiasta y motiva a los otros, se siente bien consigo misma y hace sentirse bien a los demás.

## 5. Marco Conceptual

### La motivación

Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos" esto se refiere a la fuerza impulsora que hace que nosotros queramos hacer determinada acción para lograr un objetivo específico, por ejemplo para sentir el deseo de superación personal es necesario estar motivado ya que es una fuerza interna que nos impulsa a hacer algo. Whittaker y Whittaker (1991)

### Desempeño laboral.

Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Urbina (1998)

### Trabajador operativo.

Estrato que generalmente ocupan aquellos que conforman la base de la estructura organizacional y requieren el empleo de esfuerzo físico, destreza muscular, coordinación motora, entre otras condiciones. Zelaya (2006)



## **Satisfacción Laboral**

Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Robbins (1998)

## **Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad. Robbins (1998)

## **Programa**

En sentido amplio hace referencia al programa como un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Un plan está constituido por un conjunto de programas; un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado. Arder (2002).

## **Comunicación**

La comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con

posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad". Pasquali (1980)

### **Programa reconocimiento laboral.**

Es un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad. El reconocimiento provoca fidelidad, atracción y lealtad en el cliente interno, que es esa pirámide humana que hace parte de la empresa y es la clave del éxito, de acuerdo con (Karld Albrecht ,1998).

### **La condición de trabajo**

Está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. Las condiciones de trabajo que enfrentan tanto hombres como mujeres tanto en los países europeos como en México, condiciones laborales que muestran discriminación y falta de protección a la mujer. La mujer sigue siendo vulnerable en el campo. Condiciones de trabajo y seguridad social (2012).

### **Plan**

El plan es la gestión materializada en su documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir del futuro hacia propósitos determinados. Es un documento que se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias asignando recursos, tiempo y responsables para cada una de ellas. El contenido básico de un plan es justificación del plan, visión del plan, diagnostico, perspectiva, objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos del plan. Velasco y Heredia (2004)

# **CAPÍTULO II**

## **MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

## **II. MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS**

### **2.1. Material**

#### **2.1.1. Población**

La población está constituida por 60 trabajadores de la empresa Agro Transportes Gonzales S.R.L. ubicada en la ciudad de Trujillo. <http://www.atg.pe/>

#### **2.1.2. Marco de muestreo**

Está constituida por 60 trabajadores de la empresa Agro Transportes Gonzales S.R.L. ubicada en la ciudad de Trujillo

#### **2.1.3. Muestra**

Se utilizara la misma población muestral Constituida por 60 trabajadores de la empresa Agro Transportes Gonzales S.R.L. ubicada en la ciudad de Trujillo, aplicaremos el tipo de muestreo por juicio, no probalístico, porque consideramos que son representativos de la población.

#### **2.1.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

##### **A) Técnicas**

##### **1) La Encuesta**

En el que se busca recaudar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, éstos datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al conjunto total de la población estadística en estudio, es decir, los trabajadores operativos de la empresa, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

## **2) La Entrevista**

Es ésta conversación, en la que una persona hace a otra, una serie de preguntas Sobre un tema determinado, en esta oportunidad sobre la aplicación del programa de motivación, para lograr incrementar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores operativos de la empresa, en la ciudad de Trujillo, periodo abril-junio del 2015, para obtener datos o testimonios verbales por medio de la intervención directa del investigador y persona entrevistada.

### **B) Instrumentos**

Para la recolección de información de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta. Los instrumentos que se utilizaron en la investigación consisten en un cuestionario que contienen preguntas cerradas.

## **2.2. Procedimientos**

### **2.2.1. Diseño de Contrastación**

El tipo de investigación que se utilizará es aplicativa pre experimental con una sola dependiente:

$$X_1 \rightarrow P \rightarrow X_2$$

Dónde:

P = Programa de motivación.

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> = Nivel de satisfacción laboral.

## **2.2.2. Análisis y Operacionalización de Variables**

### **Variable Independiente:**

Programa de motivación

### **Variable Dependiente:**

Nivel de satisfacción laboral

### **Variable Independiente P = Programa de motivación**

Definición Conceptual: Conjunto de proyectos relacionados y coordinados entre sí, todos ellos como parte de las acciones a realizar para alcanzar las metas y objetivos de un plan, en un periodo determinado. Arder (2002)

### **Variable Dependiente X = Satisfacción Laboral**

Definición Conceptual: La satisfacción en el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos. Robbins (2004)

### CUADRO DE VARIABLES

| Variable a Investigar  | Definición Conceptual  | Dimensiones  | Indicador   | Escala de Medición                         |
|--|--|--|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Variable Independiente</b></p> <p style="text-align: center;">Programa de motivación</p> | <p>Programa como un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza.</p> <p style="text-align: center;">Arder (2002)</p>                | <p style="text-align: center;">Factores motivantes</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Logro de metas</li> <li>• capacitación</li> <li>• Tareas</li> <li>• Seguridad o estabilidad laboral</li> </ul> | <p style="text-align: center;">Ordinal</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>Variable Dependiente</b></p> <p style="text-align: center;">Satisfacción Laboral</p>     | <p>La satisfacción en el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos.</p> <p style="text-align: center;">Robbins (2004)</p> | <p style="text-align: center;">Satisfacción</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la labor realizada</li> <li>• Expectativa salariales</li> <li>• Buen desempeño</li> </ul>                                 | <p style="text-align: center;">Ordinal</p> |

### **2.2.3. Procesamiento y Análisis de Datos**

En la presente investigación estamos utilizando el método analítico, es decir analizamos las entrevistas y encuestas a los trabajadores operativos de la empresa.

Las técnicas que utilizamos para el procesamiento de datos son:

- Entrevista al gerente de la empresa
- Encuesta
- Tabulación.
- Análisis e interpretación.



# **CAPÍTULO III**

## **PRESENTACIÓN Y**

### **DISCUSIÓN DE**

#### **RESULTADOS**

### III. PRESENTACION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

##### PERCEPCION GENERAL

¿Su salario es suficiente para satisfacer sus necesidades de?

- 1) ALIMENTACION 2) SERVICIOS 3) EDUCACION 4) SALUD  
5) OCIO (EVENTOS, DIVERSION Y VIAJES)

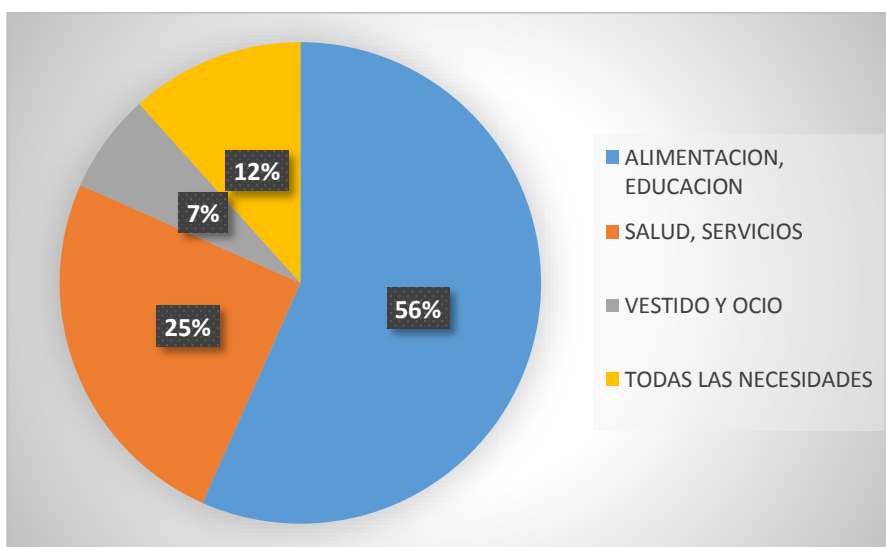
Tabla N° 1: Su salario es suficiente para satisfacer sus necesidades de

| RESPUESTAS :            | N° DE ENCUESTADOS | TOTAL EN PORCENTAJES |
|-------------------------|-------------------|----------------------|
| ALIMENTACION, EDUCACION | 34                | 57%                  |
| SALUD, SERVICIOS        | 15                | 25%                  |
| VESTIDO Y OCIO          | 4                 | 7%                   |
| TODAS LAS NECESIDADES   | 7                 | 12%                  |
| TOTAL                   | 60                | 100%                 |

Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

Figura 5. Su salario es suficiente para satisfacer sus necesidades



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Observamos que el 57% de los trabajadores afirma que su salario es suficiente para cubrir las necesidades de alimentación y educación, el 25% de los trabajadores afirma que su salario es suficiente para cubrir las necesidades de salud y servicio, el 12% de los trabajadores afirma que su salario es suficiente para cubrir todas las necesidades, y por último un 7% de los trabajadores afirma que su salario es suficiente para cubrir las necesidades de vestido y ocio.

## MOTIVACION

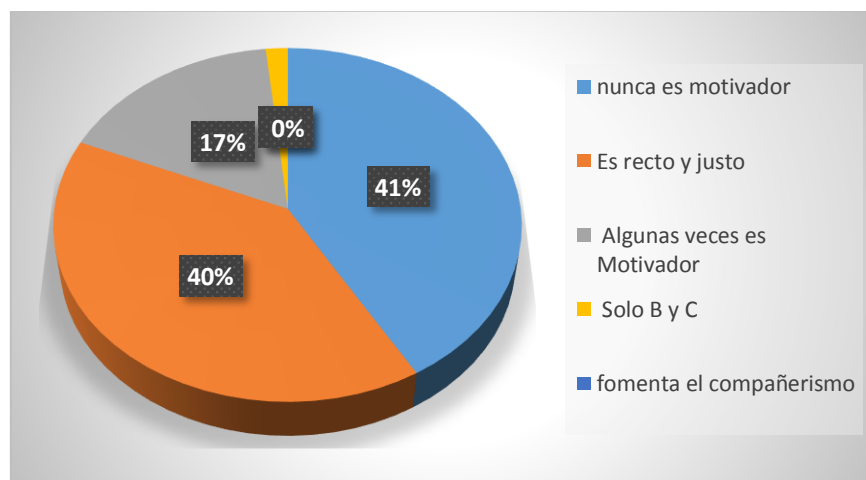
Tabla N° 2: ¿Qué tan motivador es su supervisor en cuanto a su trabajo?

| nunca es motivador | Es recto y justo | Algunas veces es Motivador | Solo B y C | fomenta el compañerismo | Total |
|--------------------|------------------|----------------------------|------------|-------------------------|-------|
| 42%                | 40%              | 17%                        | 2%         | 0%                      | 100%  |
| 25                 | 24               | 10                         | 1          | 0                       | 60    |

Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

Figura 6. ¿Qué tan motivador es su supervisor en cuanto a su trabajo?



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Observamos que el 41% de sus trabajadores afirma que su supervisor nunca es motivador; asimismo, el 40% de sus trabajadores afirma que su supervisor es recto y justo en cuanto a su trabajo.

Esto significa que el supervisor no es motivador con sus trabajadores.

