



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA CHG

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Memoria presentada por: Ivanka Dimitrova Ignatova

Tutor: Emilio Jesús Golf Laville

Convocatoria defensa: OCTUBRE DE 2017

RESUMEN

El presente estudio, producto de una investigación realizada en el sector inmobiliario y construcción en Oliva Nova, se orienta a describir los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en la empresa CHG.

Se ha desarrollado con el objetivo principal de conocer el nivel de influencia que tiene la motivación laboral en las empresas, ya que actualmente es una materia que tiene gran relevancia en las grandes compañías.

El análisis de resultados se realizó con base en comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables de segmentación que sirvieron de punto de comparación, para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional en la empresa.

En definitiva, se pretende conocer la motivación laboral y promover que las empresas reflexionen sobre si podrían usar nuevas técnicas motivacionales.

Palabras clave: (motivación laboral, clima laboral, factores motivacionales)

Resume

The present study, the product of a research carried out in the real estate and construction sector in Oliva Nova, is oriented to describe the motivational factors and their relationship with the organizational climate in the company CHG.

It has been developed with the main objective of knowing the level of influence that has the motivation labor in the companies, since now it is a matter that has great relevance in the big companies.

The analysis of results was based on a general comparative of averages of the different motivational factors and the dimensions of the work climate in relation to some segmentation variables that served as a point of comparative, to describe and analyze the work motivation and the organizational climate in the company.

In short, it seeks to know the labor motivation and encourage companies to reflect on whether they could use new motivational techniques.

Keywords: (labor motivation, labor climate, motivational factors)

Indicé

1. Introducción	7
2. Propósito del proyecto	8
3. La empresa	8
3.1 Historia de la empresa	8
3.2 Descripción del ámbito organizativo	9
3.3 Ubicación geográfica	12
3.4 Estructura organizativa	13
3.5 Misión	13
3.6 Visión	13
4. Investigación	14
4.1 Objetivo de la investigación	14
4.2. Planteamiento sobre la investigación	14
4.3. Justificación y alcances de la investigación	15
5. MACRO TEÓRICO	15
5. 1 Teorías centradas en el contenido	16
5.1.1 Teoría de las necesidades humanas- jerarquía de Maslow	16
5.1.2 Modelo de McGregor	19
5.1.3 Teoría de las necesidades de McClelland.....	20
5.1.4 Modelo Jerárquico de Alderfer	21
5.1.5 Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.	22
5.2 Teorías del proceso	23
5.2.1 Teoría de la equidad de Adams.....	24
5.2.2 Teoría de expectativas de Vroom	25
5.2.4 Teoría de esfuerzo de Skinner.....	26
5.2.5. Teoría del establecimiento de metas u objetivos:	28
Conclusión	28
6. La motivación en la empresa.....	29
6.1 Perspectivas de análisis en la motivación laboral	29
6.2 Motivación individual.....	30
6.3. El equipo de trabajo como fuente de motivación.....	30
6.4. Factores centrados en la motivación en el trabajo	30
6.5. Diferencia entre motivación y satisfacción	31
6.6. Influencia del grupo en la motivación	31
6.7. El ciclo motivacional	32
6.8. Clasificación de las motivaciones	33

6.8.1 Motivación extrínseca:.....	33
6.8.2 Motivación intrínseca:.....	33
6.8.3 Motivación transitiva:	33
6.8.4 Motivación trascendente:	33
Conclusión.....	34
7. MACRO METOLÓGICO.....	34
7.1 Procedimiento.....	34
7.2 Desarrollo del trabajo de campo.....	35
7.2.1. Diseño de encuesta	35
7.2.2 Recogida de la información.....	36
7.3 Obtención de resultados. Recopilación de los cuestionarios.....	36
7.4 Obtención de la muestra.....	36
8. Análisis de los resultados	37
8.1 Criterio de segmentación.....	38
8.2 Clima laboral.....	44
8.3 Calidad de trabajo	58
8.4 Trabajo en equipo	74
8.5 Comunicación.....	79
8.6 Recompensa	95
9. La política retributiva en la empresa.....	100
9.1 Análisis de la estructura interna.....	102
9.2 Establecimiento de la nueva política retributiva	105
9.3 Análisis de la equidad externa	109
10. La propuesta.....	111
10.1 Objetivo de la propuesta.....	111
11. PLAN DE MOTIVACIÓN	111
11.1 Establecimiento de estrategias	112
12. Conclusiones.....	113
13. Bibliografía	115
14. ANEXO	116
1. Encuesta	116
2. Puntuación de puesto	120

Índice de graficas

<i>Grafica 1: Hombres y mujeres</i>	38
<i>Grafica 2: Edad</i>	39
<i>Grafica 3 Hijos</i>	40
<i>Grafica 4 Según la antigüedad en la empresa</i>	40
<i>Grafica 5 Según el nivel de estudio</i>	41
<i>Grafica 6 Según el salario</i>	42
<i>Grafica 7 El puesto que desempeña dentro de la empresa</i>	43
<i>Grafica 8: Me gusta la empresa en la que trabajo clasificando por el sexo</i>	44
<i>Grafica 9: Me gusta la empresa en la que trabajo según el puesto de trabajo</i>	45
<i>Grafica 10: Me gusta la empresa en la que trabajo según la edad</i>	47
<i>Grafica 11 Me gusta la empresa en la que trabajo según la antigüedad</i>	47
<i>Grafica 12: Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo</i>	48
<i>Grafica 13: Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según la edad</i>	49
<i>Grafica 14 Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según el sexo</i>	50
<i>Grafica 15 Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según la antigüedad</i>	51
<i>Grafica 16 Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según el nivel de estudio</i>	52
<i>Grafica 17: Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según el puesto de trabajo</i>	53
<i>Grafica 18: Conozco lo que apporto en la empresa según el sexo</i>	54
<i>Grafica 19: Conozco bien lo que apporto en la empresa según la antigüedad</i>	54
<i>Grafica 20: Mi puesto de trabajo me resulta cómodo según el sexo</i>	54
<i>Grafica 21 Loa condiciones físicas del puesto de trabajo son las adecuadas según el sexo</i>	55
<i>Grafica 22 loa condiciones físicas del puesto de trabajo son las adecuadas según la antigüedad en la empresa</i>	56
<i>Grafica 23: Loa condiciones físicas del puesto de trabajo son las adecuadas según el puesto de trabajo</i>	57
<i>Grafica 24 Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de sexo</i>	58
<i>Grafica 25 Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de edad</i>	59
<i>Grafica 26: Grafica 27 Mi trabajo es monótono, aburrido según la antigüedad</i>	60
<i>Grafica 28: Grafica 29 Mi trabajo es monótono, aburrido según el nivel de estudio</i>	62
<i>Grafica 30: Mi trabajo es monótono, aburrido según el puesto de trabajo</i>	63
<i>Grafica 31 Mi trabajo es monótono, aburrido según el salario</i>	64
<i>Grafica 32 Trabajo de manera habitual bajo presión según el sexo</i>	65
<i>Grafica 33 Trabajo de manera habitual bajo presión según la antigüedad en la empresa</i>	65
<i>Grafica 34 Trabajo de manera habitual bajo presión según el salario</i>	66
<i>Grafica 35 Trabajo de manera habitual bajo presión según la edad</i>	67
<i>Grafica 36 Trabajo de manera habitual bajo presión según el nivel de estudio</i>	67
<i>Grafica 37: De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto de trabajo según el sexo</i>	68
<i>Grafica 38 De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto según la edad</i>	69
<i>Grafica 39: De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto según los hijos</i>	69
<i>Grafica 40 De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con supervisores, clientes, compañeros) según la antigüedad en la empresa</i>	70
<i>Grafica 41 De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con supervisores, clientes, compañeros) según el puesto de trabajo</i>	70
<i>Grafica 42 Me salto las pautas de descanso por exceso de trabajo según el sexo</i>	71
<i>Grafica 43 Me salto las pautas de descanso por exceso trabajo según la edad</i>	72
<i>Grafica 44. Me salto las pautas de descanso por exceso trabajo según el puesto</i>	73
<i>Grafica 45: Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según criterio del sexo</i>	74
<i>Grafica 46 Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según criterio de la edad</i>	75
<i>Grafica 47 Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según criterio de hijos</i>	76
<i>Grafica 48 Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según el puesto</i>	77

<i>Grafica 49: Los conflictos se resuelven de manera civilizada, buscando soluciones y aplicándolas según el sexo.....</i>	<i>77</i>
<i>Grafica 50: Tengo claro lo que mis compañeros esperan de mí según el puesto</i>	<i>78</i>
<i>Grafica 51 “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el sexo”.....</i>	<i>79</i>
<i>Grafica 52: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según la edad.”</i>	<i>81</i>
<i>Grafica 53: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según la categoría antigüedad”.</i>	<i>81</i>
<i>Grafica 54: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el nivel de estudio”.</i>	<i>83</i>
<i>Grafica 55: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el puesto”.</i>	<i>84</i>
<i>Grafica 56 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el sexo”.....</i>	<i>85</i>
<i>Grafica 57 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según la edad”.....</i>	<i>86</i>
<i>Grafica 58 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según hijos”.</i>	<i>87</i>
<i>Grafica 59 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según hijos”.</i>	<i>88</i>
<i>Grafica 60 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el nivel de estudio”.</i>	<i>89</i>
<i>Grafica 61 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el puesto.....</i>	<i>91</i>
<i>Grafica 62 “Es coherente con la cultura y valor de la empresa según el sexo”.</i>	<i>93</i>
<i>Grafica 63 Es coherente con la cultura y valores de la empresa según la antigüedad que lleva cada persona.....</i>	<i>94</i>
<i>Grafica 64 Estoy satisfecho con mi salario según el sexo.....</i>	<i>95</i>
<i>Grafica 65 Estoy satisfecho con mi salario según los hijos.....</i>	<i>96</i>
<i>Grafica 66 Estoy satisfecho con mi salario según la antigüedad en la empresa</i>	<i>96</i>
<i>Grafica 67 Estoy satisfecho con mi salario según el puesto de trabajo.....</i>	<i>97</i>
<i>Grafica 68 Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y supervisores según el criterio sexo.....</i>	<i>97</i>
<i>Grafica 69 Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y supervisores según la antigüedad en la empresa.....</i>	<i>98</i>
<i>Grafica 70 Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y supervisores según el puesto de trabajo.....</i>	<i>99</i>
<i>Grafica 71 CHG me ofrece permisos, cambios de horarios, días de asuntos personales, en caso de ser necesarios según el sexo.....</i>	<i>99</i>
<i>Grafica 72: Salario y puntos</i>	<i>102</i>
<i>Grafica 73 Salario</i>	<i>104</i>
<i>Grafica 74 SALARIO EN FUNCIÓN DE LA PUNTUACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</i>	<i>106</i>
<i>Grafica 75 Salario por intervalos. Fuente: Elaboración Propia.....</i>	<i>108</i>
<i>Grafica 76 Salario según el puesto</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 1: Factores de motivación e higiénicos.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 2: Factores de aumentar o disminuir la motivación</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 3: Tabla de frecuencia: Hombres y mujeres.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 5 Tabla de frecuencia: Según el nivel de estudio</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 6 Según el salario.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 7 El puesto que desempeña dentro de la empresa.....</i>	<i>43</i>

Tabla 8: Tabla de frecuencia: Me gusta la empresa en la que trabajo clasificando por el sexo.	45
Tabla 9: Tabla de frecuencia: Me gusta la empresa en la que trabajo clasificando por el puesto de trabajo.	46
Tabla 10 Tabla de frecuencia: Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según la edad.50	
Tabla 11 Tabla de frecuencia: Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según la antigüedad.	51
Tabla 12: Tabla de frecuencia: Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de sexo	59
Tabla 13: Tabla de frecuencia: Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de edad.	60
Tabla 14 Tabla de frecuencia: Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de antigüedad.	61
Tabla 15: Tabla de frecuencia. Mi trabajo es monótono, aburrido según el nivel de estudio	62
Tabla 16: Tabla de frecuencia Mi trabajo es monótono, aburrido según el puesto.	63
Tabla 17 Tabla de frecuencia: De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto de trabajo según el sexo.	68
Tabla 18 De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con supervisores, clientes, compañeros) según el puesto de trabajo.	71
Tabla 19: Tabla de frecuencia: Me salto las pautas de descanso por exceso de trabajo según el sexo	72
Tabla 20: Tabla de frecuencia: Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según el criterio de sexo.	75
Tabla 21: Tabla de frecuencia: Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según la edad.....	76
Tabla 22 Tabla de frecuencia: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el sexo	80
Tabla 23 Tabla de frecuencia: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según la categoría antigüedad”.	82
Tabla 24 Tabla de frecuencia: El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el nivel de estudio”.	83
Tabla 25: Tabla de frecuencia: El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el puesto.....	84
Tabla 26: Tabla de frecuencia: La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el sexo”.....	86
Tabla 27: Tabla de frecuencia: La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según la edad.	87
Tabla 28 Tabla de frecuencia: La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según hijos.....	88
Tabla 29 Tabla de frecuencia: La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el nivel de estudio.....	90
Tabla 30 Tabla de frecuencia: La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el puesto.....	92
Tabla 31Tabla de frecuencia: Es coherente con la cultura y valor de la empresa según el sexo	93
Tabla 32:Tabla de frecuencia: Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y supervisores según el criterio sexo.....	98
Tabla 33 POSIBLES FACTORES	101
Tabla 34 Niveles salariales existentes para cada puesto.....	103
Tabla 35: SALARIO EN FUNCIÓN DE PUNTIACION. FUENTE: ELABORACION PROPIA.	106
Tabla 36: intervalos de saldo.....	107
Tabla 37 Salarios de los empleados que perciben en la empresa según el puesto.....	109

1. Introducción

Hoy en día un gran porcentaje de los trabajadores no son felices en el trabajo y casi de la mitad de las empresas, no hacen nada para mejorar la situación de sus empleados a pesar de la cantidad de estudios que sostienen la evidente relación entre bienestar laboral y rendimiento profesional.