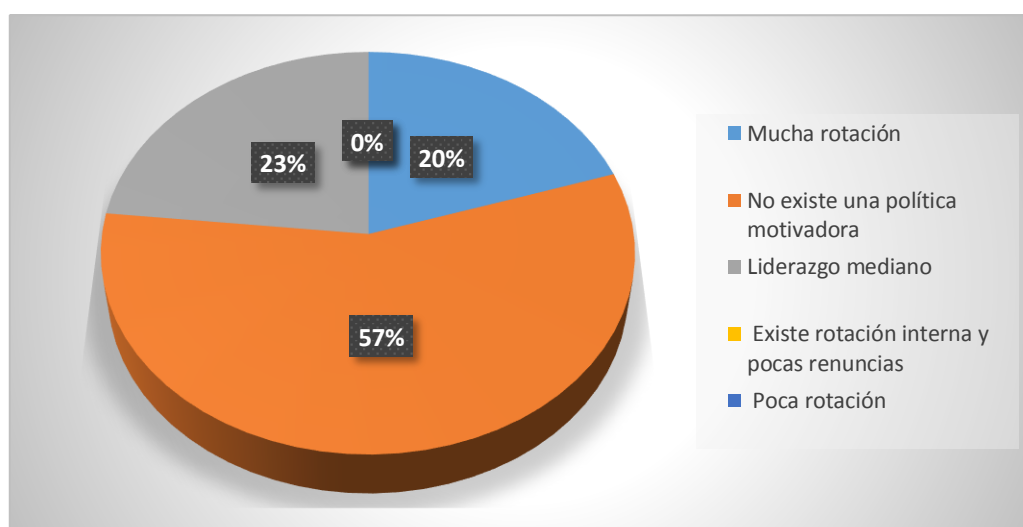
**Tabla N° 3: ¿Existe renuncias de trabajo por trabajadores desmotivados?**

| Mucha rotación | No existe una política motivadora | Liderazgo mediano | Existe rotación interna y pocas renuncias | Poca rotación | Total |
|----------------|-----------------------------------|-------------------|---|---------------|-------|
| 20%            | 57%                               | 23%               | 0%  | 0%            | 100%  |
| 12             | 34                                | 14                | 0   | 0             | 60    |

Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

**Figura 7. ¿Existe renuncias de trabajo por trabajadores desmotivados?**



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Observamos que el 57% de sus trabajadores afirma que existen renunciaciones de trabajo porque no existe una política motivadora; asimismo, el 20% de sus trabajadores afirma que existen renunciaciones de trabajo porque hay mucha rotación del personal.

Esto significa que los trabajadores renuncian a su trabajo por no existir una política Motivadora.

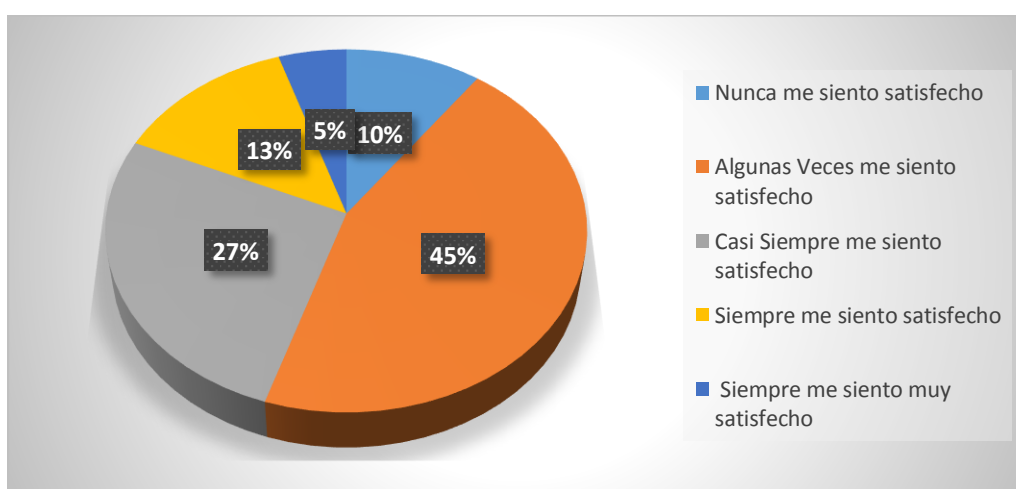
**Tabla N° 4: ¿Con que frecuencia se siente satisfecho dentro de la empresa, en comparación con otros sitios donde haya trabajado antes?**

| Nunca me siento satisfecho | Algunas Veces me siento satisfecho | Casi Siempre me siento satisfecho | Siempre me siento satisfecho | Siempre me siento muy satisfecho | Total |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------|
| 10%                        | 45%                                | 27%                               | 13%                          | 5%                               | 100%  |
| 6                          | 27                                 | 16                                | 8                            | 3                                | 60    |

Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

**Figura 8. ¿Con que frecuencia se siente satisfecho dentro de la empresa, en comparación con otros sitios donde haya trabajado antes?**



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

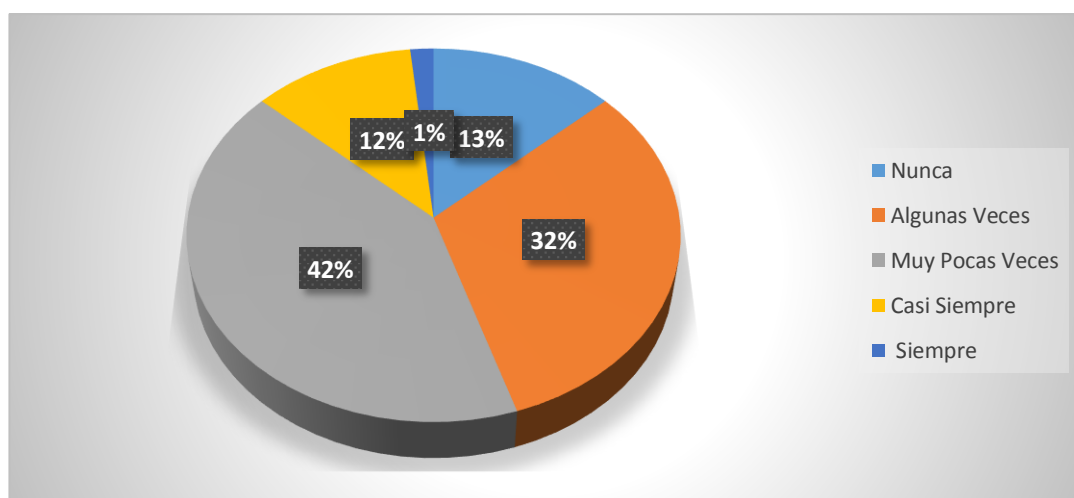
Observamos que el 45% de sus trabajadores afirma que algunas veces se sienten satisfechos dentro de la empresa en comparación a otros sitios donde trabajaron antes; asimismo, el 27% de sus trabajadores afirma que casi siempre se sienten satisfechos dentro de la empresa en comparación a otros sitios donde trabajo.

Esto significa que algunas veces los trabajadores se sienten satisfechos en la empresa en comparación a anteriores sitios donde laboro.

**Tabla N° 5: ¿Considera usted que los valores de la empresa satisface a los empleados y clientes?**

| Nunca | Algunas Veces | Muy Pocas Veces | Casi Siempre | Siempre | Total |
|-------|---------------|-----------------|--------------|---------|-------|
| 13%   | 32%           | 42%             | 12%          | 2%      | 100%  |
| 8     | 19            | 25              | 7            | 1       | 60    |

**Figura 9. ¿Considera usted que los valores de la empresa satisfacen a los empleados y clientes?**



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

## INTERPRETACIÓN:

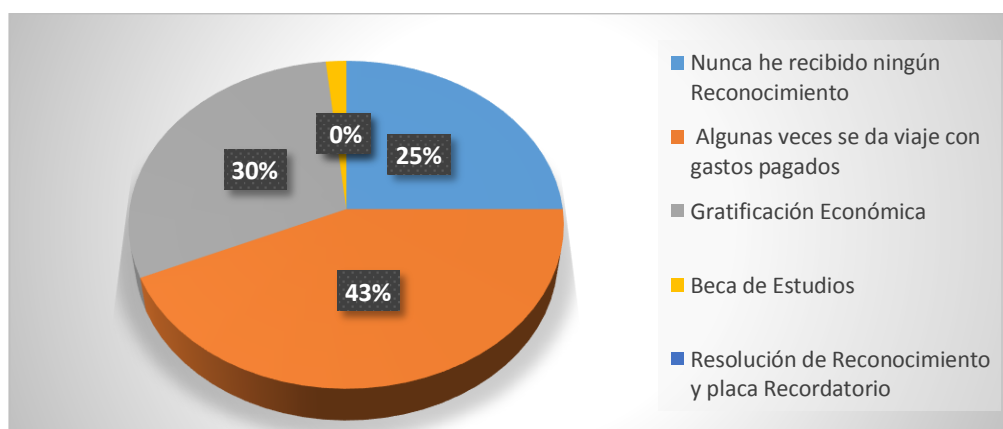
Observamos que el 42% de sus empleados afirma muy pocas veces los valores de la empresa satisfacen a los empleados y clientes; asimismo, el 31% de sus empleados afirma que algunas veces los valores de la empresa satisfacen a los empleados y clientes.

Esto significa que los empleados y clientes muy pocas veces les satisfacen los valores de la empresa.

**Tabla N° 6: ¿Qué tipo de reconocimiento le ha otorgado la empresa por el desempeño de su trabajo?**

| Nunca he recibido ningún Reconocimiento | Algunas veces se da viaje con gastos pagados | Gratificación Económica | Beca de Estudios | Resolución de Reconocimiento y placa Recordatorio | Total |
|---|--|-------------------------|------------------|---|-------|
| 25%                                     | 43%  | 30%                     | 2%               | 0%  | 100%  |
| 15                                      | 26   | 18                      | 1                | 0   | 60    |

**Figura 10. ¿Qué tipo de reconocimiento le ha otorgado la empresa por el desempeño de su trabajo?**



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

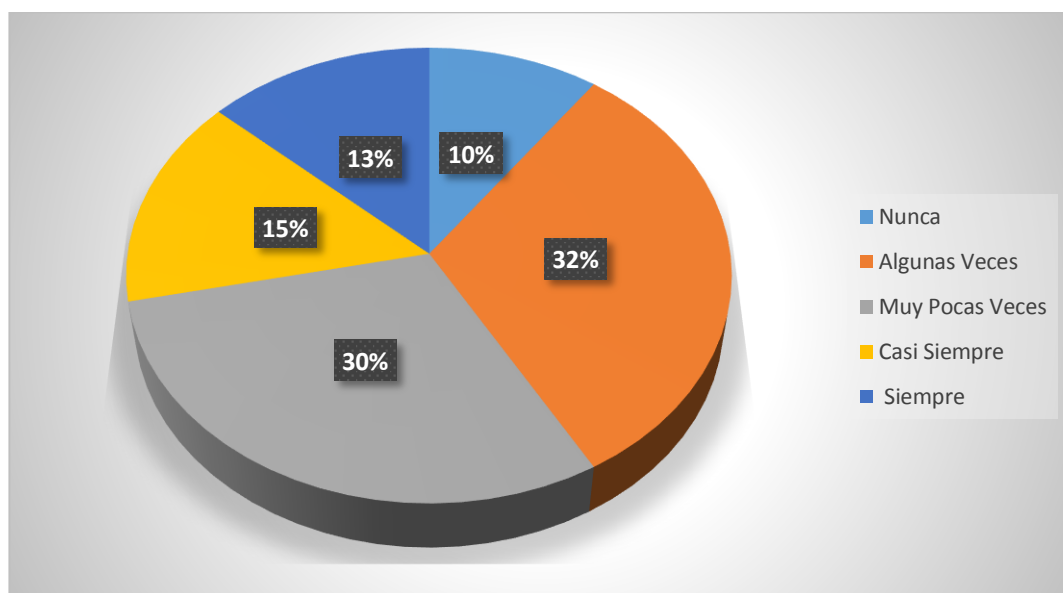
Observamos que el 43% de sus empleados afirma que algunas veces se da viaje con gastos pagados como reconociendo por el desempeño de su trabajo; asimismo, el 30% de sus empleados afirma que nunca ha recibido ningún reconocimiento por su desempeño.

Esto significa que los trabajadores algunas veces reciben un viaje con gastos pagados por su buen desempeño dentro de la Empresa.

**Tabla N° 7: ¿Cree Usted que su trabajo satisface al cliente?**

| Nunca | Algunas Veces | Muy Pocas Veces | Casi Siempre | Siempre | Total |
|-------|---------------|-----------------|--------------|---------|-------|
| 10%   | 32%           | 30%             | 15%          | 13%     | 100%  |
| 6     | 19            | 18              | 9            | 8       | 60    |

**Figura 11. ¿Cree Usted que su trabajo satisface al cliente?**



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015



## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

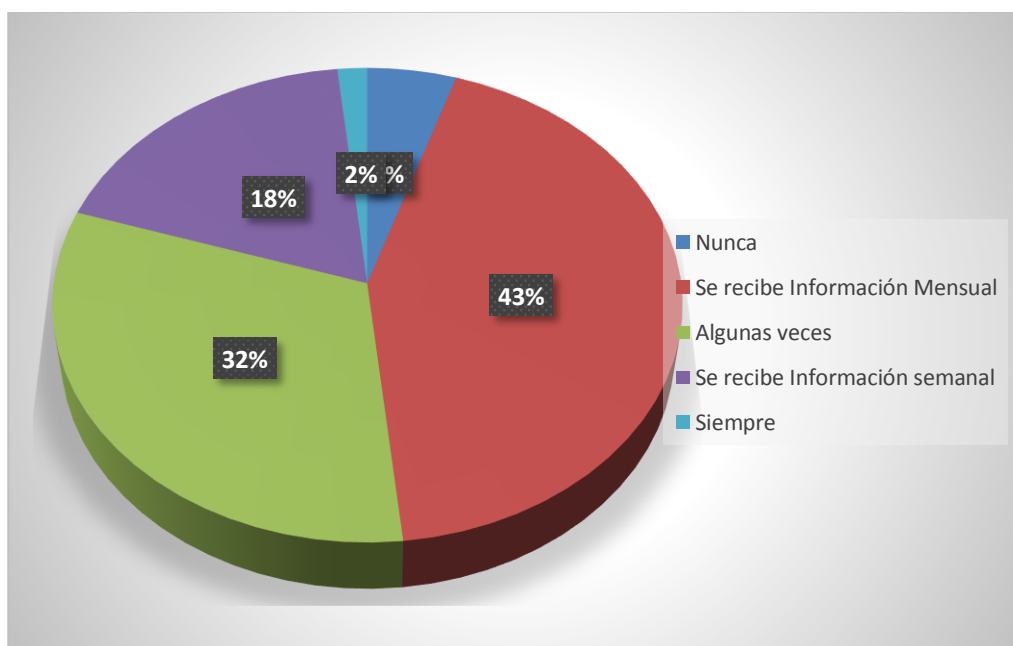
Observamos que el 32% de sus trabajadores afirma que algunas veces su trabajo satisface al cliente; asimismo el 30% de sus trabajadores afirma que muy pocas veces su trabajo satisface al cliente.

Esto quiere decir que los trabajadores creen que su trabajo algunas veces satisface al cliente.

**Tabla N° 8: ¿Recibe Información sobre su desempeño de su Trabajo?**

| Nunca | Se recibe Información Mensual | Algunas veces | Se recibe Información semanal | Siempre | Total |
|-------|-------------------------------|---------------|-------------------------------|---------|-------|
| 5%    | 43%                           | 32%           | 18%                           | 2%      | 100%  |
| 3     | 26                            | 19            | 11                            | 1       | 60    |

**Figura 12. Información sobre su desempeño de su Trabajo**



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

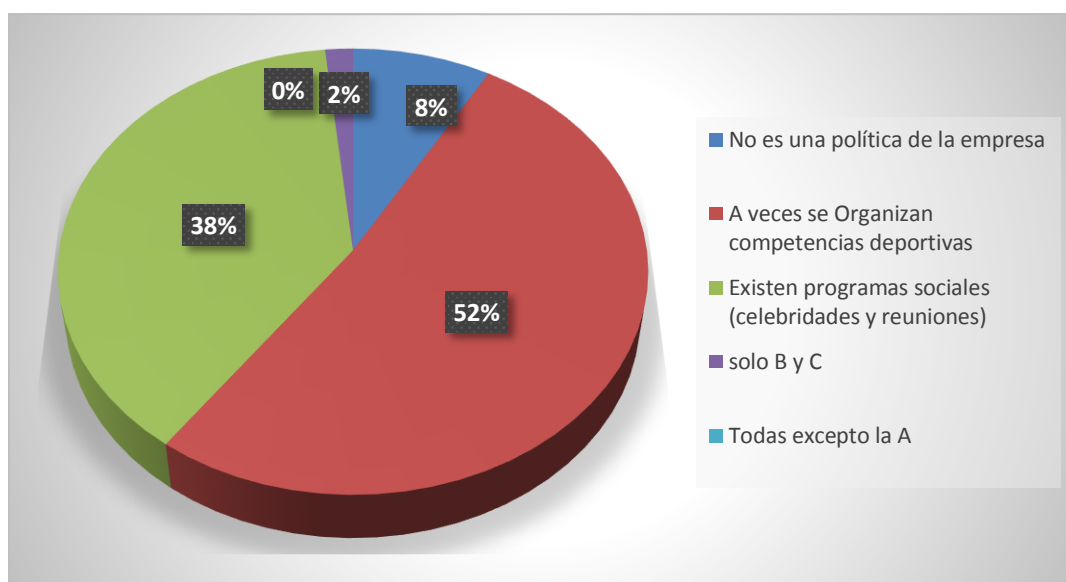
Observamos que el 43% de sus trabajadores se encuentra informado sobre el desempeño de su trabajo mensualmente, el 32% de sus trabajadores reciben algunas veces una información sobre su desempeño.

Esto significa que los trabajadores de la empresa ATG reciben información mensual sobre su desempeño.

**Tabla N° 9: ¿Considera usted que dentro de la empresa se fomenta el compañerismo y unión entre los trabajadores?**

| No es una política de la empresa | A veces se Organizan competencias deportivas | Existen programas sociales (celebridades y reuniones) | solo B y C | Todas excepto la A | Total |
|----------------------------------|--|---|------------|--------------------|-------|
| 8%                               | 52%  | 38%   | 2%         | 0%                 | 100%  |
| 5                                | 31   | 23  | 1          | 0                  | 60    |

**Figura 13. Dentro de la Empresa se Fomenta el Compañerismo**



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

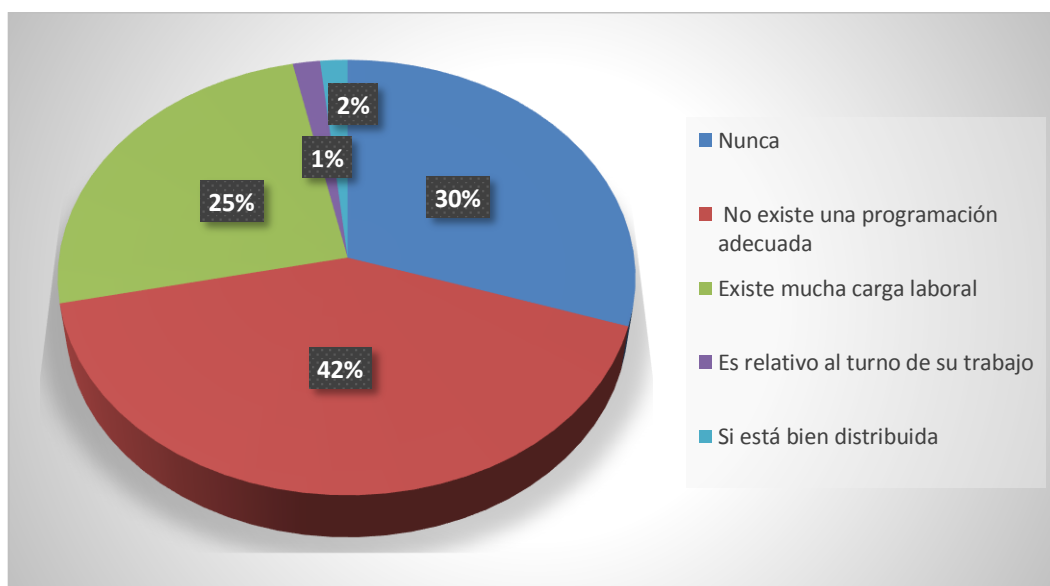
Observamos que el 52% opina a veces se organizan competencias Deportivas y el 38% opina que existen Programas Sociales (celebridades y reuniones).

Esto significa que en la empresa ATG a veces se organizan competencias deportivas.