Las empresas necesitan tener trabajadores cualificados y sobre todo motivados. Por ello, es en la motivación del empleo donde las empresas obtienen la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Dicho esto, existen muchas empresas que desconocen cuáles son los aspectos que motivan un empleado y que “la motivación” forma parte del buen desarrollo y crecimiento en el mundo empresarial.

El bienestar laboral está íntimamente relacionado con la productividad en el trabajo. Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar.

La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado, forma parte de la vida cotidiana de un individuo, así como es importante para el correcto funcionamiento de cualquiera organización.

Por lo tanto, con el objetivo de conocer el grado de motivación de un colectivo de personas se realizará la investigación sobre la motivación laboral en la empresa CHG ubicada en Oliva Nova, cuya función es prestar servicio de lujo en sector inmobiliaria.

Una vez se realicé la presentación de la empresa, la descripción del ámbito organizacional, así como la ubicación geográfica, su estructura, misión y visión, se ha procedido a hacer un planteamiento de la investigación, señalando tanto el objetivo, planteamiento, justificación y alcance de la investigación.

Para poder entender mejor el concepto de motivación se ha elaborado un estudio Macro Teórico que engloba algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana.

Además, se establece el Macro metodológico, en el que se expone la organización y el desarrollo del trabajo de campo, así como el procedimiento para la recogida de la información.

Una vez recogida toda la información, se analizarán los resultados con el fin de dar una respuesta a posibles problemas y encontrar la solución a los mismos.

Finalmente se estudiará la política retributiva que tiene la empresa y se elaborará un Plan de Motivación donde, se establecen diferentes estrategias enfocadas a mejorar cada una de las áreas de las que falta la motivación laboral.

2. Propósito del proyecto

La elección de tema de motivación laboral en la empresa “CHG en Oliva Nova” para la realización del trabajo académico se debe a la actual importancia de este aspecto en el mundo laboral, ya que este incide en la vida de los trabajadores, tanto de manera física como psicológica. Correspondiendo con la Normativa Trabajo Fin de Grado de la Universidad Politécnica de Valencia, se lleva a cabo un estudio que concierne con un requisito obligado para obtener el título de Grado en Administración y Dirección Empresas, que se trata de un trabajo Final de Grado con un peso de 7,5 créditos sobre 240 totales que son necesarios para obtener la titulación.

La motivación es imprescindible para que los trabajadores pueden proporcionarle un buen rendimiento a la empresa de la que forman parte, por lo que, en el este trabajo se realiza un estudio de la situación de los empleados en la empresa CHG en la que se analice el nivel de motivación existente.

Para ello, la empresa escogida será “CHG en Oliva Nova”, una compañía inmobiliaria ubicada en Oliva Nova, Comunidad Valenciana. La idea de escoger esta empresa fue porque en la misma realicé las prácticas renumeradas durante 3 meses y obtuve los conocimientos prácticos necesarios para saber cómo funciona la empresa y que trato les dan a sus trabajadores, así como conocer de la primera mano la motivación que sentía cada trabajador en su puesto de trabajo.

Dicho este estudio se investigará como Plan de Motivación Laborar centrado a averiguar el grado de satisfacción de los empleados, así como el clima laboral que tiene la empresa.

Por ello el presente TFG está relacionado con la Dirección de Recursos Humanos, que será el objetivo del estudio.

3. La empresa

Construcciones Hispano Germanas” (CHG) S.A. es una empresa constituida en 1972 con gran experiencia en sector de la promoción inmobiliaria en la Costa Blanca y en de la construcción. Con más de 7.500 clientes, procedentes de toda Europa, representa la principal promotora inmobiliaria en la Costa Blanca.

3.1 Historia de la empresa

La empresa fue funda por un alemán **Siegfried Borho** que vio la oportunidad de vender viviendas en esta zona, es decir para pasar las vacaciones o disfrutar de los inviernos cálidos que España ofrece. Además, por las necesidades de satisfacer las demandas de los clientes y de aquellas personas que han confiado en la compra de su vivienda, fueron siguientes otras actividades complementarias.

En 1982 nació “**Renta a Car**” para ofrecer vehículos de alquiler, la empresa CHG cuenta más de 30 años de experiencia en alquiler de vehículos, también proporciona la capacidad de poder

anticipar a las necesidades de sus clientes y ofrecer, por lo tanto, un servicio de primera clase personalizado en los aeropuertos de Alicante y Valencia.

Otra empresa que pertenece en el Grupo CHG es **Nova**. Nova es una agencia especializada en seguros. Está compuesta por un grupo de profesionales que trabajan para asegurar su calidad de vida. Nova, ofrece el mejor asesoramiento personalizado.

AFFISA es una empresa, que también pertenece en el grupo CHG, profesionales multilingües que ofrecen un servicio integral de asesoramiento y gestión a particulares, aportando el máximo nivel de eficiencia en la resolución de las necesidades de los clientes.

El soporte profesional que ofrece **AFFISA** se basa en la calidad técnica y de servicio, en una actitud de dialogo hacia los colaboradores y en la honestidad de su actuación.

El proceso de trabajo de cada equipo de profesionales, parte del análisis en profundidad de las necesidades específicas de cada cliente. De esta manera, y comunicación en su mismo idioma, aunamos los recursos y criterios más adecuados, orientándolos hacia el logro de los objetivos deseados.

AFFISA comenzó su actividad en 1981 y lleva más de 30 años, pero aun así la empresa ha ido mejorando sus ofertas de servicios. También, trata de facilitarles cuestiones como la declaración de la renta, el IBI o las escrituras de compraventa.

Oliva Nova es un lugar perfecto para olvidarse por un rato del estrés del día a día. Otra forma de vivir las vacaciones de forma saludable. Dispone de 1.200 metros cuadrados dedicados a la salud, la belleza y el deporte en un ambiente de completo relax.

Por último, se encuentra el “**Centro Ecuestre de Oliva Nova**” y “**Aguas del Bullent**” concesionaria del abastecimiento y suministro de agua potable.

Todas esas empresas forman parte del CHG para ofrecer la mejor calidad posible de los servicios prestados a sus clientes. Esto ha sido el objetivo principal en que, llevado la empresa a la ampliación y diversificación de los servicios, creando lo que hoy en día es el Grupo de Empresas CHG.

3.2 Descripción del ámbito organizativo

CHG, es una empresa con gran experiencia en los sectores de promoción inmobiliaria y en de la construcción en la Costa Blanca.

Las líneas de negocio de las que consta la actividad de CHG son las siguientes:

- Construcción de villas.
- Venta de villas y apartamentos.
- Suministro de agua potable.
- Tendido de líneas eléctricas y construcción de transformadores.
- Construcción de una planta de tratamiento de aguas residuales.

Por otra parte, la empresa realiza pólizas de seguros de diez años de vigencia con una compañía aseguradora antes del inicio de las obras de construcción. Ésta exige que CHG encargue a una

empresa de ingeniería la realización de inspecciones técnicas (OCT) con supervisión y certificación del cálculo estructural, la calidad del material y el esmero en la realización.

CHG ofrece villas y apartamento en venta, situados a escasos metros del mar o la montaña, la empresa dispone de complejos residenciales en amplios recintos cerrados, con piscinas comunitarias y zonas de aparcamiento, tanto en Oliva Nova como en Denia. Una exclusiva selección de villas y apartamentos en venta en la Costa Blanca al servicio de la calidad y el buen gusto.

Nuevas promociones de CHG

CHG ofrece viviendas en la venta con los mejores emplazamientos de Oliva Nova Golf: al lado del campo de golf y de centro ecuestre.

- Oxeer
- Malibú Beach III fase III

La promoción OXER son apartamentos de lujo, esta promoción responde a un nuevo concepto de viviendas en Oliva Nova Beach & Golf Resort.

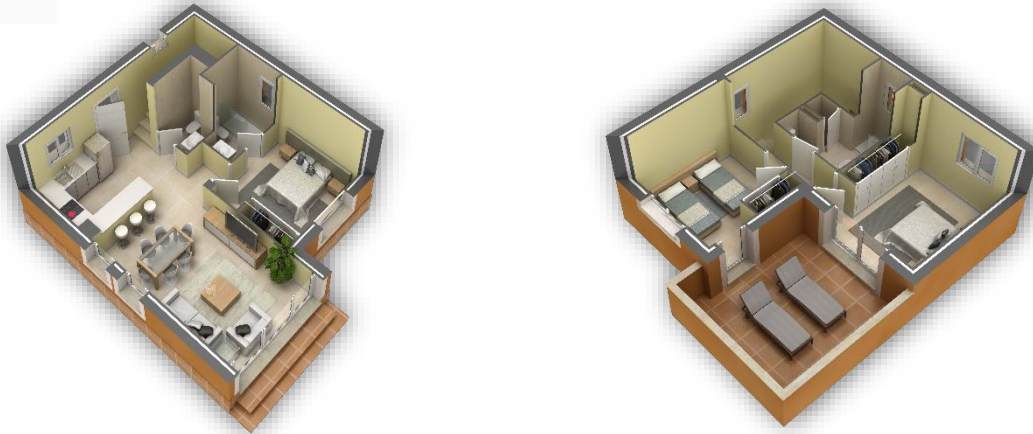
Seguridad, ubicación y servicios son los grandes estándares que abanderarán esta construcción.

Apartamentos de lujo de 1, 2 y 3 dormitorios, con seguridad e impresionantes zonas comunitarias. Sofisticadas piscinas al aire libre y cubiertas o gimnasio son algunas de las comodidades que podrá encontrar en estos apartamentos.

La nueva promoción OXER es un conjunto de 36 apartamentos de lujo de último diseño, construidos y diseñados con las mejores calidades para satisfacer las necesidades del más exigente.



El Residencial Malibú Beach III fase III se compone de chalés de lujo con grandes zonas ajardinadas y piscina comunitaria, donde tendrá la posibilidad de elegir entre dos diseños de unidades que podrá modificar a su gusto y dónde encontrará hasta el último detalle.



Modelo de villa de 3 dormitorios con 2+1 baños distribuidos en dos plantas

El suministro de agua está garantizado por “**AGUAS DE BULLENT, S.A.**”, empresa del Grupo **CHG**, que es propietaria de sus propios pozos. Provee de agua potable de la máxima calidad a más de siete mil hogares de Oliva entre los que se encuentra el complejo Oliva Nova Golf.

Uno de los principales beneficios de ser cliente en CHG y de invertir en una villa o apartamento de lujo en Oliva Nova Golf ya terminado es que tendrá una Garantía de 1 año en los defectos visibles y ocultos.

La Calidad en la construcción está avalada por el Certificado UNE EN ISO 9001, los clientes de CHG podrán optar a un exclusivo Plan Escalonado.

Los clientes de CHG disfrutarán de un personalizado Servicio Posventa en las siguientes tramitaciones:

- Mantenimiento de la casa
- Tramitación de las autorizaciones para los respectivos prestadores de servicio publico
- Servicio de transfer desde los aeropuertos de Alicante y/ o valencia a Oliva Nova golf y viceversa
- Tramitación de las facturas de agua y electricidad.

En esta inmobiliaria de lujo se garantiza un precio fijo al firmar el contrato de compra. Los precios incluyen todos los gastos:

- Honorarios de arquitectos.
- Honorarios de arquitectos técnicos.
- Honorarios de ingenieros.
- Permisos de construcción y de otros organismos.
- El alta de los contratos de agua y luz.
- Notaría.
- Registro de la propiedad.

3.3 Ubicaci3n geogràfica

CHG està ubicada en una de las mejores zonas de la costa del Mediterràneo: “la Costa Blanca” en Oliva y Denia. Un destino turístico reconocido por sus incomparables playas, con unos parajes naturales únicos y una oferta turística y gastron3mica inigualables.

Oliva cuenta con numerosas y espléndidas zonas de playa con dunas naturales, un destino elegido por muchos europeos, dos Parques Naturales y propuestas turísticas y gastron3micas muy atractivas.

La zona de Denia, ubicada en la parte norte de la provincia de Alicante, destaca tambi3n por la belleza y proximidad de sus playas, el Parque Natural del Montgó y un casco urbano dominado por su castillo. Se trata de una zona bien conectada con todas las comodidades para vivir.

Ademàs de sus atractivos turísticos, el entorno goza de las mejores propuestas de ocio y deportivas y hacer de cada momento algo único. Sus aguas cristalinas son el lugar id3neo para la pràctica de cualquier deporte náutico o acuàtico. Tambi3n tendrà la posibilidad de practicar kitesurf, windsurf, kayak, surf, esquí náutico, buceo, etc.

La zona està bien conectada por tierra, con trenes de alta velocidad con Madrid y Barcelona, mar y aire, desde los aeropuertos de Alicante y Valencia, en un lugar donde existen todas las facilidades de transporte para desplazarse por la zona o para llegar a cualquier parte del mundo en avi3n. En las proximidades se encuentra todos los servicios necesarios para vivir c3modamente: centros comerciales, supermercados, centros m3dicos, hospitales, colegios.

Todo en “**Oliva Nova Beach & Golf Resort**” està pensado para lograr una pràctica del deporte completa. La empresa ofrece un campo de golf de 18 hoyos dise±ado por Severiano Ballesteros, pistas de tenis y pàdel, cuatro campos de fùtbol para profesionales y amateurs, uno de los mejores centros ecuestres del circuito internacional, Spa y Fitness.



Se trata de un destino con cálido clima y una inmejorable oferta de servicios, que hacen de Oliva un emplazamiento muy atractivo para disfrutar de las vacaciones todo el a±o.

Dispone de aguas cristalinas y arenas inmaculadas convierten un simple ba±o en un oc3ano de sensaciones, a lo que hay que sumar las condiciones id3neas para la náutica y la pràctica de cualquier actividad deportiva, tanto acuàtica como de monta±a. Se disfrutarà de un entorno privilegiado para realizar ciclismo o senderismo recorriendo los rec3nditos paisajes que ofrece el entorno valenciano.

3.4 Estructura organizativa

Presidente: Sr. Carlos Borho

Jefe de ventas: Sr. César Mahiques

Departamento de Marketing: Sr. Javier Hernando

Jefe de post-venta: Sr. Alex Hellewig

Departamento Técnico: Sr. Albert Ignacio

Arquitectura: Sr. José M^a Pastor

Administración: Sr César García

Informático: Sr. Javier Conde.

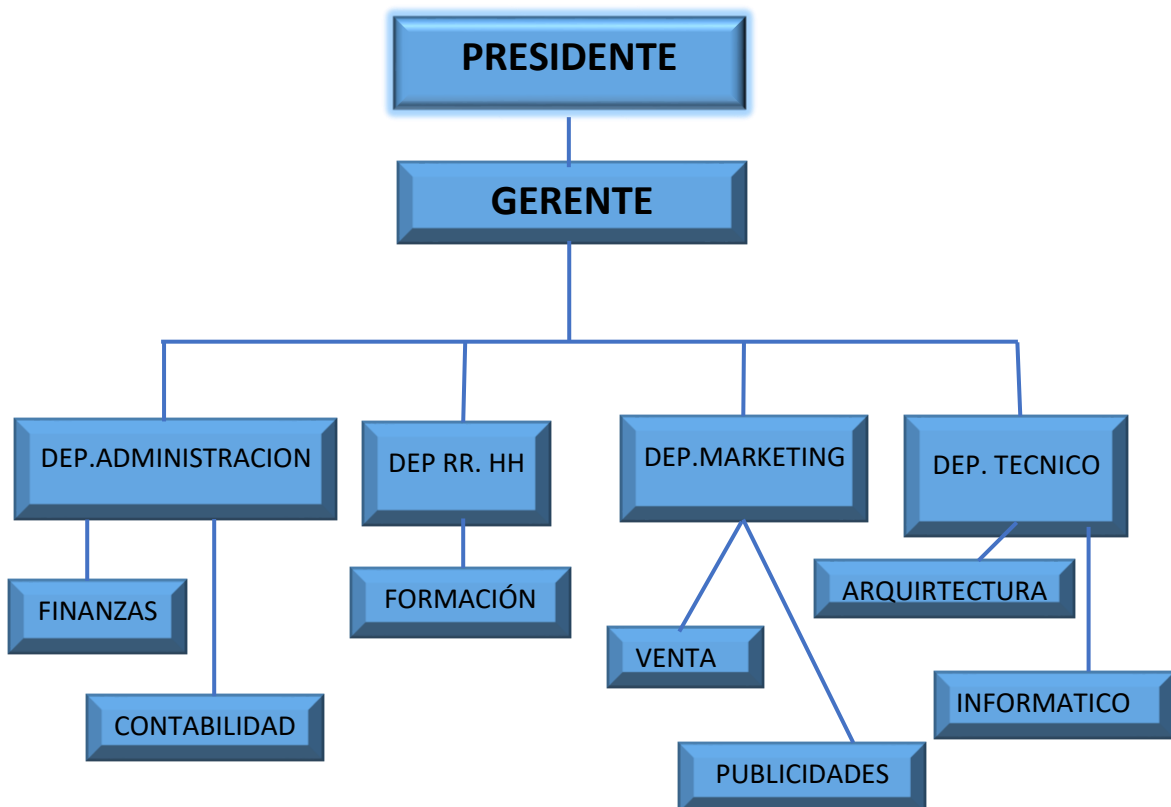


Figura 1 Organigrama en la empresa CHG

3.5 Misión

La misión de CHG es ofrecer calidad y lujo con mejores servicios y garantías que presta, buscando siempre la mejora y diferenciación de sus recursos y capacidades.

3.6 Visión

La visión que tiene es aportar valor añadido de los servicios prestados para complacer sus clientes, así como atraer nuevos.

4. Investigación

4.1 Objetivo de la investigación

Como ya se ha indicado en la introducción el objetivo principal de este trabajo consiste en realizar un estudio de la empresa CHG en Oliva Nova para determinar si en la organización hay un buen sistema o no de motivación integrado.

Además de la meta general, mediante este proyecto podemos lograr diferentes objetivos como el aprendizaje de los modelos teóricos de la motivación, aprender evaluar la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de CHG, y proponer distintas propuestas de mejora en el caso de que el grado de motivación de los empleados se encuentra en bajos niveles.

Por lo tanto, esta investigación nos enseña a saber analizar las diferentes variables que influyen en la motivación laboral personal y poder establecer soluciones para mejorar esta satisfacción.

El objetivo que se plantea en esta investigación son los siguientes:

- Describir y analizar la influencia de la motivación de la empresa, así como, la clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.
- Desarrollar y analizar las teorías.
- Especificar cuáles son los beneficios de su influencia.
- Conocer cómo actúa la empresa frente a sus trabajadores y si hace uso de herramientas motivacionales.

4.2. Planteamiento sobre la investigación

La crisis económica, de estos últimos años, ha provocado en todos los países europeos un aumento en el desempleo, provocando paro estructural, precariedad y temporalidad en el empleo creando una situación sumamente complicada y un panorama poco alentador.

Cada día es más necesario tener una plantilla competitiva y motivada, pero también es complicado debido de la crisis azota a todos los países, y que tiene a todo el mundo desmoralizado, todavía más si hablamos los que trabajamos en la España. Dada la complicada situación que se vive en este país, es bueno que los trabajadores lleguen al trabajo y estén motivados, contentos, alegres, y con ganas de trabajar.

Antes la situación de crisis económica que se vive en la actualidad en país se podrá considerar que el trabajo solo se concibe únicamente como la fuente económica para satisfacer solo las necesidades básicas de cualquier individuo, y que el individuo con ello se sentirá satisfecho debido a clima de incertidumbre sobre la estabilidad económica y empleo.

Pero el elemento de retribución económica por si sola es escaso y deficiente motivador en la vida laboral de los trabajadores, sobre todo desde punto de vista del empresario que con esta retribución sola no consiguiera la implicación del trabajador ni su mayor productividad, ya que

el trabajador se limitará a hacer su trabajo y no perderle, sin buscar las consecuencias de los objetivos de la empresa.

Sabiendo eso, se quiere investigar la motivación laboral, es increíble que una buena motivación puede conseguir muy buenos rendimientos en la empresa, tener empleados motivados es sinónimo de trabajadores productivos. “¿No merece la pena?” Saber motivar al equipo, cuidarlos y preocuparse por sus necesidades harán que se creen un buen ambiente del trabajo. Pero no solo tenemos que hablar de los objetivos y ser más productivos. La motivación puede ser una forma de retener talento. El empleado que se siente valorado por su compañía se comprometerá más con ella ya que se siente parte de ella.

4.3. Justificación y alcances de la investigación

Este proyecto describe las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo, y las analiza a través de una serie de cuestionarios realizados a los trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral. Aun en la situación económica que vive el país de incertidumbre e inestabilidad, el trabajador busca satisfacer más necesidades que solo las básicas con el desarrollo de su trabajo.

Con esta investigación se intenta conocer la motivación y el clima laboral en la empresa CHG en Oliva Nova. Para ello se debe estudiar la motivación en diversos enfoques que abarcan desde la teoría de la motivación humana, teoría de la motivación en el trabajo, teoría de la motivación del aprendizaje hasta teoría de la motivación más específica.

Por lo tanto, con los resultados obtenidos se pretende investigar si el personal de la empresa CHG se encuentra a gusto en su trabajo. Es decir, si los trabajadores están satisfechos con su desempeño y consideran que su trabajo es tan agradable como satisfactorio. También nos permite determinar que existen condiciones que afectan la disponibilidad del trabajo que interfieren en su nivel motivacional.

5. MACRO TEÓRICO

En los aspectos psicológicos, la motivación se relaciona con el desarrollo del ser humano. Dicho eso, la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por lo cual se puede decir que la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situación.

Dicho eso en continuación se explicará la importancia de la motivación. La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente estas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, pierde el entusiasmo y la ilusión con que empezó el primer día. Su rendimiento se ve reducido y la calidad del trabajo afectada y empieza a cometer ineficiencias por la falta de la atención en las tareas a realizar.

Para enfrentarse a esta situación hay que crear la ilusión del primer día, volver enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar un **MOTIVO** que le lleve a la **ACCION**. Con pequeñas acciones se puede lograr a aumentar de forma significativa en nivel de motivación de los empleados.

A la hora de estudiar la motivación es necesario partir según las teorías y modelos de distintos autores para poder entender mejor el concepto, así como los distintos factores que pueden influir.

Existen dos tipos de teorías sobre la motivación y satisfacción laboral, unas que están centrada en el contenido y otras centradas en el proceso.

A continuación, de esta investigación se explicará estas dos teorías para poder entender mejor el concepto de motivación.

5. 1 Teorías centradas en el contenido

En la teoría de contenido está centrada en estudiar aquellos aspectos que pueden motivar las personas.

En esta investigación sobre la motivación laboral de la empresa CHG, partimos primero sobre las teorías de contenido que nos presentan distintos autores, dicho eso, se desarrollan distintos aspectos y factores que influyen en la motivación de los empleados.

Ante un entorno cambiante el ámbito económico y geopolítico surge las necesidades de recursos humanos, las organizaciones deben adaptarse a ello, pero para hacerlo deben contar con las identificaciones y el compromiso de su recurso más valioso, el recurso humano. Dicho eso es ahí donde surge la motivación laboral un tema ampliamente estudiada y que debe ser el principal interés en las organizaciones.

5.1.1 Teoría de las necesidades humanas- Jerarquía de Maslow

Para poder entender mejor la motivación laboral en una organización, en un principio se basa sobre las necesidades humanas. Con las teorías de motivación se pueden definir los factores principales que motivan a los empleados, para que las empresas pueden obtener mayor beneficio y poder logras sus objetivos.

La pirámide de Maslow forma parte de una teoría psicológica que inquiere acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: es decir, aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según **Abraham Maslow, (1908-1970)** un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar.

Es decir, que Maslow proponía una teoría según la cual existe una jerarquía de las necesidades humanas, y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como **“Pirámide de Maslow”**.

Para el ser humano, por su base biológica y por su existencia, lo primero hay que cubrir las necesidades inferiores de la pirámide de Maslow, para poder entrar en su autoconocimiento personal y satisfacer las necesidades superiores. Dicho esto, lo que nos distingue del resto de los seres humanos es descubrir nuestros gustos, talentos, y la motivación que nos lleva para satisfacer las necesidades superiores.