**Tabla N° 10: ¿La carga laboral y el horario de trabajo están bien distribuida para cada trabajador?**

| Nunca | No existe una programación adecuada | Existe mucha carga laboral | Es relativo al turno de su trabajo | Si está bien distribuida | Total |
|-------|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|--------------------------|-------|
| 30%   | 42%                                 | 25%                        | 2%                                 | 2%                       | 100%  |
| 18    | 25                                  | 15                         | 1                                  | 1                        | 60    |

**Figura 14. La carga laboral y el horario de trabajo están bien distribuidos para cada trabajador**



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

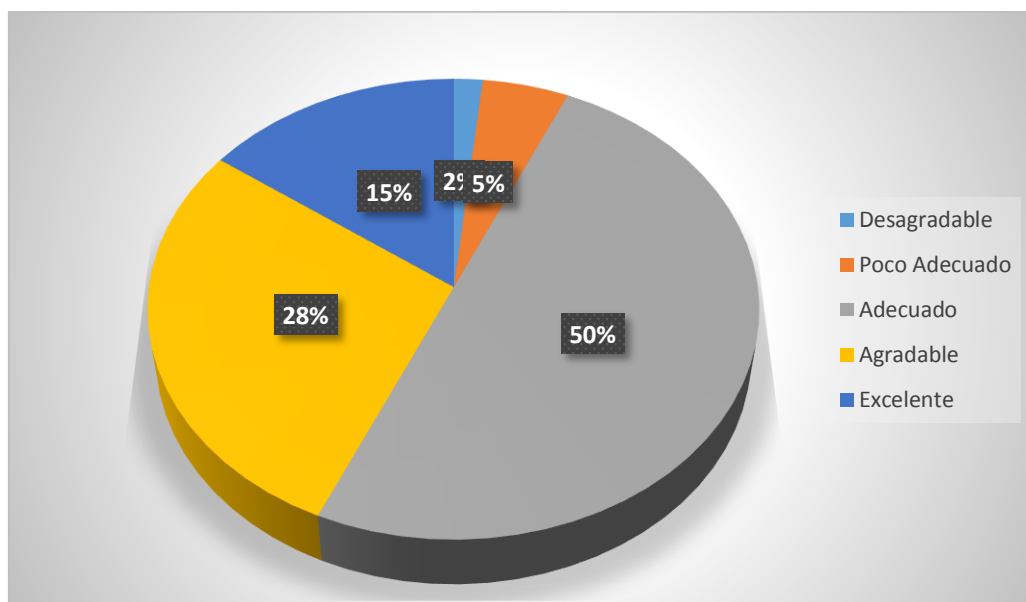
Observamos que el 42% opina que no existe una programación adecuada, el 30% opina que la carga Laboral y el Horario de Trabajo para cada trabajador nunca está bien distribuido.

Esto significa que mayormente no existe una programación adecuada en cuanto a la carga laboral y el horario de trabajo.

**Tabla N° 11: ¿Cómo considera el ambiente laboral en el desempeño de su trabajo?**

| Desagradable | Poco Adecuado | Adecuado | Agradable | Excelente | Total |
|--------------|---------------|----------|-----------|-----------|-------|
| 2%           | 5%            | 50%      | 28%       | 15%       | 100%  |
| 1            | 3             | 30       | 17        | 9         | 60    |

**Figura 15. Cómo considera el Ambiente Laboral en el desempeño de su Trabajo**



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

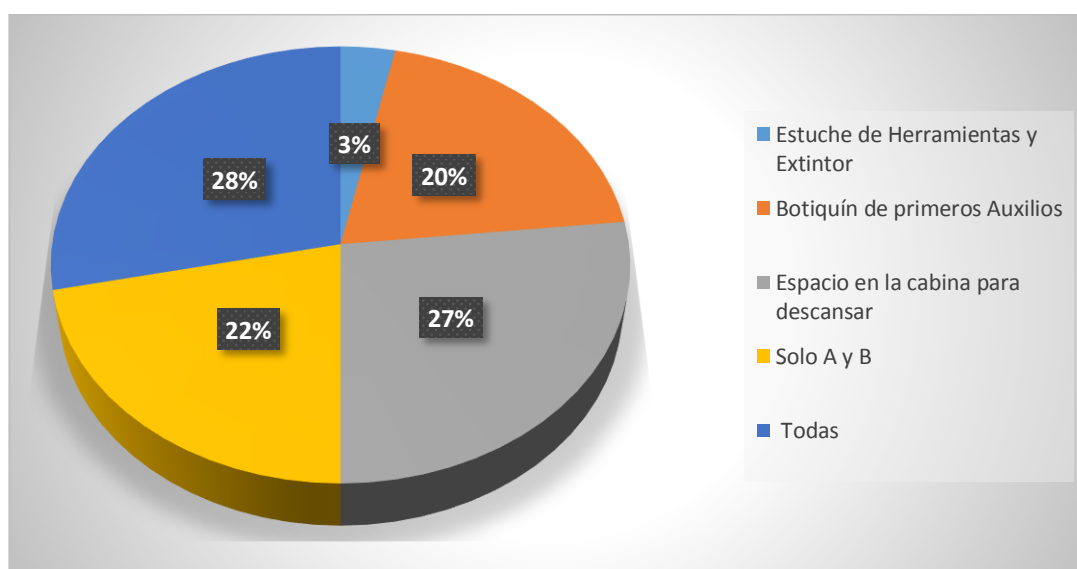
Observamos que el 50% opina que considera el ambiente Laboral es adecuado para el desempeño de su trabajo, el 28% opina que considera el ambiente Laboral es agradable para el desempeño de su trabajo y el 15% opina que considera el ambiente Laborales es excelente para el desempeño de su trabajo.

Esto significa que mayormente el ambiente Laboral es adecuado para el desempeño de su trabajo.

**Tabla N° 12: ¿Qué tipo de accesorios necesarios cuenta usted para desarrollar su trabajo?**

| Estuche de Herramientas y Extintor | Botiquín de primeros Auxilios | Espacio en la cabina para descansar | Solo A y B | Todas | Total |
|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------|-------|-------|
| 3%                                 | 20%                           | 27%                                 | 22%        | 28%   | 100%  |
| 2                                  | 12                            | 16                                  | 13         | 17    | 60    |

**Figura 16. Tipo de accesorios necesarios cuenta usted para desarrollar su trabajo**



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

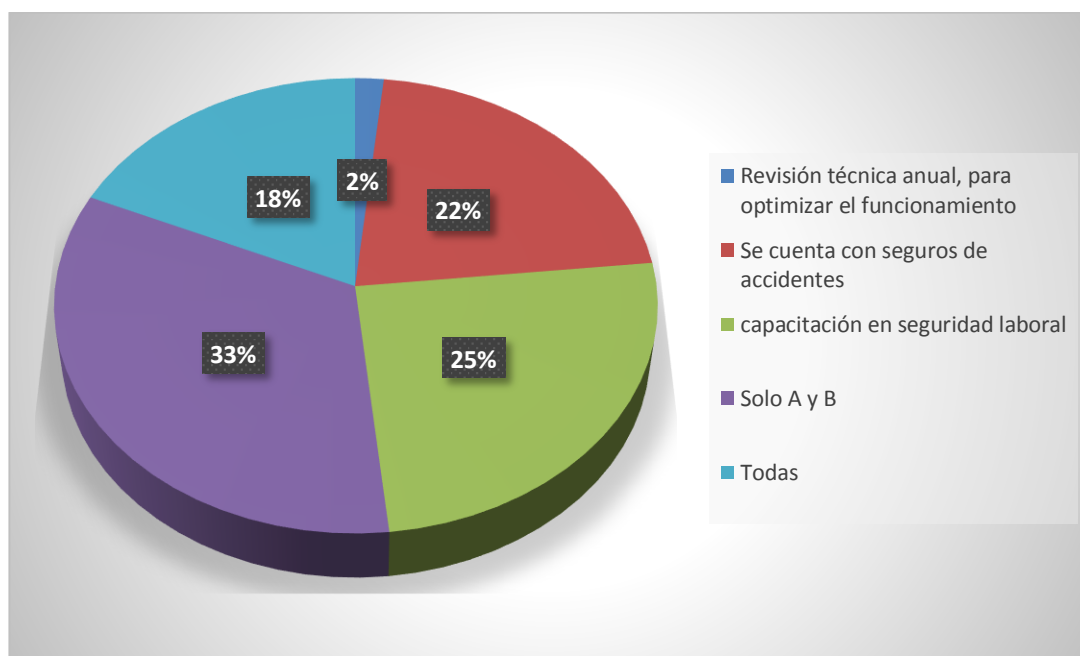
Observamos que el 28% opina que cuenta con todos los accesorios antes descritos para desarrollar sus funciones, el 27% opina que cuenta con espacio en la cabina para descansar, mientras que también el 22% indican que solo tienes espacio en la cabina y estuche de herramientas.

Esto significa se cuenta con todos los accesorios necesarios para desarrollar sus funciones.

**Tabla N° 13: ¿Con que medidas de seguridad laboral cuenta usted?**

|   | Revisión técnica anual, para optimizar el funcionamiento | Se cuenta con seguros de accidentes | capacitación en seguridad laboral | Solo A y B | Todas | Total |
|---|--|-------------------------------------|-----------------------------------|------------|-------|-------|
|   | 2%   | 22%                                 | 25%                               | 33%        | 18%   | 100%  |
| 1 | 13   | 15                                  | 20                                | 11         | 60    |       |

**Figura 17. Con qué medidas de seguridad laboral cuenta usted**



Elaborado: Los autores

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L año 2015

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN:**

Observamos que el 33% opina que cuenta con medidas de seguridad laboral de Revisión técnica Anual y Seguro de Accidentes, el 25% opina que se cuenta con medidas de seguridad laboral como Capacitación en Seguridad Laboral, el 22% opina que se cuenta con Seguros de Accidentes y el 18% opina que se cuenta con todas las medidas de seguridad laboral como Revisión Técnica Anual, Seguro de Accidentes y capacitación en Seguridad Laboral.

Esto significa que mayormente en la empresa ATG mayormente en lo que respecta a seguridad laboral cuenta Revisión técnica Anual y Seguro de Accidentes

## ENTREVISTAS

### 1. Gerente General De La Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L

|   |   |   |  |   |   | opinion sobre:   |   |   |   |
|---|---|---|--|---|---|--|---|---|---|
|   | 1. ¿De acuerdo al sector de la Empresa a que clientes está dirigido?  | 2. ¿La empresa está cumpliendo con los Objetivos planteados?  | 3. ¿Cómo califica al Personal que administra?            | 4. ¿Qué tipo de Reconocimiento ha otorgado la empresa a los trabajadores ?  | 5. ¿Considera usted que el Personal de la Empresa está motivado y satisfecho para desarrollar sus funciones?    | 6.¿Cuál es el nivel de Capacitación del Recurso Humano?                                | 7. ¿Qué Tipos de Beneficios recibe el personal? ¿Cuáles son?                              | 8. ¿Considera usted que su Personal está calificado para satisfacer a los clientes de la Empresa?   | 9. ¿Qué medidas de seguridad laboral adopta la empresa para su personal?  |
| <b>GERENTE GENERAL :</b><br>Lucio Gonzales Leon | Nuestra empresa tiene clientes potenciales como es Chimú S.A que está ligada al sector avícola. Nuestro nuevo cliente potencial Backus. | Estamos proyectados a tener nuestros almacenes de recepción insumos agrícolas que mayormente se trasladan de nuestro puerto de Salaverry. | Los choferes es la base para nosotros como organización. | un "plus", que es un incentivo económico a los trabajadores, diploma por su buen desempeño, además de las fechas acorde a ley 28 de julio y navidad | Mensualmente tenemos reunión todas las áreas donde se discuten percances y temas que afectan a la organización. | Existe poca capacitación al recurso humano, dado que no tiempo fijo a los trabajadores | Remuneración, gratificación, utilidades, lo cual concluye que tiene todos sus beneficios. | La mayoría de sus clientes dan por satisfechos el servicio que se le brinda. Es más la empresa exige una experiencia en manejo como requisito para contratar al personal. | Las medidas de seguridad que estamos ejerciendo para nuestro personal es dando charlas de primeros auxilios el uso del casco. |