Además, el Maslow afirma que el ser humano tiene una tendencia hacia la autorrealización, y que para llegar a esta etapa hay que satisfacer las necesidades inferiores de la “Pirámide de Necesidades”.

A continuación, se explica en qué consiste cada necesidad según la teoría de Maslow. En su obra Maslow diseña su teoría mediante pirámide, donde muestra cada una de estas necesidades importante para la vida de un ser humano.

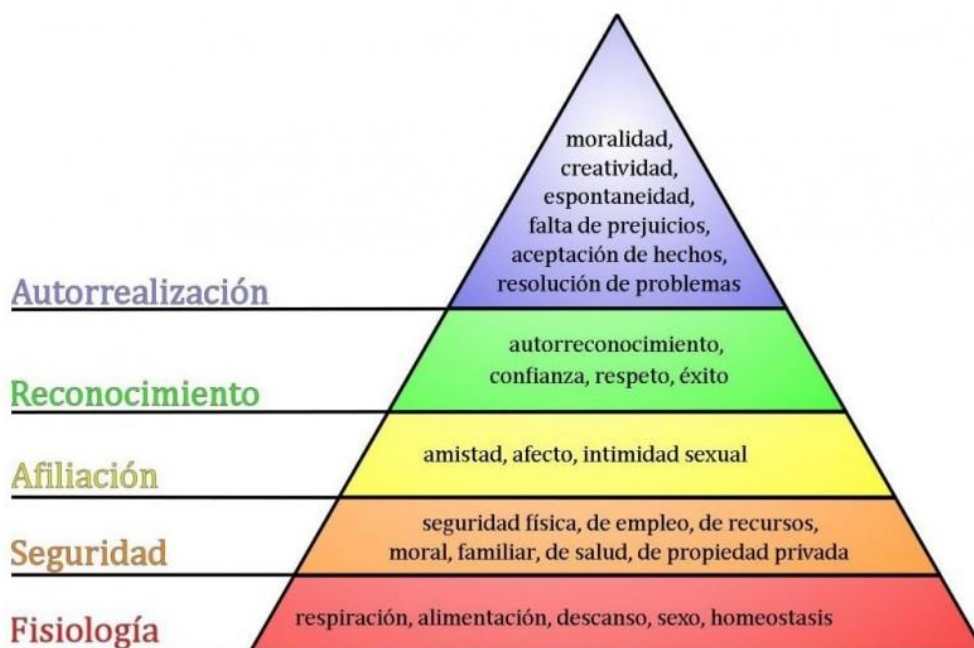


Figura 2 Pirámide de Maslow

En esta figura 2 “**Pirámide de Maslow**” se pueden ver los distintos niveles sobre las necesidades humanas, empezando con las necesidades básicas y subiendo el eslabón hasta las más complicadas.

La movilidad a cada categoría se da según el grado de satisfacción de la persona, sólo si la necesidad inferior es contemplada, se podrá acceder a las nuevas para poder llegar así a la autorrealización. De esta manera, se muestra el ascenso desde requerimientos básicos, como la respiración, la alimentación y la homeostasis, así sucesivamente a las superiores, como seguridad, compañerismo y reconocimiento.

De acuerdo con la estructura que nos diseña Maslow, a continuación, se explicaran cada una de estas categorías empezando con las necesidades básicas.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Estas necesidades incluyen la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos las necesidades de respirar, de beber agua, de dormir, etc. Son necesidades como la homeostasis. De esta manera, el Maslow diseña esas necesidades en la base de la pirámide, porque son principales para supervivencia de ser humano y que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las principales.

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

Se incluyen las necesidades de seguridad que son necesarias para vivir, pero están a un nivel superior de las necesidades fisiológicas. Dentro de esta categoría se encuentran necesidades como, por ejemplo: la seguridad personal, al orden, la estabilidad, la protección, la seguridad física, de empleo de ingresos, recursos, familiares y de salud. Por lo tanto, están en un segundo eslabón de la pirámide, porque hasta que no se satisfacen las necesidades básicas no surgen esas necesidades.

NECESIDADES DE AFILIACION.

En tercer escalón de la “*Pirámide de Maslow*”, nos encontramos con necesidades no tan básicas, como pueden ser las necesidades de afiliación. Dentro de este grupo se encuentran necesidades como: el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y lo que el individuo está buscando es superar los sentimientos de soledad. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO

Una vez que se cubren las necesidades de los niveles inferiores, aparecen la necesidad de reconocimiento, como la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás. Por lo tanto, al satisfacer esas necesidades la persona se siente más segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad. Sin embargo, cuando estas necesidades son insatisfechas, los individuos se sienten inferiores y sin valor.

NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN

En la cúspide de la pirámide Maslow ubica, las necesidades de autorrealización. Dentro de este grupo se encuentra el desarrollo de las necesidades internas, moral, la búsqueda de una misión en la vida y la ayuda desinteresada hacia los demás. También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima, radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado y tener prestigio. Además, se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

En conclusión, de esta teoría se puede deducir que cada persona es un universo distinto, es decir que cada individuo busca satisfacer sus necesidades en la medida de sus posibilidades. Dicho eso, ya sabemos que somos muy distintos, tenemos distinta religión, distinta ideología y distintos sueños, lo cual se ligan en nuestra motivación y deseos que tenga cada ser humano. Por lo tanto, lo que nos propone esa teoría es que la motivación que tiene cada individuo, se

compone los distintos niveles de esta pirámide y que cada necesidad variará de acuerdo a la potencia de dicho deseo o motivación.

Las necesidades se incrementan según el desarrollo de cada individuo, por lo cual se pueden lograr distintos tipos de necesidades. Dicho esto, la teoría de Maslow puede ser aplicable para cada individuo según el nivel social económico, educativo y cultural, es decir, que dependiendo de diferentes factores se puede llegar a cumplir dichos niveles propuestos.

Además, existen pocas posibilidades de llegar a la cúspide de la pirámide, ya que las primeras etapas son de necesidades básicas, es decir que las personas tienden a vivir sólo con estos cuatros grupos y se enfrentan con las dificultades de mantenerla, por lo cual difícilmente el ser humano logra llegar a desarrollar la autorrealización.

Por último, según la teoría de Maslow se puede concluir que es bastante válida ya que la motivación, las necesidades, y los deseos juegan un rol fundamental en el desarrollo de la personalidad de los seres humanos. Sin embargo, se puede decir que el paso de una etapa a otra no es tan rígido, ya que se puede pasar de una a otra sin satisfacer la anterior totalmente.

“Para motivar una persona es preciso satisfacer su necesidad” Maslow.

5.1.2 Modelo de McGregor

En la teoría de Maslow se explica la motivación según las necesidades humanas, pero también es importante estudiar las necesidades humanas de los trabajadores en una organización y cómo actúan sobre su conducta, esta es aproximación que realiza el modelo de McGregor.

Douglas McGregor, nos explica dos teorías contrapuestas de dirección, la Teoría X, que desarrolla que los trabajadores actúan bajo amenazas por parte de los directivos, y la otra Teoría Y que los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajo.

La **Teoría X** está basada en el antiguo modelo que el trabajo se presume como un castigo, es decir, que las personas prefieren evitar el trabajo, tienen disgustos, se sienten obligados, controlados para que desempeñen los esfuerzos necesarios para que puedan lograr con los objetivos de las organizaciones. Además, prefieren evitar la responsabilidad y que sean dirigidos, puesto que consideran el trabajo como algo secundario.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" McGregor.

Por otro lado, la **Teoría Y** consiste que las personas tienen interés y quieren trabajar por sí mismas y que se esfuerzan por poder lograr los mejores resultados para las empresas. Además, las organizaciones deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. También las personas aceptan las responsabilidades y tienen más creatividad a los problemas de la organización.

Los supuestos fundamentan de la Teoría Y, es que, el control externo y la amenaza no es lo único método para producir esfuerzo y que los trabajadores pueden cumplir con los objetivos

organizacionales. Es decir, que las personas tienen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos que comprometen. El grado de compromiso con los objetivos está relacionado con la importancia de las recompensas asociadas. En la vida cotidiana, los seres humanos no solo aprenden y aceptan la responsabilidad, sino también está buscarla.

Finalmente, podemos decir que la Teoría X limita la posibilidad de dar ideas, porque los trabajadores están subordinados, también el control que se presenta deja los privilegios que se obtienen como empelados. Por el contrario, la Teoría Y no será apta, porque siempre hay que regular las actividades laborales, es necesario el control, pero hay que obtener una recompensa para los empleados. Teniendo cuenta estas teorías ninguna puede ser funcionales si se trabaja individualmente ya que cada una tiene diferente enfoque y se ven afectadas en ambas teorías los trabajadores.

Por lo tanto, si estas dos teorías funcionan y que dirigen la motivación del trabajo, es claro que se debe trabajar sin ninguna amenaza y bajo control, las empresas deben regular el buen funcionamiento y que controlan que cada actividad que se realicen es correcta, pero siempre y cuando se trabaje sin presión y contemple la integración de los empleados.

5.1.3 Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland nos da una visión global sobre la motivación, es decir englobar las necesidades en solo tres dominantes.

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizado por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland, es decir según su teoría la motivación de un individuo depende a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

El autor describe que todos los individuos poseen la necesidad de logro, es decir, que las personas se esfuerzan por luchar a tener éxito. Según la teoría los individuos suelen realizar las tareas más difíciles, arriesgarse porque quien arriesga gana y así se logra el éxito. McClelland, piensa que estas personas con la necesidad de logro son los mejores líderes en una organización, aunque pueden exigir mucho de su personal guiados por altos desempeños.

Otra necesidad muy importante es el poder, es decir que las personas se agrupan en dos grupos, el poder personal y el poder institucional. Las gentes con una necesidad de poder son aquellos, que pueden influir a los demás, mientras el poder institucional son gente que le gusta organizar los esfuerzos de otros, para poder alcanzar las metas de la organización. Dicha necesidad se refiere los individuos con deseo de tener impacto y control.

La tercera necesidad según la teoría McClelland, es la afiliación, referida el deseo de ser humano a relacionarse con los demás personas, relaciones interpersonales y amistades para poder acercarse e integrarse en la organización. Estas personas desean gustar y ser aceptados, dan mucha importancia a la relación personal, también a la aceptación de las normas de su grupo de trabajo y prefieren la cooperación sobre la competición.

Para concluir podemos decir que estas tres necesidades están presentes en cada individuo, es decir, que son adquiridas en el tiempo y las vivencias culturales, así como en su experiencia de

la vida. Dicho esto, la necesidad de logro es la motivación de poner llevar elevadas metas, el deseo de un trabajo excelente, la fuerza de los individuos de luchar y obtener el éxito en la vida.

Además, la necesidad de poder es la motivación de obtener estatus, prestigio el poder influir y controlar a los demás. Por último, la necesidad de afiliación es la motivación del ser humano de relacionarse con otras personas grupos, tener amistades y contactos.

La motivación depende de la necesidad de cada individuo por poder lograr el máximo, es decir obtener una vida estable. También por ser humano nos caracteriza por relacionarnos con los demás, es decir desear tener lo mismo que obtengan las personas que nos rodean. Las necesidades que cada individuo tiene provocan nuestra motivación de poder luchar con máxima fuerza durante nuestra vida y poder lograr el éxito deseado durante nuestra existencia.

5.1.4 Modelo Jerárquico de Alderfer

Este es otro modelo que nos ayuda entender la “motivación” y poder obtener mejor resultados en nuestra investigación. Este modelo, está basado en la jerarquía de necesidades de Maslow, es decir, que las necesidades básicas están englobadas en tres niveles de existencias, de relación y de crecimiento o desarrollo personal, también llamado como la teórica ERC.

Alderfer plantea en su modelo que hay tres grupos de necesidades primarias. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros básicos de la existencia mental, esto incluye la jerarquía de Maslow, desde necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades es de la relación, la necesidad que tenemos a relacionarnos con los demás, relaciones interpersonales que son importante para nuestra vida cotidiana. Esto, se refiere a los deseos sociales y de status que se exige la interrelación con otras personas, también coincide con la necesidad de Maslow, clasificando en el grupo de estima.

Por último, se encuentra la necesidad de crecimiento, eso se trata de desarrollo personal incluyendo el comportamiento intrínseco comparando con la categoría de estima y autorrealización en la jerarquía de Maslow, clasificada en el grupo de estima. Además la necesidad de crecimiento, refleja la necesidad de desarrollo personal incluyendo el comportamiento intrínseco comparando con la categoría de estima y autorrealización en la jerarquía de Maslow.

En definitiva, podemos decir que la teoría de Alderfer engloba en tres las necesidades de Maslow”. La teoría ERC muestra que se puede cubrir más de una necesidad al mismo tiempo, de manera que se incrementa la satisfacción de una necesidad de nivel inferior. Según la teoría es cuando el individuo ha frustrado la necesidad superior, se incrementa la de satisfacer una necesidad de nivel inferior. Al contrario de la teoría de Maslow que plantea que un individuo permanece en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta se satisfecha.

” Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.” Teoría ERC

Por lo tanto, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior, pero que también

hay necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivación, y que la satisfacción de una necesidad superior puede obtener como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

Finalmente, diversos estudios apoyan la teoría de ERC, que representa una visión más válida de la jerarquía de necesidades de Maslow, consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente. Algunas variables, como, por ejemplo, la educación, ambiente cultural, podían modificar la importancia que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado, sin embargo, en algunas organizaciones esta teoría no funciona.

“La evidencia que demuestra que la gente de otras culturas clasifica de manera diferente las categorías de necesidades —por ejemplo, los españoles y los japoneses colocan las necesidades sociales antes de sus exigencias fisiológicas— sería consistente con la teoría ERC”.

5.1.5 Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.

La teoría de Herzberg, conocida como la teoría de los dos factores: de motivadores o factor higiene se basa en las relaciones con la insatisfacción que rodean a las personas en condiciones en que desempeñan en el trabajo, así como la satisfacción de las tareas en que el individuo ejecuta.

Los factores higiénicos, abarcan el ambiente que rodea a las personas en su puesto de trabajo. Esto factores, están fuera del control personal. Los principales factores son los salarios, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que los individuos reciben de sus superiores. También hay que tener en cuenta la motivación de las personas porque estos factores pueden tener consecuencias, es decir, que la situación en el trabajo puede ser desagradable y para lograr que las personas trabajen más se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea el cambio de puesto.

Por otro lado, es el factor motivacional, está relacionado con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y con la mayor responsabilidad que puede tener en el trabajo según la tarea que desempeña. También se estudia de forma más profunda el comportamiento de las personas para poder satisfacer mejor las tareas en que ejecuten. Por esta razón, los factores motivacionales no son controlados por los individuos y se relaciona con aquello que el colaborador desempeña.

Se puede concluir que las teorías de motivación desarrolladas por Maslow y Herzberg presentan muchos puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio sobre el comportamiento humano. La teoría de los dos factores de Herzberg propone que, la satisfacción en el cargo es función de las actividades de las personas que desempeña, es decir los factores motivacionales o de satisfacción. Por el contrario, la insatisfacción es resultado de todos aquellos factores que rodean el puesto de trabajo, es decir, el ambiente de trabajo, el salario, el tipo de supervisores que recibe todos ellos, factores de satisfacción en el puesto de trabajo. Según la teoría de Herzberg, las actitudes de los individuos pueden determinar su éxito o fracaso en el trabajo.

Plan de Motivación

En siguiente tabla se establecen los factores de motivación e higiénicos, así como las satisfacciones e insatisfacciones que nos dan una visión global sobre esta teoría.

Factores motivacionales (de satisfacción)	Factores Higiénicos (de insatisfacción)
Contenido del cargo: Como se siente el Individuo en relación con su CARGO	Contexto de cargo: Como se siente el Individuo en relación con su EMPRESA
1. <i>El trabajo en sí</i>	1. <i>Las condiciones de trabajo</i>
2. <i>Realización</i>	2. <i>Administración de la empresa</i>
3. <i>Reconocimiento</i>	3. <i>Salario</i>
4. <i>Progreso profesional</i>	4. <i>Relaciones con el supervisor</i>
5. <i>Responsabilidad</i>	5. <i>Beneficios y servicios sódcales.</i>

Tabla 1: Factores de motivación e higiénicos

“Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, rechazo a las tareas encomendadas. Herzberg concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas. Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

Los factores de higiénico se refieren a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estima y autorrealización.”

Para poder entender estos factores se puede resumir que existen efectos deseados e indeseados.

Efectos deseables son: aumento de la motivación, aumento de la productividad reducción de la rotación personal,

Efectos indeseables son: el aumento de ansiedad, del conflicto, sentimiento de explotación y las reducciones de las relaciones interpersonales.

Todas esas teorías que abarca el concepto motivación explican que el ser humano tiene diferentes necesidades, empezando con las más básicas hasta más complejas. Cada individuo tiene diferentes objetivos que quiere lograr y esto le motiva para conseguirlo.

5.2 Teorías del proceso

A continuación, se desarrollan otras teorías sobre la motivación que se basan en el proceso, se trata de estudiar el comportamiento personal y posibles factores que influyen. Es decir, que en el entorno laboral los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa, es decir las (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas). En las teorías basadas en el proceso se estudia el pensamiento por el cual la persona se motiva.

5.2.1 Teoría de la equidad de Adams

Esta teoría fue planteada en 1963, consiste que la motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de la evaluación de sus razones "esfuerzo-recompensa", pero no sólo la de uno mismo, sino que también en relación a la que obtienen a sus compañeros. En este sentido, la motivación, es un proceso de comportamientos personales, que pueden influir diferentes factores.

Adams, afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que se considera injusto, se busca la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Los principales problemas que se plantean en esta teoría es la falta de conocimiento de gente seleccionada, la dificultad de cuantificar adecuadamente las contribuciones y las compensaciones en las situaciones complejas. Por último, es difícil conocer cómo y cuándo se pueden cambiar estos factores a lo largo del tiempo.

Algunos factores que pueden aumentar la motivación en la empresa son siguientes:

- El equipamiento del puesto que se desarrolla en la empresa. En ocasiones la motivación para la tarea puede ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntario hacia cierto tipo de tareas, como, por ejemplo, los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.
- Otro factor la división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.
- La arquitectura del trabajo. Un trabajo adecuado debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.
- Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas puede provocar desmotivación en los grupos.

- El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que se está haciendo bien y que se está haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento. Uno de los factores que producen más desmotivación es no conocer si se están haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas. Sin embargo, lo peor que puede pasar es no saber que hay que hacer en la empresa.

En siguiente tabla se resumieran los factores que aumentarían la motivación y lo que dificultan la motivación.

FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN	FACTORES QUE DIFICULTAN LA MOTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar. - Proporcionar recompensas y alabanzas. - Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad. - Animar y favorecer la creatividad. - Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas. - Ayudar al desarrollo de habilidades personales. - Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización. - Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo. - Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte crítica hacia el trabajo. - Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos. - Supervisión de las tareas no adecuada. - No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas. - Adoptar decisiones unilaterales. - No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas. - Ocultar la verdad. - No dar elogios por el trabajo bien realizado. - Asignar trabajos aburridos o tediosos. - Falta explícita de reconocimientos. - Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles. - Sentimiento de no formar parte del equipo.

Tabla 2: Factores de aumentar o disminuir la motivación

5.2.2 Teoría de expectativas de Vroom

Las teorías basadas en el proceso se centran en la actuación de las personas, con base en las expectativas de alcanzar un resultado atractivo para el individuo. El psicólogo Víctor H. Vroom (1964) explica su teoría basada en dos alternativas. La primera se trata de que las personas saben lo que quieren en su trabajo y comprende bien su tarea para conseguir las recompensas deseadas o no. La segunda alternativa se trata de la relación que existe entre el esfuerzo y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

Según la teoría de expectativas de Vroom se incluyen tres variables:

1. **Expectativa:** Se trata de explicar la relación entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.

2. **Fuerza:** Es la relación entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.

3. **Valencia:** Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

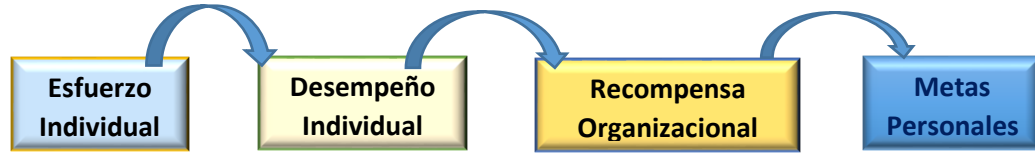


Figura 3 Teorías de expectativas de Vroom

Como conclusión, se puede decir que según esta teoría la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y las expectativas de que sus metas se cumplan. Además, un empleado se motiva para ejercer un alto nivel esfuerzo cuando cree que este esfuerzo lo llevara a una buena evolución de su desempeño. De esta manera, se dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incremento de salario y la satisfacción de las metas personales del empleo.

5.2.4 Teoría de esfuerzo de Skinner

Por otra parte Skinner desarrolló su famosa teoría sobre el comportamiento humano y sus reacciones a estímulos externos, por medio de los cuales una conducta es reforzada con la intención de que se repita o sea cambiada, de acuerdo a las consecuencias que el estímulo conlleve.

Esta teoría está basada en el aprendizaje que cambia o modifica nuestro comportamiento, así como nuestras maneras de actuar en ciertas circunstancias. Los cambios son resultados de la respuesta individual a los estímulos que experimentamos, es decir, que nuestra respuesta viene condicionada al estímulo que recibimos. De este modo, la teoría de Skinner desarrolla el impacto del estímulo positivo o negativo para eliminar o esforzar ciertos patrones de comportamiento.

Un refuerzo positivo es cualquier cosa que nos ayude a repetir un comportamiento deseado. Estos refuerzos pueden ser desde una frase positiva para compensar algo bueno que hicimos, una buena calificación o un sentimiento de satisfacción al haber logrado una meta. Su teoría también habla de refuerzos negativos tales como castigos, regaños, insultos o amenazas que nos ayudan a eliminar ciertos comportamientos.

Skinner basó su teoría en que el comportamiento del ser humano o el de cualquier animal puede ser transformado o modificado de acuerdo a los estímulos que reciba. El individuo establece sus propios esquemas en su mente sobre los estímulos que le son placenteros y los que le son desagradables.

El temor al rechazo.

El temor al rechazo es un buen ejemplo que podríamos citar que se ajusta muy bien al pensamiento de Skinner. Si el individuo es rechazado varias veces en ciertas situaciones por sus padres, maestros, amigos o parejas sentimentales, la persona desarrolla un temor o una fobia a que el evento se vuelva a repetir y trata de evadirlo a toda costa.

Entre sus principales y características se establecen las siguientes:

-Determinismo: descubrimiento de las relaciones entre causas y efectos, para la prevención de determinados fenómenos.

-Experimentalismo: cada cosa debe someterse a verificación experimental, lo cual derivara en la solución para cada problema.

-Parsimonia: frente a varias teorías explicativas, el conductista sabrá elegir la menos compleja y la más apropiada, en especial frente la relación ambiente conducta.

-Operacionalición: para que los conceptos sean validados en la práctica científica, éstos deben ser traducibles en operaciones concretas.

-Ambientalismo: busca en la interacción con el ambiente, la explicación de la conducta de un sujeto en determinación situación.

Ventajas

Una ventaja de esta teoría que está formada de intervención tiene claro los fines y apunta a los cambios, cuyos resultados se pueden medir con exactitud. Además, en un tiempo se resumen los resultados y los problemas específicos, que en otros modelos se requiere un tiempo más prolongado.

Desventajas

Por otra parte, las desventajas que tiene este modelo es que la inversión se basa en técnicas de modificación de la conducta. A veces la modificación de la conducta no encaja con determinadas prácticas culturales. Por otro lado, la inadaptación puede ser fruto de un proceso de sobrevivencia. El modelo interpreta estrictamente la conducta en relación causa-efecto, sin dejar lugar a los valores, elecciones morales o juicio éticos del hombre.

En conclusión, de esa teoría se puede decir que la motivación depende de tres variables, el estímulo, la respuesta y recompensa. Dicho eso, la personalidad depende mucho de la manera que actuamos y de los resultados que se obtengan por los objetivos fijados, ya sea en la vida cotidiana o dentro de la empresa.

5.2.5. Teoría del establecimiento de metas u objetivos:

Por último, explicamos la teoría del establecimiento de metas, es decir que el sujeto debe ser consciente de las metas y debe aceptar que la meta es algo por lo desea trabajar. Además, se trata de explicar que las metas específicas y las metas difíciles son las que llevan un alto desempeño.

La teoría del establecimiento de metas desarrollada por Locke (1968) se basa en que la motivación se centra en las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Es decir que el objetivo o las metas que el individuo persigue con la realización de las tareas determinan el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo se trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Dichos objetivos, son aquéllos que determinan la dirección del comportamiento del sujeto hacia el esfuerzo para cumplir con las tareas y las metas fijadas. También se supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y que determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas.

Es decir que, si el individuo establece unos objetivos, esto aumenta el nivel de motivación para ejecución en realizar. Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Además, la participación incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Finalmente, podemos resumir que cuando se establecen objetivos difíciles eso provoca mucho esfuerzo para conseguirlos, de esta manera se obtiene mayor nivel de motivación. Por otra parte, cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas, se obtiene en la mayoría de los casos un mayor desempeño. La ventaja que posee el hecho que lo individuos participen en el establecimiento de sus propias metas, consiste en que al hacer esto, podría ser que el individuo acepte la meta como un objetivo en el que debe trabajar, además, es más probable que acepte una meta difícil, pues se sentiría más comprometido por el hecho de que él ha participado en su elaboración. Es necesario para mayor conocimiento del proceso de establecimiento de metas, expectativas e intenciones para determinar sus efectos motivacionales sobre el comportamiento humano.

Conclusión

Una vez desarrollada todas las teorías de la motivación podemos decir que la motivación está en todos los aspectos de la vida de los seres humanos. Además, la productividad de una organización depende en gran medida de los recursos humanos. Otro aspecto es que en la vida social de los trabajadores debe ser tomada en cuenta dentro de las organizaciones. Ya sabemos que todas las personas tienen necesidades que no se satisfacen con dinero.

Podemos decir que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

Además, uno de los problemas hoy en día es la aplicación de políticas inadecuadas en las empresas y organizaciones. Es decir, que en muchas empresas les falta la motivación a sus trabajadores, también la falta de profesionales capacitados para poder afrontar los retos en

ámbito laboral. Para ello, se debe incluir la motivación como una influencia en la organización de manera mejorar las ideas y poder competir en el mundo globalizado.

También, es importante las políticas nacionales que activan la motivación como arma de la organización laboral para alcanzar las metas y objetivo dentro del mundo competitivo.

Por otra parte, las personas necesitan estar seguros, es decir, sentirse seguros en su puesto de trabajo, que sean apreciados y valorados por la organización. De esta manera podrán satisfacer mejores resultados para la organización y lograr el desarrollo personal. Ya sabemos que a nivel personal el puesto de trabajo es el resultado de análisis e interpretación y de varias horas de trabajo y dedicación.

6. La motivación en la empresa

La motivación es clave para muchas empresas, es decir que es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad y la competitividad. Además, un buen empresariado, aunque tenga los mejores conocimientos y el mejor equipo, si no sabe motivar a su gente puede provocar el fracaso de su empresa.

Se puede decir que es más importante que otras variables porque con la motivación se puede llevar la capacidad para innovar. Hoy en día las empresas modernas definen la motivación como clave del éxito, es decir la inversión más productiva para las organizaciones.

La motivación laboral es una técnica, se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo. Para las empresas es muy importante que los empleados sean motivados porque eso ayuda a desarrollar sus tareas laborales correctamente y beneficia las organizaciones para obtener mejores resultados, también aumenta la calidad de vida laboral. Por lo tanto, se puede decir que los empleados también son beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación.

Para poder llegar a estado de satisfactorio es importante que las empresas planteen actividades que fomenten una mejora en el rendimiento de los empleados. Dicho esto, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para las empresas. Además, es importante la mejora en el medio laboral, desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos o herramientas de trabajo. Un cambio en el diseño del puesto de trabajo mejora la productividad en el empleado.

6.1 Perspectivas de análisis en la motivación laboral

Una vez explicada las teorías de motivación es importante para esta investigación las variables que influyen tanto individual como en el grupo. Además, esto nos ayudara hacia el control motivacional orientado a la mejora y optimización del rendimiento en la organización. Para ello, explicaremos las diferentes motivaciones.

6.2 Motivación individual

Cada individuo pasa por conocer cuáles son sus necesidades y motivos. Ya conocemos que existen diferentes personas, es decir, que no todos tenemos el mismo objetivo y no todas personas se mueven por las mismas causas.

Anteriormente se ha comentado que los individuos son susceptibles de clasificación. Por lo tanto, en conocer a los individuos de una organización, en el marco de las teorías anteriores nos pueden servir de marco de referencia para entender sus necesidades y comportamientos.

Pero estudiar solo las necesidades humanas y la motivación no nos sirve, si no realizamos las siguientes fases, es decir, motivarla.

6.3. El equipo de trabajo como fuente de motivación

Un equipo de trabajo está construido por los individuos, cada uno con sus propias necesidades y motivos, que tenemos que tener en cuenta. Para ello, se deberá tener un especial control de tal manera que la motivación en equipo incrementa su eficacia.

Desde este punto de vista, para poder lograr sus objetivos hay que estar motivados. Los aspectos motivadores del equipo de trabajo desde las teorías explicadas anteriormente pasan por cubrir las siguientes necesidades.

- Afiliación: proporciona seguridad en sus miembros.
- Creación de roles: proporcionan al individuo satisfacción de necesidades de poder y estatus.
- Interacción: cubre las necesidades sociales (Maslow).
- Obtención de metas: fomenta la percepción de satisfacción de la necesidad de logro.

Además, existen diferentes formas de motivar al equipo como, por ejemplo:

- Asignación de objetivos e incentivos grupales (reconocimiento.)
- Concesión de autonomía respecto a su propia organización y al proceso de toma de decisiones (Libertad de afiliación).
- Se les asigna una dirección participativa (estatus y poder).
- Se les otorgue reconocimiento formal en la estructura de la organización y se acepte su influencia (reconocimiento, poder y logro).

6.4. Factores centrados en la motivación en el trabajo

Ya estudiando todas las teorías sobre la motivación y la importancia que tiene en el trabajo, es necesario saber cuáles son los factores centrados en la motivación en el trabajo.

- **Trabajo mentalmente interesante.** Los empleados prefieren un trabajo donde se ofrecen variedades de tareas, donde se establece la libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones.

- **Premios Equitativos.** Los empleados quieren sistemas de remuneración y políticas de promoción que sean justos, sin ambigüedades y acordes a sus expectativas. Es decir, que cuando el sueldo percibido por el trabajador es justo y basado en las exigencias del trabajador se obtiene mayor satisfacción, sin embargo, no a todos les interesa principalmente el dinero. Muchos trabajadores están dispuestos a recibir un sueldo menor con tal de trabajar en un sitio o en un puesto con menos exigencias, o bien tener mayor libertad en las tareas que realizan o en el horario de trabajo.
- **Condiciones de Trabajo favorables.** Se da mucha importancia al ambiente laboral, es decir, los empleados prefieren un trabajo donde se garantiza la comodidad personal. Los estudios revelan que los trabajadores prefieren un ambiente físico que no sea peligroso ni incómodo.
- **Buenos compañeros.** Las personas no sólo ganan dinero con su trabajo o realizan logros tangibles. Casi siempre, el trabajo satisface su necesidad de la interacción social. Por ello, no debe sorprendernos que tener compañeros de trabajo amistosos y buenos aumente la satisfacción del empleado. El comportamiento del jefe constituye también un importante determinante de la satisfacción.

Estos son los factores a los que hay que prestar atención en una empresa. Hoy en día la motivación es clave para el éxito de la empresa. Pero, la motivación no sólo depende del empleado, sino también del ámbito organizativo: las tareas que se ejecuten, las relaciones interpersonales, la seguridad y comunidad que dan las organizaciones a sus empleados.

6.5. Diferencia entre motivación y satisfacción

Para este trabajo es muy importante diferenciar entre motivación y satisfacción ya que son términos muy parecidos. En cuando hablamos de la motivación se define como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o metas. Sin embargo, la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez ya cumplido el deseo.

Por tanto, podemos decir que la motivación es el resultado anterior, es decir que implicar el impulso para conseguirlo, mientras que la satisfacción es posterior al resultado ya que es resultado experimentado:

Motivación -> Resultados -> Satisfacción

6.6. Influencia del grupo en la motivación

Otro factor muy importante en una organización es la influencia del grupo, es decir que las personas colaboran con otros grupos y que cada miembro del grupo aporta algo y depende de los demás para satisfacer sus aspiraciones. Por lo tanto, es importante este proceso ya que las personas que colaboran en un grupo pierden algo de su personalidad individual y adquirida, mientras que esas necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Además, cuando se trata de grupo hay tener cuenta ciertas requisitos básicos para lograr la motivación. Es decir, saber qué participantes estarán en el grupo, la persona que tiene capacidad de dirigir motivar estos grupos. También poder escuchar las opiniones de los demás y evitar los conflictos en malas situaciones.

Por último, las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

6.7. El ciclo motivacional

Si se resumen todos estos enfoques de la motivación como un proceso de satisfacer las necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional. Este ciclo está organizado en algunas etapas que son las siguientes:

- **Homeóstasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento.:** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Podemos decir que ser humano se encuentra en un medio circulante que impone ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Sabemos que un organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte e comportamiento humano. Por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento de esta manera nuestro comportamiento se dirige a satisfacer dicha necesidad.

El organismo al accionar la conducta no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

6.8. Clasificación de las motivaciones

En continuación, a parte de las teorías explicadas anteriormente sobre la motivación se consigue importante para esta investigación y poder clasificarlas.

6.8.1 Motivación extrínseca:

La motivación extrínseca está relacionada con lo que el empleado puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material, es decir, tener más. Pero este tipo de motivación no es la mejor razón por lo que se ha de buscar la productividad.

6.8.2 Motivación intrínseca:

Se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades, ampliar los espacios de nuestra perfección y desplegar el horizonte humano que tenemos por delante. En este caso, el trabajo resulta intrínsecamente motivador. Sólo una cultura que haga ver los valores positivos del trabajo (no positivos como medio para conseguir otra cosa, sino positivos por sí mismos) estará en condiciones de lograr una productividad cada vez más alta.

6.8.3 Motivación transitiva:

La motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo. En efecto, aunque los bienes intrínsecos al trabajo mismo son efectivamente motivadores en la propia dinámica laboral, éstos tienen un límite individual y necesitan ampliarse trascendiendo o traspasando su valor a otras personas. Así, saldríamos del ámbito de las motivaciones intrínsecas para entrar en el de las motivaciones transitivas. Las motivaciones transitivas mueven a trabajar en beneficio de los otros, de manera que el interés en el trabajo sobrepasa al individuo para volcarse sobre los demás. Y aquí es donde se encuentra la clave de la circulación de las motivaciones.

Los demás, de acuerdo con su motivación primera y de corto alcance, buscan bienes extrínsecos, que se ven satisfechos gracias al trabajo. Así, el trabajo, movido por una motivación transitiva proporciona a los otros los bienes extrínsecos que ellos buscan.

6.8.4 Motivación trascendente:

Se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados. La clave que surge en nosotros al contacto con las tres dimensiones de la

motivación hasta ahora desarrolladas (extrínseca, intrínseca y transitiva), reside precisamente en la calificación moral del bien que proporciona a los demás, cuando se trabaja con motivación transitiva. Porque si los bienes o servicios que les proporciona la empresa no responden a una necesidad o conveniencia de su naturaleza humana, entonces las motivaciones del trabajador serán transitivas, pero no trascendentes; serán a lo sumo intrascendentes y esto, a la larga, no proporciona aliento ni motivación.

La motivación trascendente se orienta a satisfacer, en los otros, necesidades no demandadas. Trascender adquiere aquí un sentido nuevo: por beneficiar a otro, el trabajador se aventura a pasar por encima de mí mismo.

Conclusión.

En este apartado, se ha desarrollado un análisis de las diferentes teorías sobre la motivación. En un principio, las centradas en las necesidades humanas hemos visto que provocan la motivación de un individuo, en la medida en que factores como, por ejemplo, la relaciones con los demás, el deseo de prestigio, etc., estén cubiertas. No obstante, todas ellas inciden en aspectos interesantes a tener en cuenta para poder analizar la motivación como un componente del comportamiento laboral.

Además, también es interesante tener en cuenta aspectos como el trabajo en equipo, que es un aspecto que desencadena factores motivacionales (necesidad de afiliación). Por último, pero también muy importante es distinguir la motivación y la satisfacción, ya que, si bien existe una clara relación entre ellos, no son exactamente lo mismo.

Este marco conceptual nos ayudará a obtener mejor resultado en este trabajo sobre la motivación en la empresa CHG.

7. MACRO METOLÓGICO

7.1 Procedimiento

Para llevar a cabo este proyecto sobre la motivación laboral en la empresa “CHG en Oliva Nova” se ha elaborado un cuestionario, en el que se recogen todas las variables que tienen importancia y que inciden sobre la motivación de los trabajadores. De esta manera, se averiguará cuál es el grado de motivación, de satisfacción y la efectividad de los empleados, en la empresa.

El periodo en que se ha realizado el trabajo de campo y de recogida de información a través de encuesta, se ha realizado entre los meses de marzo- mayo del año 2017. Para facilitar la participación del mayor número de trabajadores de la empresa, la entrevistadora ha explicado el cuestionario a cada empleado (campos de información, forma de contestar, aclaraciones a las preguntas, etc.). Una vez explicado el cuestionario, cada trabajador contestó de forma anónima el cuestionario, depositándolo en el buzón asignado al efecto, cuya llave sólo está disponible para la entrevistadora.

El cuestionario fue repartido a 15 personas principalmente al departamento de administración y finanzas de la empresa CHG, que se encargan de responder todas las preguntas que contempla en cuando a la motivación laboral. Una vez recogido el cuestionario, será necesario el manejo del programa DYANE 4 para introducir las preguntas y obtención de los resultados. El programa nos ayuda para poder analizar dicha información.