## 2. Gerente De Recursos Humanos De La Empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L

|  |   |   |   |  |  | opinion sobre:   |  |  |
|--|---|---|---|--|--|--|--|--|
|  | 1. ¿Cómo califica al Personal que administra?   | 2. ¿Qué tipo de Reconocimiento ha otorgado la empresa a los trabajadores?   | 3. ¿Considera usted que el Personal de la Empresa está motivado y satisfecho para desarrollar sus funciones?  | 4. ¿Cuál es el nivel de Capacitación del Recurso Humano?   | 5. ¿Qué Tipos de Beneficios recibe el personal? ¿Cuáles son?                             | 6. ¿Considera usted que su Personal está calificado para satisfacer a los clientes de la Empresa?  | 7. ¿Qué medidas de seguridad laboral adopta la empresa para su personal?   | 8. ¿Cómo Gerente, en su opinión cuales considera los puntos débiles y fuertes del personal con el propósito de establecer una mejor satisfacción del trabajador?   |
| <b>GERENTE DE RECURSOS HUMANOS:</b><br>Teresa Gonzales Camacho | el personal que esta a mi cargo es calificado para dar funcionamiento a cualquier unidad de transporte de la empresa. | Brindamos incentivos a los choferes que al mes optimizan el combustible. Asimismo por festividades de aniversario, 28 de julio y navidad. | Si porque al inicio de cada semana se coordinan reuniones para resolver inconvenientes que se presenten, además se pretende una mejora continua del personal. | Nosotros lo llamamos talento humano por la parte de la empresa, lo cual se da trimestralmente esta capacitación ya sea en orientación de rutas, manejo de guías y primeros auxilios. | Una ves firmado el contrato de trabajo el personal accede a todos los beneficios de ley. | Los choferes antes de formar parte de la empresa, pasan por un examen de manejo de una de nuestars unidades, asimismo nuestro personal cuenta con lo primordial su licencia de conducir. | Cuenta con una área de seguridad, capacitándolos en el manejo de extintor, primeros auxilios( charlas de cómo usar el casco, entre otros). | Su punto débil seria la falta de motivación, y en caso contrario su fortaleza es el euipamiento para el desorrollo de sus funciones. El aporte que se podría dar para una mejor satisfacción atendiendo a sus necesidades e intereses que le son de vital importancia. |

## **ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS**

Analizando las respuestas a las preguntas sobre la motivación y satisfacción del Personal de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L consultadas tanto al Gerente General como al de Gerente de Recursos Humanos, se determinaron los siguientes resultados:

El personal operativo (choferes) es su principal base para seguir creciendo en el sector transportes de la Región.

En el tema de reconocimientos laborales los gerentes lo relacionan más a un beneficio de cada trabajador estipulado por ley; creando así una insatisfacción sobre el buen desempeño de su trabajo.

Así mismo en lo que respecta a tener un personal motivado y satisfecho el Gerente General nos informó de reuniones mensuales sobre los percanes de los trabajadores y demás áreas; en lo que respecta a Recursos Humanos informan que tienen reuniones semanales al inicio de cada semana. Esto genera una descoordinación por parte de las gerencias mencionadas y esto repercute en la motivación a los trabajadores.

## **3.2. DISCUSION DE RESULTADOS**

### **3.2.1. ANTES DEL PROGRAMA (ABRIL-2015)**

El propósito fundamental de esta investigación fue describir y determinar los niveles de satisfacción de los trabajadores en la empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L, para ello consideramos, el grado de motivación, satisfacción, reconocimiento, área de trabajo y equipamiento. La investigación se realizó de la siguiente manera: detallando la pregunta, tabulando la información, aplicando porcentajes para el manejo de los mismos y analizando e interpretando los resultados.

De acuerdo con el primero objetivo de la investigación”, De acuerdo con el primer objetivo de la investigación “Determinar el nivel de satisfacción actual de los trabajadores de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L, se concluyó lo siguiente, dado el indicador meta, del 100% de los trabajadores, solo el 33% cuenta con un nivel óptimo para desarrollar sus funciones, es por eso que existe cierto nivel de desmotivación, insatisfacción, falta de reconocimiento y otros factores que contribuyen a que el trabajador tenga una actitud inadecuada frente a sus funciones, por lo que según Robbins (1998) afirma que la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

En el segundo objetivo, aplicar un programa de motivación para los trabajadores de la empresa Agrotransportes Gonzales, que consiste en medidas y acciones organizadas con el único propósito de que la empresa sea exitosa y que el factor humano( colaborador) siempre sea reconocido, tal como lo dice Arder

(2002), define a programa como un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados y que son de similar naturaleza.

### **3.2.2. DESPUÉS DEL PROGRAMA (JUNIO-2015)**

Aplicando nuestro programa de motivación para los trabajadores de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L para dicha implementación del programa de motivación, la empresa genero una inversión de 12,500 para el desarrollo del Programa de motivación laboral el cual contribuirá a incrementar su nivel de satisfacción y por lo tanto mejorara en el desempeño de sus funciones, tal como lo dice Karld Albrecht (1998), Afirma que un programa consiste en conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad

El Programa de motivación se presentó a inicios de Junio del presente año a la Gerencia General y trabajadores, se determinó por toda su aprobación y desarrollo. Al ser factible y viable nuestro programa se proyectó de manera persuasiva lograr un 80% el indicador meta, que al comparar con la situación antes del programa fue de un 33%; es por ello que la medición y proyección es razonable.

El tercer objetivo, evaluar las ventajas y desventajas de aplicar el programa de motivación para los trabajadores de la empresa Agro Transportes Gonzales; y que repercuta favorablemente para la empresa y los empleados.

### **3.2.3. VENTAJAS DEL PROGRAMA**

- Una buena comunicación entre los colaboradores y supervisores, ya sean jefes inmediatos o gerentes, debe ser clara, continua y oportuna.
- También es importante que se tomen en cuenta las ideas, opiniones y sugerencias del personal. Así percibirán que tienen un lugar de pertenencia y que pueden colaborar de forma activa, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo, y que todos son importantes para la empresa.
- Permitirá un mejor control sobre las actividades de cada trabajador, ya que al mismo tiempo por parte del supervisor hacia el trabajador, le demostrara el interés y respeto por contribuir a la mejora de sus resultados, de tal manera que aumentara su rendimiento en su desempeño.
- Una buena planificación del trabajo como una programación adecuada, dará una sensación de seguridad, responsabilidad y orden en la ejecución de las actividades diarias. Esto permitirá a la gerencia de operaciones gestionar eficientemente el recurso humano.
- Es importante reconocer los logros de los colaboradores por pequeños que sean, ya que animan a seguir adelante y a continuar trabajando bajo ese mismo espíritu. Los reconocimientos económicos suelen ser parte de las políticas internas de ciertas empresas, que incluye bonificaciones y hasta regalos; otras deciden hacer pequeñas celebraciones con las que sin duda el colaborador se siente una pieza importante dentro de la empresa.
- Preparar al empleado para cumplir con los requerimientos del cargo que actualmente ocupado para una función en particular. El objetivo es que el empleado adquiera un conjunto determinado de conocimientos, actitudes y

habilidades en función de los objetivos de ese cargo específico. Se entiende entonces que la Capacitación habla de objetivos de ese cargo específico.

- El tener un personal capacitado contribuye al buen uso de las unidades e incrementa la productividad en el trabajo y se ahorra tiempo en la ejecución de las tareas. El objetivo es que el empleado adquiera un conjunto determinado de conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos de ese trabajo.
- Los empleados leales, comprometidos y felices son más propensos a ir por encima y más allá, están motivados para trabajar y son capaces de afectar a la línea final de la empresa de manera positiva a través de una mayor productividad y servicio de calidad al cliente. Los empleados satisfechos son también más propensos a permanecer más tiempo en la misma organización, por lo que la inversión de la empresa en sus empleados dura más tiempo.
- Con la implantación de un Programa de Motivación, permite a la Dirección de la Empresa conocer las necesidades del personal, para que, en la medida de lo posible y de forma programada, se trabaje en línea de su satisfacción, procurando que los intereses personales y organizaciones coincidan. Con empleados motivados, se facilitan los cambios que puedan producirse en la empresa, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando los comportamientos positivos y, finalmente, elevando la autoestima de los integrantes de la empresa

#### **3.2.4. DESVENTAJAS DEL PROGRAMA**

- Todo supervisor que carece de habilidad para fijar y lograr objetivos, por lo tanto no podrá establecer prioridades y planes de acción, tomar decisiones, organizar las tareas, motivar a sus colaboradores, controlar el curso de las acciones y retroalimentar a su personal.
- El no tener una evaluación continua sobre el desempeño laboral traerá consigo diferentes factores desmotivacionales como falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.
- Cuando la empresa o el líder no se rigen bajo un esquema de trabajo bien planificado puede provocar desmotivación, estrés; ya que los niveles de estrés perjudica el trabajo en equipo y la convivencia laboral. Esto no permitirá crear lazos de afectividad, seguridad, lealtad y confianza.
- Muchas veces los mejores empleados corren el riesgo de sentirse desmotivados si no son recompensados apropiadamente por su trabajo.
- Los trabajadores que tienen una perspectiva egocéntrica pueden asumir que ellos son los únicos que están siendo elogiados y que son los favoritos o los superiores de los empleados. Algunas personas van a tomar ese tipo de impulso del ego hasta el extremo, que puede causar divisiones entre los compañeros de trabajo.
- Produce la baja moral en la organización porque si no existe el hombre adecuado para el cargo determinado necesariamente se incrementan las quejas, los reclamos en la organización.
- La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, agresión directa, convirtiendo el

clima laboral en un área de riñas y conflictos. En ocasiones la insatisfacción laboral puede conducir a que al empleado le afecte negativamente en su vida personal, afectando en su familia y en sus relaciones sociales con las demás personas.

### **3.3. ANALISIS DE RESULTADOS**

El 41% de los trabajadores afirman que su supervisor nunca es motivador, un 51% afirman que no existe una política motivadora hacia ellos. Lo cual manifiesta y hace poner hincapié a la falta de incentivos y reconocimiento laboral por parte de la empresa ATG.

La escala de valores de la empresa muy pocas veces satisface a los Empleados y Clientes. El 32% de sus trabajadores afirman que su trabajo algunas veces su trabajo al cliente.

Además se pudo concluir que la mayoría de los trabajadores de la empresa ATG, un 43%, reciben información mensual sobre su desempeño. Lo cual le genera cierta insatisfacción al trabajador dado que su trabajo, no es tomado mucho en cuenta.

Por otro lado, el 52% de los trabajadores opinaron que se fomenta el compañerismo cuando en algunas oportunidades se organizan competencias deportivas; esto genera de cierta manera no identificarse mucho con la empresa.