7.2 Desarrollo del trabajo de campo

7.2.1. Diseño de encuesta

La elaboración y diseño del cuestionario se ha basado en distintos libros y sitios web consultados en este proyecto.

De este modo, se ha elaborado un cuestionario formado por 5 secciones, cuyo objetivo es obtener la máxima información sobre motivación laboral en la empresa. Las preguntas formadas en esta encuesta son cortas y con la máxima claridad para que todos los empleados puedan contestar. A la hora de elaborar el cuestionario se utiliza preguntas cerradas y siendo la respuesta una escala de Likert del 1 al 5, donde el 1 es completamente en desacuerdo y el 5 completamente acuerdo.

La primera sección del cuestionario engloba el *“Clima Laboral”*, con esto se trata de obtener respuesta al motivo o los motivos por los cuales las personas se sienten más o menos motivadas para ejercer su puesto de trabajo. Este bloque está formado por 10 preguntas cortas, relacionadas con el puesto de trabajo, las condiciones físicas de puesto, recursos necesarios y el comportamiento de los empleados.

La siguiente sección, es la *“Calidad en el trabajo”* con esto se pretende responder al grado de productividad esperado de los trabajadores de la empresa. Esta sesión está construida por 12 preguntas relacionadas con las condiciones de trabajo y todas aquellas características que puedan influir para que no surge riesgo tanto en la seguridad como en la salud del trabajador.

La tercera sección que se diseña en el cuestionario es el *“Trabajo en equipo”*, ya que como hemos indicado anteriormente es otra de las variables importantes de la motivación. Esta sección está formada por 6 preguntas cerradas de cual se trata de obtener información sobre la comunicación y compañerismo dentro de la organización.

La siguiente sección de la encuesta se dedica a la *“Comunicación”*, ya que una buena comunicación en la empresa es un factor determinante del éxito de la misma. Una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos. Esta sesión está compuesta por 8 preguntas.

La quinta sección se centra en las *“Recompensas”*. En este bloque se establecen 7 preguntas sobre distintas recompensas que se pueden establecer en la empresa para mejorar la motivación, así como la satisfacción de los empleados. Estas preguntas permiten a los trabajadores elegir entre las posibles recompensas que les gustaría que se implantaran en la empresa.

Por último, para finalizar el cuestionario se establece los “*Criterios de segmentación*” que permiten cruzar las diferentes variables para conseguir resultados más óptimos: edad, sexo, nivel de estudio, entre otras.

7.2.2 Recogida de la información

Una vez diseñado el cuestionario se entregó a los trabajadores de la empresa CHG. Antes de empezar elaborar la información, este cuestionario fue repasado por el departamento de Recursos Humanos, que verificó si su contenido era adecuado. Finalizada su revisión, se imprimió y se entregó a cada trabajador del departamento de Administración, principalmente. La entrega del mismo fue individual, explicando que era para mi Proyecto Final de Grado y que se trataba de una encuesta totalmente anónima sobre la motivación laboral en la empresa.

Como se ha indicado anteriormente, el periodo de realización de esta encuesta fue entre los meses de marzo- mayo y los cuestionarios se recogían y revisaban individualmente, para con posterioridad introducir los resultados en el programa DYANE 4, con el que posteriormente se analizó la información obtenida.

7.3 Obtención de resultados. Recopilación de los cuestionarios

Una vez recogido el cuestionario es necesario el manejo del programa DYANE 4 para introducir las preguntas y los resultados obtenidos. Para comenzar se debe introducir cada ítem según su sección, para que eso resultara sencillo y rápido, se codificaba cada sección del cuestionario con un número diferente.

Introducidas todas las preguntas en el programa DYANE4, se clasificaban según su tipo: de escala, ordinaria o numérica.

Preparado el cuestionario en DYANE, se trasladaron los resultados obtenidos en las 15 encuestas obtenidas.

Para analizar los resultados, se extrajo una tabla de estadísticos de frecuencias y descriptivos, donde se observan variables como el mínimo y máximo, la media y la desviación típica, las frecuencias absolutas y relativas de cada pregunta

7.4 Obtención de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * aP * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * ap * q}$$

$$n = \frac{20 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (20 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95}$$

$n = 15,86$ personas con un nivel de confianza 95%

El número de empleados a los que se les iba a realizar la encuesta en un principio era de 20, contando a trabajadores en departamento de administración técnico y la recepción, empleados en prácticas y el personal de limpieza.

Finalmente, el número de empleados a los que pude realizar la encuesta cara a cara asciende a 15 personas, 9 hombres y 6 mujeres. Como observamos el tamaño de muestra es suficiente para trabajar con un nivel de confianza del 95%.

Ficha resumen de la metodología del trabajo

Ámbito: Oliva (Comunidad Valenciana)

Empresa: CHG (Construcción Hispano Germanas S.A)

Ámbito Temporal: Marzo-Mayo 2017

Tamaño de la muestra: 20

Tamaño de la muestra realizada: 15 (9 hombre y 6 mujeres)

Nivel de confianza: 95%

Error máximo: +-5%

Método de recogida de información: Encuesta facilitada a la empresa para poder ser aplicada entre sus empleadores.

8. Análisis de los resultados

En esta etapa se trata de analizar los resultados obtenidos mediante el cuestionario que he pasado de los empleados en la empresa CHG en Oliva Nova. Según la muestra de los 15 empleados que han respondido en un principio empezamos por los criterios de segmentación. Para ello, podemos tener una visión global sobre las variables como el sexo, edad, antigüedad que tienen los trabajadores, los estudios, salarios que reciben y los puestos que desempeñan.

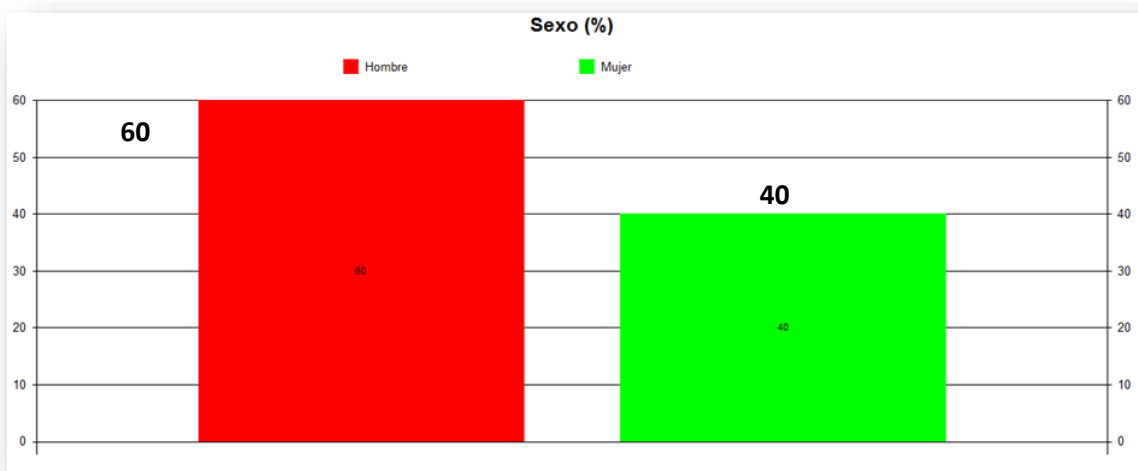
Además, para analizar los resultados en el programa DYANE 4, se realizarán tablas simples, es decir se estudiarán las variables tal y como son, por otra parte, se realizan las tablas cruzadas, es decir, donde se cruzan las variables de segmentación con las respuestas a preguntas clave que permiten inferir diferencias en el grado de motivación de la empresa, según edad, sexo, antigüedad en la empresa, etc.

En cada sección se analizarán los resultados más interesantes, es decir, según las preguntas se sacará el promedio de cada sección y de esta manera se cogerán aquellas preguntas que su promedio es mucho menor, mediante el programa Excel.

8.1 Criterio de segmentación

La segmentación suele describir tipos de persona, en este caso, los empleados que se encuentran en la empresa CHG, es decir, según estudios, edad, sexo, etc. Analizando estos resultados que hemos obtenido mediante el cuestionario, se realizará el cruce de variables.

En la siguiente gráfica, podemos visualizar la proporción de hombres y mujeres que hay en la empresa.



Grafica 1: Hombres y mujeres

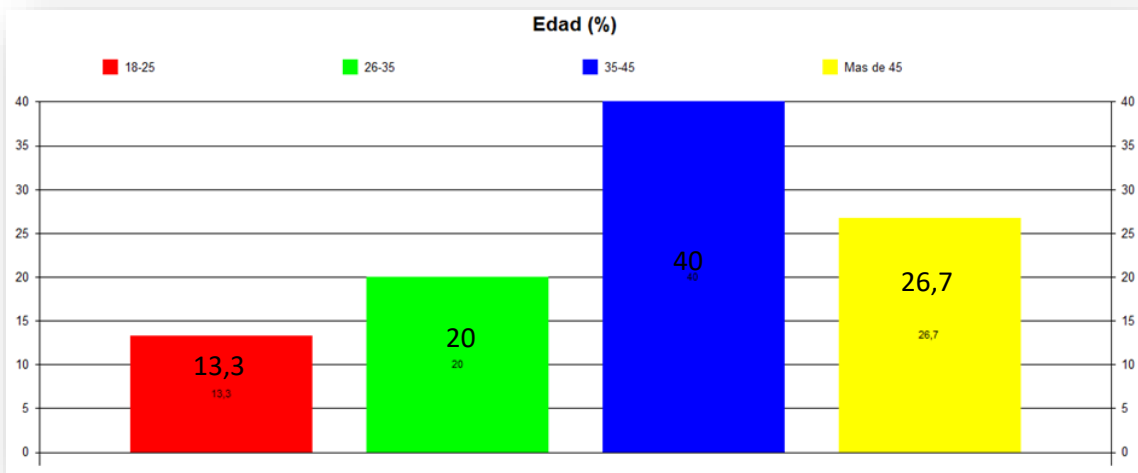
Como se puede ver gráficamente, se destaca que de las personas entrevistadas en CHG la mayoría son hombres con un 60% y el resto mujeres con un 40%.

En la tabla de frecuencia se muestra que de un total de 15 personas 9 son hombres y el resto en este caso 6 son mujeres.

Sexo	TOTAL	%
Hombres	9	60,0
Mujeres	6	40,0
Total	15	100,00

Tabla 3: Tabla de frecuencia: Hombres y mujeres

La “*edad*” es otra variable que analizaremos según los resultados que hemos obtenido.



Grafica 2: Edad.

En esta grafica se observa que gran parte de los empleados se encuentran entre 35-45 años, que representan un 40% del total de las personas entrevistadas; 6 personas que han contestado tienen esta edad, mientras que el siguiente grupo mayoritario, con un 26,67% del total, tiene más de 45 años. Por otra parte, los empleados con menor porcentaje están entre 18-25 años (13,33%, solo 2 personas), y por último con un 20% de los empleados se encuentran entre el rango de 25-35 años.

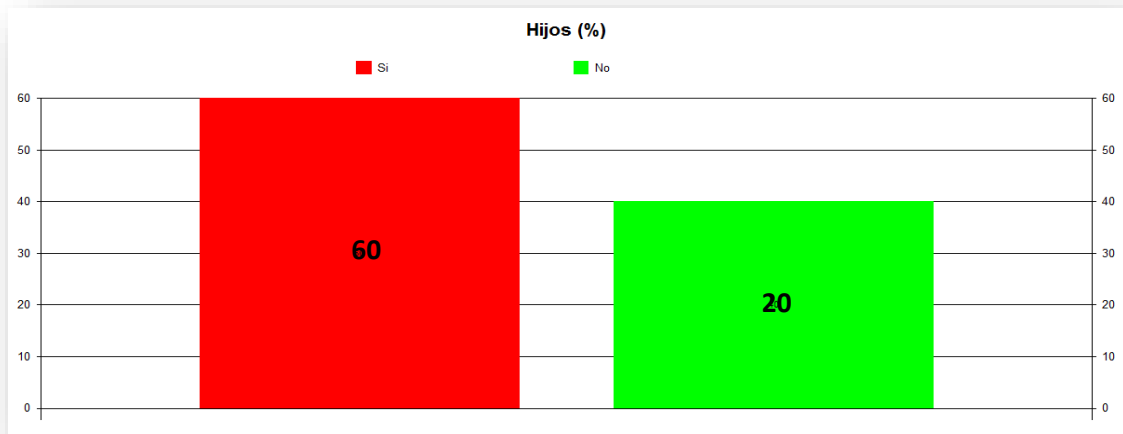
A continuación, se presenta una tabla resumen donde se puede ver las frecuencias de las personas entrevistadas, es decir cuántas personas de los entrevistados en la empresa se encuentran en estos rangos de edad.