Los trabajadores manifestaron que en cuanto a la carga laboral y el horario de trabajo, no existe una programación adecuada. Esto en consecuencia les genera, estrés, desmotivación y por lo tanto insatisfacción.

Con respecto al ambiente laboral un 50% de los trabajadores consideran que el ambiente Laboral es adecuado para el desempeño de su trabajo, contribuyendo a tener un buen desempeño de su labor. Caso contrario se pudo diagnosticar que existe un buen equipamiento



en cuanto a las unidades de transporte ya que se manifestó, que la mayoría de los trabajadores con un 28%, cuenta con todos los accesorios necesarios, especialmente con espacio en la cabina para descansar, por ello se concluye que les genera cierta comodidad y satisfacción para el desempeño de su labor. Además en lo que respecta a seguridad laboral el 33%, cuenta con revisión técnica Anual y Seguro de Accidentes y esto les hace sentir seguros al momento del transporte de la mercadería.

# **CAPÍTULO IV**

## **PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LOS TRABAJADORES**

#### 4.1 INDICADORES DE MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES ANTES DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA

De acuerdo a los factores que afectan a la motivación y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L. Se elaboró los indicadores para medirlos y lograr consolidar el indicador Meta que será el punto de partida para medir nuestro programa de motivación a los trabajadores de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L

Los indicadores tienen como indicador meta diagnosticar el grado de situación de la empresa de forma cuantitativa y de visualizar los puntos donde pondremos más hincapié en el programa de motivación.

El periodo de medición responde a Abril del presente años teniendo como resultados:

|   |              |                  |  |                       |                       |                       |  |  |
|---|--------------|------------------|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|--|
| Departamento / Área:  | TRANSPORTE   |                  |  |                       |                       |                       |  |  |
| Periodo evaluado:   | ABRIL - 2015 |                  |  |                       |                       |                       |  |  |
|   |              | EVALUADORES      |  | CALIFICACIÓN          |                       | INDICADORES           |  |  |
|   |              | RECURSOS HUMANOS |  | CALIFICACIÓN OBTENIDA | CALIFICACIÓN ESPERADA |                       |  |  |
| MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL   |              |                  |  |                       |                       |                       |  |  |
| Trato del supervisor a los trabajadores   | 2            |                  |  | 10.0                  | 20.0                  | 50%                   |  |  |
| Los trabajadores reciben información de la empresa sobre su desempeño Laboral                               | 0            |                  |  | 0.0                   | 20.0                  | 0%                    |  |  |
| Programación adecuada de la carga Laboral   | 1            |                  |  | 5.0                   | 20.0                  | 25%                   |  |  |
| Reconocimiento Laboral a los mejores trabajadores por buen desempeño  | 1            |                  |  | 5.0                   | 20.0                  | 25%                   |  |  |
| Capacitación en temas de trámites documentarios, uso de nuevas unidades y desperfectos básicos de Mecánica. | 3            |                  |  | 15.0                  | 20.0                  | 75%                   |  |  |
| Identificación de los trabajadores con la empresa, en comparación donde haya trabajado antes                | 1            |                  |  | 5.0                   | 20.0                  | 25%                   |  |  |
|   |              |                  |  | <b>6.67</b>           | <b>20.00</b>          | <b>33%</b>            |  |  |
| <b>CALIFICACIÓN FINAL:</b>  |              |                  |  | <b>6.7</b>            | <b>20.0</b>           | <b>INDICADOR META</b> |  |  |
|   |              |                  |  |                       |                       | <b>80%</b>            |  |  |

| ESCALAS DE CALIFICACIÓN   |   |      |      |
|---------------------------|---|------|------|
| NIVEL DE LOGRO OPTIMO     | Excede ampliamente las expectativas, supera claramente los niveles esperados.                                     | 19.1 | a 20 |
| NIVEL DE LOGRO CUMPLIDO   | Cumple en gran medida con los resultados esperados, de manera consistente alcanza o supera los niveles esperados. | 15.1 | a 19 |
| NIVEL DE LOGRO EN PROCESO | Cumple parcialmente, necesita mejorar.  | 11.1 | a 15 |
| NIVEL DE LOGRO EN INICIO  | No cumple las expectativas, está por debajo de lo esperado.   | 0    | a 11 |

De los resultados obtenidos de la calificación que tiene como nivel de logro óptimo esperado que es 20, se obtuvo un 6.33 que si lo expresamos en porcentajes sería un 33%. Esto refleja unas claras deficiencias de la empresa hacia el trato de los trabajadores y repercute en la insatisfacción de estos. Nuestro programa de motivación para incrementar la motivación y el nivel de satisfacción parte de aplicar las medidas y acciones respectivas a fin de contribuir a la mejora del trato, reconocimiento, capacitación y los incentivos.

#### 4.2 PROGRAMA DE MOTIVACION

El objetivo de proponer un plan para la mejorar la satisfacción laboral es contribuir a mejorar poca motivación de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan la satisfacción laboral, plasmadas en el Resultados de las encuestas y de las preguntas realizadas a los gerentes en la entrevista.

El programa de motivación está basado estructurado de la siguiente manera:

##### 1. Identificar a las Personas objetivo del Programa:

Los trabajadores de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L que manifestaron en las encuestas su poca motivación e insatisfacción Laboral.

## **2. Reflejar los Datos Individuales Significativos:**

- Su ingreso mensual es de cada trabajador es de S/ 1400.00 nuevos soles.
- Todos los trabajadores están en planillas y cuentan con todos sus beneficios estipulados por Ley.
- El 57% del total de los trabajadores manifiestan que su sueldo cubre las necesidades básicas de Alimentación y Educación.
- La empresa no aumenta su sueldo hace 2 años.
- La empresa otorga muy pocas veces premiaciones por el buen desempeño realizado.
- La falta de una programación de trabajo, repercute en un exceso de horas trabajadas.

## **3. Estimular la Situación de Motivación/ Satisfacción**

Para estimular a los trabajadores implementaremos medidas a las siguientes dimensiones:

- ✓ Mejorar el trato de los trabajadores por parte del supervisor de transportes.
- ✓ Compensar las horas extras trabajadas.
- ✓ Programar sus funciones diarias de trabajo en lo mayor posible por la Gerencia de Operaciones.
- ✓ Incentivar a los trabajadores para que tengan un mejor desempeño.
- ✓ Capacitarlos de manera más continua en temas de seguridad Laboral y en el uso de nuevas unidades.
- ✓ Preocuparse por su familia; brindando a todos los trabajadores un saco de arroz y de azúcar mensualmente de 25Kg.
- ✓ Establecer que el trabajador sea participe de opinar sobre su trabajo y las observaciones pertinentes.

#### 4. Establecer el Programa de Motivación

|                   | MEDIDAS   | ACCIONES   | PLAZO   | RESPONSABLE             | COSTO                       |  |
|-------------------|---|--|---|-------------------------|-----------------------------|--|
| <b>Nº1</b>        | Mejorar el trato a los trabajadores de la empresa por parte del supervisor          | 1) Contratar a un Capacitador en Temas de Trabajo en Equipo y Solución de Conflictos.  | <b>Permanente mente</b>                               | <b>Recursos Humanos</b> | S/.<br>1,000.00             |  |
| <b>Motivación</b> |   | 2) Brindar charlas imperactivas sobre la importancia del Trabajo en equipo al Supervisor.  |   |                         |                             |  |
|                   |   | 3) Medir la mejora de la comunicación a través de una seguimiento y Monitorio Mensual del supervisor.  |   |                         |                             |  |
|                   |   | 4) Informar sobre la importancia que deben de tener los trabajadores con su supervisor; esto ayudara a solucionar problemas y la de proponer ideas para mejorar el servicio de la empresa. |   |                         |                             |  |
|                   |   | Brindar información a los trabajadores de la empresa sobre su desempeño Laboral  |   |                         |                             | 1) Realizar un reporte mensual del desempeño de Trabajo de cada Trabajador por parte del Supervisor. |
|                   |   |  |   |                         |                             | 2) Analizar el desempeño del trabajador  |
|                   |   |  |   |                         |                             | 3) Permitir que los trabajadores presenten quejas y reclamos sobre su trabajo.                       |
|                   |   |  |   |                         |                             | 4) Felicitarlo por su trabajo o buscar soluciones por su bajo rendimiento                            |
|                   | <b>Nº2</b>  | Contribuir a una programación adecuada de la carga Laboral en lo que respecta a cada trabajador  | 1) Planificar las Tarea Diarias para cada trabajador. | <b>Corto Plazo</b>      | <b>Gerencia Operaciones</b> | S/.<br>500.00  |
|                   | 2) Adaptar la carga de trabajo a las capacidades y recursos de cada trabajador      |  |   |                         |                             |  |
|                   | 3) Brindarles siempre un espacio de Recreación dentro de su tarea diaria de trabajo |  |   |                         |                             |  |

|                                      |   |   |                           |                                |                          |
|--------------------------------------|---|---|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| <p><b>N° 3</b></p>                   |   | <p>1) Reconozca públicamente los logros que ha conseguido un departamento o área y cómo ello contribuye a los logros de la empresa en general.</p>  |                           |                                |                          |
| <p><b>Reconocimiento Laboral</b></p> | <p>Realizar un Reconocimiento Laboral de los trabajadores que mejor desempeño tengan Mensualmente</p> | <p>2) Incentivar con el 10% de su sueldo fijo mensual a los 20 mejores choferes del mes que cumplieron con: ahorro de combustible, entregaron a tiempo la mercadería y que hicieron fletes adicionales de su trabajo a lo planificado por la empresa.</p>   | <p><b>Corto Plazo</b></p> | <p><b>Gerencia General</b></p> | <p>S/.<br/>10,000.00</p> |
|                                      |   | <p>3) Las actividades de fin de año (Cenas, paseos u otros) también ayudan a mejorar la motivación. Es un espacio para crear identidad y pertenencia, y recordemos que la motivación sólo se consigue cuando la persona ve que hay concordancia entre sus intereses personales y los de su empresa.</p> |                           |                                |                          |
|                                      |   | <p>4) Cuando la empresa ha obtenido un logro importante, comuníquelo a todos, con un correo electrónico y en reuniones de equipo.</p>   |                           |                                |                          |
|                                      |   | <p>5) Preocuparse por la familia de los trabajadores de los trabajadores brindándole mensualmente: un saco de arroz de 25 kilos y un saco de azúcar de 25 kilos</p>   |                           |                                |                          |

|   |   |  |                           |   |                       |
|---|---|--|---------------------------|---|-----------------------|
| <p><b>N° 4</b></p>                            | <p>Capacitar al personal en temas de llenado de guías, entradas a puertos de embarque y desembarque, uso de nuevas unidades y desperfectos básicos de Mecánica.</p> | <p>1) datos de selección de personal; capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores</p>   | <p><b>Corto plazo</b></p> | <p><b>Gerencia Operaciones y Gerencia de Recursos Humanos</b></p> | <p>S/.<br/>800.00</p> |
| <p><b>Capacitación a los trabajadores</b></p> |   | <p>2) evaluar el desempeño laboral</p>   |                           |   |                       |
|   |   | <p>3) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer.</p> |                           |   |                       |
|   |   | <p>4) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión</p>   |                           |   |                       |
|   |   | <p>5) luego permitir que el personal se desempeñe solo</p>   |                           |   |                       |
|   |   | <p>6) afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.</p>   |                           |   |                       |

|             |   |  |                   |                                     |               |
|-------------|---|--|-------------------|-------------------------------------|---------------|
| <b>N° 5</b> | Incrementar la satisfacción de los trabajadores, identificándolos más con la empresa, en comparación donde haya trabajado antes | 1)Mejorar la comunicación de todos los niveles de la empresa   | <b>Permanente</b> | <b>Gerencia de Recursos Humanos</b> | S/.<br>200.00 |
|             |   | 2)atender y escuchar sus necesidades o intereses de cada trabajador  |                   |                                     |               |
|             |   | 3) Eleva la moral de la fuerza de trabajo.   |                   |                                     |               |
|             |   | 4)Mejora la relación jefes-subordinados  |                   |                                     |               |
|             |   | 5)atender las necesidades de formación y entrenamiento y que estén alineadas con las necesidades de la empresa   |                   |                                     |               |
|             |   | 6) estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema. Como en cualquier circunstancia relacionada con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse mejor si el supervisor o entrenador es amable y muestra paciencia. Los elogios honestos y merecidos también ayudan. |                   |                                     |               |
|             |   | 7) Involucrar a todos los trabajadores (para que todos participen activamente en la toma de decisiones de tal manera que contribuya al éxito de la empresa   |                   |                                     |               |



## COSTO TOTAL DEL PROGRAMA E INDICADORES

|  | MEDIDAS  | COSTO                | INDICADORES  | MEJORA DEL PROGRAMA  |
|--|--|----------------------|--|--|
| <b>Nº1</b>                             | Mejorar el trato a los trabajadores de la empresa por parte del supervisor   | S/. 1,000.00         | satisfacción laboral =Rendimiento /trato al supervisor                 | Al finalizar el mes de la capacitación incrementar la motivación en un 20% de los trabajadores. En cuanto a la mejora relación entre trabajador - supervisor y la información requerida de su desempeño Laboral. |
| <b>Motivación</b>                      | Brindar información a los trabajadores de la empresa sobre su desempeño Laboral  |                      | Evaluación de desempeño=metas trazadas/resultados                      |  |
| <b>Nº2</b>                             | contribuir a una programación adecuada de la carga Laboral en lo que respecta a cada trabajador  | S/. 500.00           | carga laboral= programación de actividades / actividades logradas      | Al finalizar el mes mejorar la falta de programación de las tareas diarias de cada trabajador en un 50% por parte de la Gerencia de Operaciones.   |
| <b>Nº 3</b>                            | Realizar un Reconocimiento Laboral de los trabajadores que mejor desempeño tengan Mensualmente   | S/. 10,000.00        | Eficiencia = tiempo de entrega(clientes) / distancia (local, nacional) | Al finalizar los 2 meses incrementar el reconocimiento de los trabajadores en un 30% con respecto a la Empresa.  |
| <b>Reconocimiento Laboral</b>          |  |                      |  |  |
| <b>Nº 4</b>                            | Capacitar al personal en temas de llenado de guías, entradas a puertos de embarque y desembarque, uso de nuevas unidades y desperfectos básicos de Mecánica. | S/. 800.00           | capacitación = capacitación/ producción                                | Al finalizar el mes lograr tener un mejor personal capacitado en temas de seguridad Laboral y de reducir imprevistos en un 20%.  |
| <b>Capacitación a los trabajadores</b> |  |                      |  |  |
| <b>Nº 5</b>                            | Incrementar la satisfacción de los trabajadores, identificándolos más con la empresa, en comparación donde haya trabajado antes                              | S/. 200.00           | Motivación = Recompensa * Logros Obtenidos                             | Al finalizar los primeros 2 meses, incrementar la satisfacción de los trabajadores en un 30% identificándolos con la empresa y contribuyendo a la mejora de esta.  |
| <b>Satisfacción Laboral</b>            |  |                      |  |  |
| <b>COSTO TOTAL</b>                     |  | <b>S/. 12,500.00</b> |  |  |

### 3.4. INDICADORES DE MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES DESPUES DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA

Se estimó los indicadores de acuerdo a la percepción del programa de motivación presentado a la gerencia y los trabajadores de la empresa.

Las medidas y acciones propuestas por nosotros tienen como objetivo mejorar significativamente el indicador meta que fue de 33% a un indicador meta de 80%

|   | EVALUADORES      |  |  | CALIFICACIÓN          |                       | INDICADORES                  |
|---|------------------|--|--|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
|   | RECURSOS HUMANOS |  |  | CALIFICACIÓN OBTENIDA | CALIFICACIÓN ESPERADA |                              |
| <b>MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL</b>  |                  |  |  |                       |                       |                              |
| Trato del supervisor a los trabajadores   | 3                |  |  | 15.0                  | 20.0                  | 75%                          |
| Los trabajadores reciben información de la empresa sobre su desempeño Laboral                               | 3                |  |  | 15.0                  | 20.0                  | 75%                          |
| Programación adecuada de la carga Laboral   | 4                |  |  | 20.0                  | 20.0                  | 100%                         |
| Reconocimiento Laboral a los mejores trabajadores por buen desempeño  | 3                |  |  | 15.0                  | 20.0                  | 75%                          |
| Capacitación en temas de trámites documentarios, uso de nuevas unidades y desperfectos básicos de Mecánica. | 4                |  |  | 20.0                  | 20.0                  | 100%                         |
| Identificación de los trabajadores con la empresa, en comparación donde haya trabajado antes                | 3                |  |  | 15.0                  | 20.0                  | 75%                          |
|   |                  |  |  | <b>16.67</b>          | <b>20.00</b>          | <b>83%</b>                   |
| <b>CALIFICACIÓN FINAL:</b>  |                  |  |  | <b>16.7</b>           | <b>20.0</b>           | <b>INDICADOR META</b><br>80% |

| ESCALAS DE CALIFICACIÓN   |   |      |   |    |
|---------------------------|---|------|---|----|
| NIVEL DE LOGRO OPTIMO     | Excede ampliamente las expectativas, supera claramente los niveles esperados.                                     | 19.1 | a | 20 |
| NIVEL DE LOGRO CUMPLIDO   | Cumple en gran medida con los resultados esperados, de manera consistente alcanza o supera los niveles esperados. | 15.1 | a | 19 |
| NIVEL DE LOGRO EN PROCESO | Cumple parcialmente, necesita mejorar.  | 11.1 | a | 15 |
| NIVEL DE LOGRO EN INICIO  | No cumple las expectativas, está por debajo de lo esperado.   | 0    | a | 11 |

El resultado percibido de la estimación de los indicadores de medición de nuestro programa de motivación para incrementar la motivación y el nivel de satisfacción laboral es de un 83%, siendo un poco mayor a lo esperado. Por lo tanto nuestro programa es aceptable para la empresa.

## CONCLUSIONES

Culminada la investigación se ha concluido lo siguiente:

1. Se analizó que la motivación no es un concepto simple, pero los distintos enfoques y teorías existentes, ayudan a entender esta complejidad y la singularidad que tienen los trabajadores en el comportamiento o desempeño empresarial de acuerdo a su entorno laboral, que está compuesto por objetivos, rendimiento e incentivos.
2. Al determinar la situación actual de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L se pudo notar que la empresa poco motiva y no recompensa a su personal es por ello que los trabajadores se sienten insatisfechos para permanecer en esta. Se evidencia la falta de Reconocimiento por su buen desempeño, mejorar el trato al personal, la falta de una adecuada programación de trabajo; lo que motiva a un trabajador estresado y poco satisfecho en su trabajo.
3. Con la implantación de un Programa de Motivación, permitirá a la Dirección de la Empresa conocer las necesidades del personal, para que, en la medida de lo posible y de forma programada, se trabaje en línea de su satisfacción, procurando que los intereses personales y organizaciones coincidan. Con empleados motivados, se facilitan los cambios que puedan producirse en la empresa, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando los comportamientos positivos y, finalmente, elevando la autoestima de los integrantes de la empresa.
4. Se ha aplicado un programa de motivación que consistirá en brindar Reconocimientos Laborales, mejorar la carga laboral, tener un personal más capacitado e incrementar la satisfacción de los trabajadores escuchándolos, orientándolos a desarrollar mejor sus funciones. Con la implementación de este programa, se estima que la insatisfacción de la empresa disminuirá.

5. Las ventajas de aplicar el programa de motivación, retribuirán respectivamente a los trabajadores y a la empresa; puesto que el tener trabajadores más identificados con su trabajo beneficiara a la obtención de mejores resultados de rentabilidad, calidad del servicio y satisfacción de los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones mencionadas, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Dada la implementación del Programa de Motivación para incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa AgroTransportes Gonzales S.R.L:
  - En lo que respecta a salario se recomienda una recompensa por el trabajo realizado, es sumamente importante que los Gerentes de las organizaciones contemplen implementar un aumento de sueldo de manera anual, con el único objetivo de poder contrarrestar el aumento en el costo del nivel de vida.
  - Mantener acercamiento con los colaboradores en el desarrollo de sus actividades y manifestarles su progreso en el avance de las mismas.
  - Impulsar convivencias jefes-subordinados, subordinados-jefes, para crear una mayor integración del personal.
  - Fomentar en los Gerentes una actitud de confianza y respeto para sus empleados.
2. Medir el nivel Satisfacción a los 3 meses de aplicado el programa para determinar si ha mejorado o se ha mantenido, así también ver si ha disminuido el índice de insatisfacción.
3. Planificar actualizaciones en las acciones del programa, para así mantener información al día por si aparecen nuevos factores que motiven y satisfagan al trabajador.
4. Que el área de recursos humanos de seguimiento al programa, y se cumpla con el indicador con el indicador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Ander-Egg E. (2002) *Introducción a la planificación*. Buenos Aires 16a. Ed., Lumen.
- Alderfer, Clayton P.(1969), *Una prueba empírica de una Nueva Teoría de Necesidades Humanas; Comportamiento Organizacional y Rendimiento Humano*, volumen 4, número 2, pp. (142-175).
- Ardouin J, Bustos C., Gayó R y Jarpa M. (2000), "*Motivación y satisfacción laboral*"
- Amorós, E. (2007), *Comportamiento organizacional*. Editor Juan Carlos Martínez Colle.
- Arias Galicia, F. (2001). *Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño*. México. Sexta Edición. D.F. Editorial Trillas, S.A
- Bittel, L (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez
- Blum, M.L, Russ, J. (1942). Un estudio de las actitudes de los empleados hacia diversos incentivos. *Personal*, Vol.19. (438 a 444).
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996) *Satisfacción y comparación de ingresos*, *Revista de Economía Pública* volumen 61.
- Cortés A. (1997). "*La motivación laboral en una empresa de servicios en marzo del 2005*".
- Davidoff L., (1979). *Introducción a la Psicología*. México. 3ª edición, Editorial McGraw Hill S.A. de C.V
- Frederick Herzberg Irving, (1959) *La motivación para trabajar*. Nueva York. Wiley.
- González, M.J. (1997). *Dificultades de aprendizaje*. Una perspectiva psicoeducativa. Servicio de Publicaciones. Universidad de Málaga.

- Gruenfield, L.W (1962). *Estudio de Motivación de Supervisores Industriales. Psicología Personal. Vol15. (303 - 314).*
- Karl Albrecht, Lawrence J. Bradford. (1998). *La excelencia en el servicio.* Editor.3R Editores, 1998
- Kootz, H, y Weirich, H. (1998) *Administración.* México. 11ª. Edición. McGraw-Hill.
- Lawler, E, E (1986). *Estrategias participativas para mejorar el desempeño organizacional.* San Francisco, CA: Jossey - Bass Inc.
- Maslow A. (1943). *Teoría de la motivación humana.* New York. Revista Psicológica vol. 50
- Mendizábal Bermúdez, Gabriela Sánchez-Castañeda, Alfredo Kurczyn Villalobos, Patricia. (2012). *Condiciones de trabajo y seguridad social.* Ed. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mora, C. (1999) estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo
- McClelland (1961), *DC El Achieving Society.* Princeton, NJ: Van Nostrand Co.
- Pasquali, A. (1980). *Comunicación y Cultura de Masas.* Caracas. Monte Ávila Editores. PP. 47-76
- Quirós, P. y Cabestrero, R. (2008): *Funciones activadoras: principios básicos de la motivación y la emoción.* Madrid: Ramón Areces.
- Rodríguez, D. (2004). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio.* 3ª edición.
- Salinas, Laguna y Mendoza, (1994). "La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica". En Salud Pública de México, Instituto Nacional de Salud Pública.
- Stephen P. Robbins (1998.) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional,* Pearson Educación. 5ª.ed



Stephen P. Robbins (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson.  
10ª Edición.

Velasco, A. y Heredia, A. (2004). Regiones, competitividad y desarrollo, México.  
vol.35 Número 138.

Urbina S. (1998). Test Psicológicos. (7m Ed.). México D.F: Prentice Hall.

Whittaker J., & Whittaker S., (1991), *Psicología con adaptaciones para Iberoamérica*, México. 4ª edición, Editorial Iberoamericana.

Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. Costa Rica. (1ra Ed.). Universidad Estatal a distancia

### **Tesis**

Alvitez, F. (2013). Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013. Tesis para Obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego

Bebeto, M; Sánchez, A. (2013). Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo – 2013. Tesis para Obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego

Eguzquiza, L. (2003). Motivación y Nivel de Satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de Infectología y Neumología del Instituto de Salud del Lima. Tesis para obtener el Título de Licenciada en Enfermería. Universidad Particular Cayetano Heredia

Feo, I; Guzmán, E. (2012). Plan de motivación laboral para los trabajadores del departamento de cobranzas en la empresa contact center 2001 basado en sus necesidades y requerimientos. Tesis Doctoral en Educación Física. Universidad de Extremadura

Julián, J. (2009). Influencia de la aplicación de un programa formativo de profesores de educación física, sobre la motivación en el aula y el nivel de

reflexión docente. Tesis Doctoral en Educación Física. Universidad de Extremadura

Ramos, N. (2003). Grados de Satisfacción Laboral de la Enfermera en las unidades productivas de Servicios de Salud en Puno” año 2003. Tesis para obtener el Título de Licenciada en Enfermería. Universidad Nacional Mayor De San Marcos

### **Sitios Web**

López, C (2001). Motivación con base en incentivos salariales. ¿Realmente funciona? [Revista en Línea]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/27/motivar.htm>

[Consulta: 2015, Marzo 25]

Marka, U. Como tratar con personas difíciles. Inteligencia Emocional. Disponible en:

[http://www.inteligencia-emocional.org/cursos-gratis/como-tratar-personas-dificiles/tipos\\_de\\_conducta\\_2.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/cursos-gratis/como-tratar-personas-dificiles/tipos_de_conducta_2.htm)

Disponible: [Consulta: 2015, Marzo 25]

Quesada, L. El poder de la Motivación. Tipos de Motivación. Disponible en:

<http://www.arearh.com/rrhh/podermotivacion.htm>

Disponible: [Consulta: 2015, Abril 04]

# **ANEXOS**

**ENCUESTA**  
**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

La presente encuesta se hace con la finalidad obtener o recaudar información para determinar o medir el nivel de satisfacción de los trabajadores (choferes) de la empresa “**AgroTransportes Gonzales. S.R.L**”-Trujillo, Año 2015, para ello se le solicita que lea atentamente cada una de las preguntas, revise todas las opciones, y elija la alternativa que más lo (a) identifique.

**Nombre:** .....

**Edad:** .....

**I. DATOS GENERALES**

**Encuesta dirigida:** AgroTransportes Gonzales.S.R.L

**Colaboradores:** Segundo Gonzales Grados – Juan Gonzales Hanco

**MOTIVACIÓN**

**1. ¿Qué tan motivador es su supervisor en cuanto a su trabajo?**

- a) nunca es motivador
- b) Es recto y justo
- c) Algunas Veces es Motivador
- d) Sabe reconocer el trabajo
- e) Fomenta el compañerismo

**2. ¿Existe renuncias de trabajo por trabajadores desmotivados?**

- a) Mucha rotación

- b) No existe una política motivadora
- c) Liderazgo mediano
- d) Existe rotación interna y pocas renunciaciones
- e) Poca rotación

### **SATISFACCION**

**3. ¿Con que frecuencia se siente satisfecho dentro de la empresa, en comparación con otros sitios donde haya trabajado antes?**

- a) Nunca me siento satisfecho
- b) Algunas Veces me siento satisfecho
- c) Casi Siempre me siento satisfecho
- d) Siempre me siento satisfecho
- e) Siempre me siento muy satisfecho

**4. ¿Considera usted que los valores de la empresa satisface a los empleados y clientes?**

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Muy Pocas Veces
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

**5. ¿Qué tipo de reconocimiento le ha otorgado la empresa por el desempeño de su trabajo?**

- a) Nunca he recibido ningún Reconocimiento
- b) Algunas veces se da viaje con gastos pagados
- c) Gratificación Económica
- d) Beca de Estudios
- e) Resolución de Reconocimiento y placa Recordatorio

## AREA DE TRABAJO

**6. ¿Cree Usted que su trabajo satisface al cliente?**

- a) nunca
- b) muy pocas
- c) algunas veces
- d) casi siempre
- e) siempre

**7. ¿Recibe información sobre el desempeño de su trabajo?**

- a) Nunca
- b) Si nos informan mensual
- c) Algunas Veces
- d) Se recibe información semanal
- e) Siempre

**8. ¿Considera usted que dentro de la empresa se fomenta el compañerismo y unión entre los trabajadores?**

- a) No es una política de la empresa
- b) A veces se Organizan competencias deportivas
- c) Existen programas sociales (celebridades y reuniones)
- d) solo B y C
- e) Todas excepto la A

**9. ¿La carga laboral y el horario de trabajo están bien distribuida para cada trabajador?**

- a) Nunca está bien distribuida
- b) No existe una programación adecuada
- c) Existe mucha carga laboral
- d) Es relativo al turno de su trabajo

e) Si está bien distribuida

**10. ¿Cómo considera el ambiente laboral es el desempeño de su trabajo?**

a) Desagradable

b) Poco Adecuado

c) Adecuado

d) Agradable

e) Excelente

### **EQUIPAMIENTO**

**11. ¿Qué tipo de accesorios necesarios cuenta usted para desarrollar su trabajo?**

a) Estuche de Herramientas y Extintor

b) Botiquín de primeros Auxilios

c) Espacio en la cabina para descansar

d) Solo A y B

e) Todas

**12. ¿Con que medidas de seguridad laboral cuenta usted?**

a) Revisión técnica anual, para optimizar el funcionamiento

b) Se cuenta con seguros de accidentes

c) capacitación en seguridad laboral

d) Solo A y B

e) Todas

### **PERCEPCIÓN GENERAL**

**¿Su salario es suficiente para satisfacer sus necesidades de?**

1) Alimentación 2) Servicios 3) Educación 4) Salud

5) Ocio (eventos, diversión y viajes)

Escriba una o las opciones que usted considere:

.....

## **PREGUNTAS A LOS GERENTES DE LA EMPRESA AGROTRANSPORTES GONZALES**

### **PREGUNTAS AL GERENTE GENERAL**

1. ¿De acuerdo al sector de la empresa a que clientes está dirigido?
2. ¿la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?
3. ¿cómo califica al personal que administra?
4. ¿qué tipo de reconocimiento ha otorgado la empresa a los trabajadores?
5. ¿considera usted que el personal de la empresa está motivado y satisfecho para desarrollar sus funciones?
6. ¿cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?
7. ¿qué tipo de beneficios recibe el personal? ¿cuáles son?
8. ¿considera usted que su personal está calificado para satisfacer a Los clientes de la empresa?
9. ¿qué medidas de seguridad laboral adopta la empresa para su personal?

### **PREGUNTAS AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

1. ¿Cómo califica al personal que administra?
2. ¿qué tipo de reconocimiento ha otorgado la empresa a los trabajadores?
3. ¿considera usted que el personal de la empresa está motivado y satisfecho para desarrollar sus funciones?
4. ¿cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?
5. ¿qué tipos de beneficios recibe el personal? ¿cuáles son?
6. ¿considera usted que su personal está calificado para satisfacer a los clientes de la empresa?
7. ¿Qué medidas de seguridad laboral adopta la empresa para su personal?



## ENCUESTA MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL

**1. ¿Cómo considerarías el trato del supervisor si se aplica el Programa de Motivación?**

- ( ) Muy Buena
- ( ) Buena
- ( ) Regular
- ( ) Mala
- ( ) Muy Mala

**2. ¿Actualmente la empresa te brinda información sobre tu desempeño Laboral?**

- ( ) Muy Buena
- ( ) Buena
- ( ) Regular
- ( ) Mala
- ( ) Muy Mala

**3. ¿Cómo consideras ahora la programación de tu carga laboral?**

- ( ) Muy Buena
- ( ) Buena
- ( ) Regular
- ( ) Mala
- ( ) Muy Mala

**4. ¿La empresa está brindando un reconocimiento laboral a los mejores trabajadores?**

- ( ) Muy Buena
- ( ) Buena
- ( ) Regular
- ( ) Mala
- ( ) Muy Mala

**5. ¿Ofrecen capacitación en temas de manejo de guías y mantenimiento de equipos?**

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

Muy Mala

**6. ¿Cómo es la identificación que sientes con respecto a la empresa después de aplicado el programa?**

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

Muy Mala

**ESCALA DE CALIFICACION**

|           |   |
|-----------|---|
| MUY BUENA | 4 |
| BUENA     | 3 |
| REGULAR   | 2 |
| MALA      | 1 |
| MUY MALA  | 0 |

## FOTOS