Rangos de edad	Frecuencia	%
18-25	2	13,33
26-35	3	20,00
35-45	6	40,00
Más de 45	4	26,67
Total	15	100

Tabla 4: Tabla de frecuencia: Edad.

Con este resultado podemos concluir que hay pocas personas jóvenes y la que mayoría son más mayores, lo que, en principio puede tener un impacto sobre la motivación laboral en la empresa, puesto que los trabajadores más suelen incentivar la motivación-rendimiento en la empresa, así como aportar más.

En el siguiente gráfico, se representa cuantas personas en la empresa tienen hijos y cuantas no



Grafica 3 Hijos

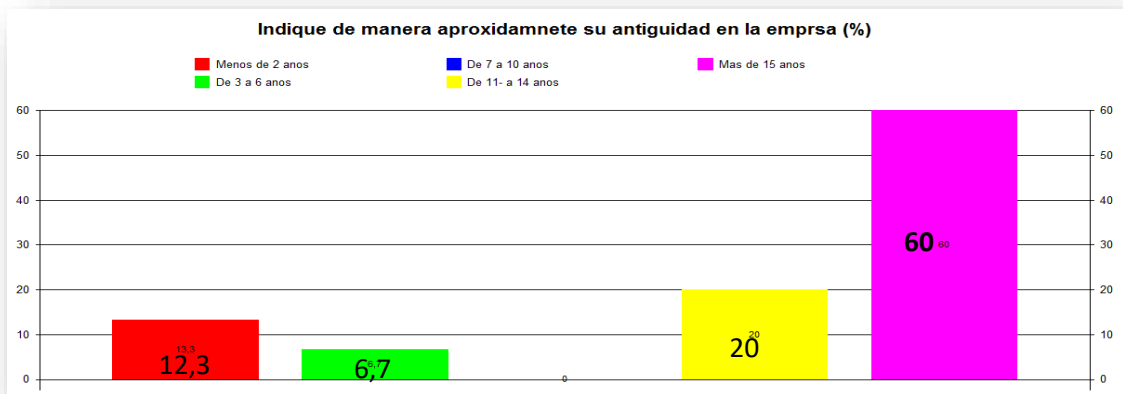
La mayoría de los entrevistados de la plantilla tiene hijos, con un 60% respecto el total.

Hijos	Frecuencia	%
SI	9	60,00
No	6	40,00
Total	15	100

Tabla de frecuencia 3. Hijos

En esta tabla resumen se observa que, de un total de 15 personas, 9 han respondido que tienen hijos.

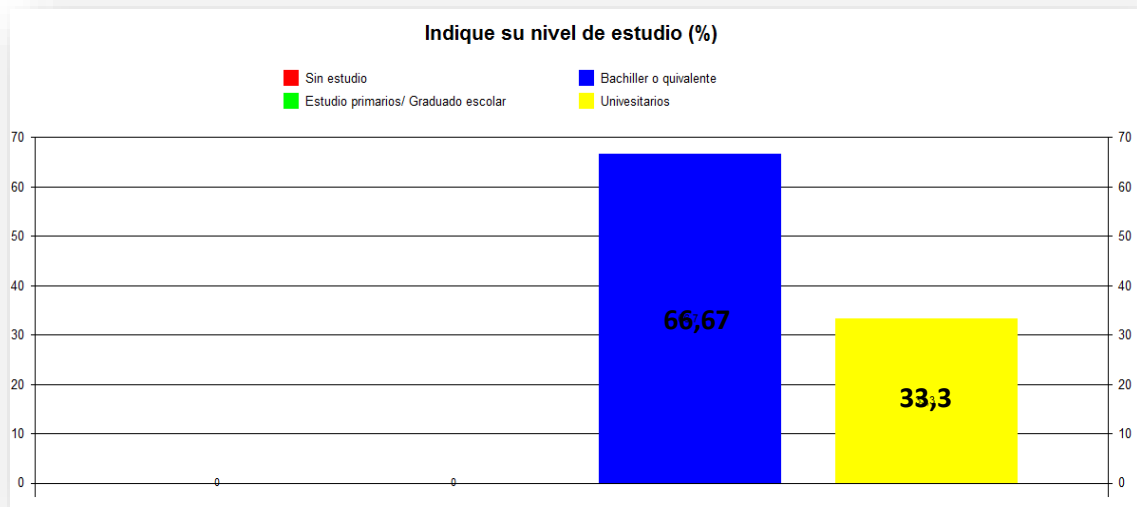
La **“antigüedad”** en la empresa también es un factor importante, ya que también influyen en la motivación laboral.



Grafica 4 Según la antigüedad en la empresa.

Mediante los resultados obtenidos del cuestionario se observa que un 60% de los trabajadores llevan más de 15 años en la empresa, seguidos con un 20% que se encuentran entre 11-14 años. Como se ve los porcentajes más bajos se corresponden con trabajadores con una antigüedad de entre 1-2 años y de 3 a 6.

El “*nivel de estudio*” también puede ser interesante ya que se puede ver si los empleados tienen conocimientos necesarios para la empresa, así como averiguar la repercusión que esta variable tiene sobre el estado de motivación de los empleados



Grafica 5 Según el nivel de estudio.

Como se puede observar, la gran mayoría de trabajadores tienen estudios de Bachiller o equivalente que representa un 66,67% de total de las personas entrevistadas. El resto con un solo 33,33% tienen un nivel universitario.

Tabla 4 Tabla de frecuencia: Según el nivel de estudio

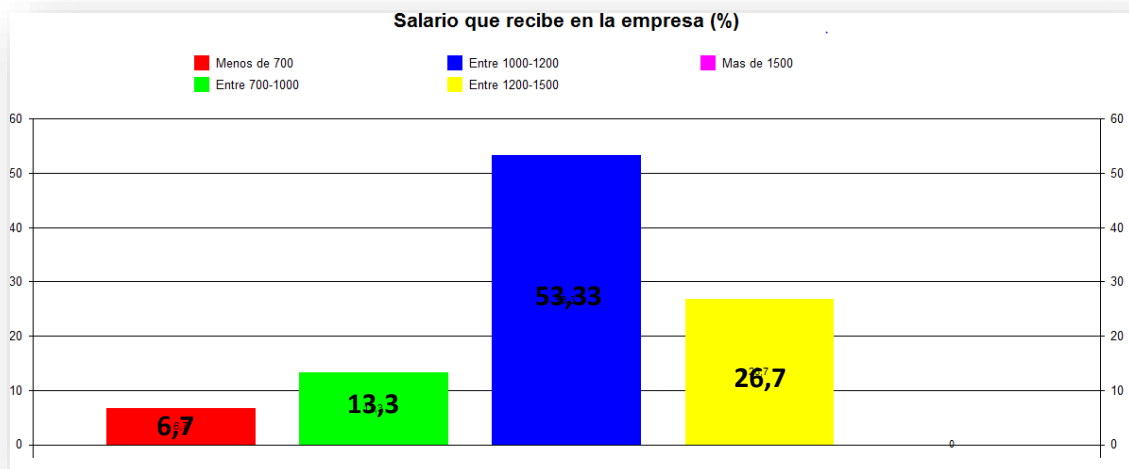
Nivel de estudio	Frecuencia	%
Bachiller o equivalente	10	66,67
Universitarios	5	33,33
Total	15	100,00

En la tabla se observa el nivel de estudio que obtienen los trabajadores en la empresa.

Con esto se concluye, que en la empresa habrá personas competentes, pero también hay que ver que con el cambio de tiempo y un mundo moderno las cosas cambian. Por lo cual, una persona con estudio universitario puede aportar más beneficios en la empresa que el resto ya que obtendrá más conocimientos necesarios y más competitivos.

Plan de Motivación

Aunque la mayoría de teorías de la motivación señalan que el salario, per se, no es un factor de motivación, no cabe duda de su importancia para que los trabajadores puedan sentirse o no motivados, dado su papel como factor de higiene.



Grafica 6 Según el salario

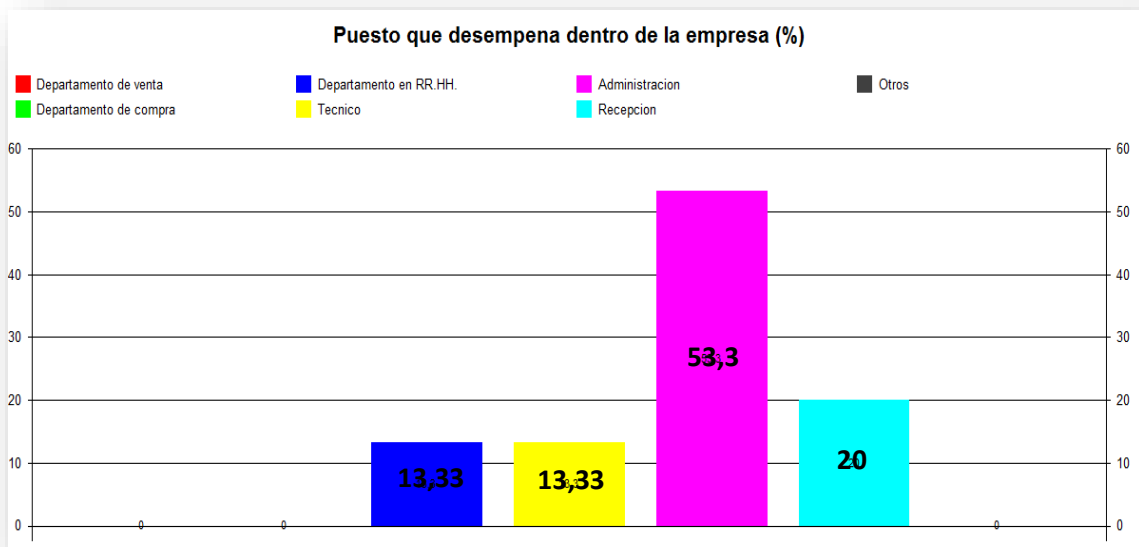
Podemos ver gráficamente que el 53,33% del total de trabajadores reciben un salario entre 1200-1500€/mensuales y un sólo 6,7 % reciben menos de 700. También se destaca un 26,67% de los trabajadores que reciben entre 1200-1500€ y ninguna persona recibe más de 1500€.

Salario	Frecuencia	%
Menos de 700€	1	6,67
Entre 700-1000€	2	13,33
Entre 1000-1200€	8	53,33
Entre 1200-1500€	4	26,67
Más de 1500€	0	0,0
Total	15	100,00

Tabla 5 Según el salario

Se destaca que mayoría de las personas en este caso 8, que han contestado el cuestionario reciben salario entre 1000-1200€. Sin embargo, sólo 1 persona recibe menos de 700€ al mes. En este caso, indicar que se trata de un trabajador en prácticas. Otra mitad de los trabajadores un 26,67% que son 4 personas han contestado que su salario es de 1200-1500€.

Por lo que respecta “al puesto” que desempeñan los trabajadores, como puede observarse en el gráfico el puesto mayoritario es de administración con un 53,33%, un 20% de los trabajadores están desempeñado el puesto de recepción y el 13,33% están en el departamento técnico y en el de RR.HH.



Grafica 7 El puesto que desempeña dentro de la empresa

Tabla 6 El puesto que desempeña dentro de la empresa

Puesto de trabajo	Frecuencia	%
Departamento RR. HH	2	13,33
Técnico	2	13,33
Administración	8	53,33
Recepción	3	20,00
Total	15	100,00

En la tabla 7, se han representado las frecuencias absolutas y relativas de los puestos que desempeñan los trabajadores. Así, 8 se encuentran en departamento de Administración, otras 2 en el departamento de RR. HH. y, técnico y, por último, 3 están el puesto de recepción.

Una vez analizando las variables que permitirán aplicar los criterios de segmentación, a continuación, seguimos con el análisis de los resultados obtenidos mediante el cruce de diferentes variables. Con esto pretendemos destacar aquellos factores o variables que influyen en la motivación laboral en la empresa CHG en Oliva Nova. Además, según los resultados obtenidos se harán conclusiones y se propondrán las mejoras para esta investigación. Por lo tanto, en este análisis se seguirá el siguiente orden, según las secciones que se encuentran en el cuestionario:

- Clima laboral
- Calidad en el trabajo
- Trabajo en el equipo
- Comunicación
- Recompensas.

8.2 Clima laboral

Con esta sección se pretende analizar la eficacia, la eficiencia, la productividad y competitividad de la empresa. Mediante las variables cruzadas se estudiará estos elementos que son esenciales para que una organización obtenga buenos resultados de trabajo y, para ello, la conducta y el comportamiento de los recursos humanos son decisivos, jugando el clima organizacional, un rol preponderante.

El clima laboral ha sido investigado y estudiado por números investigadores con el objetivo de determinar las distintas variantes que pueden existir, así como, determinar las causas y los efectos que tienen impactos en los empleados en determinadas situaciones.

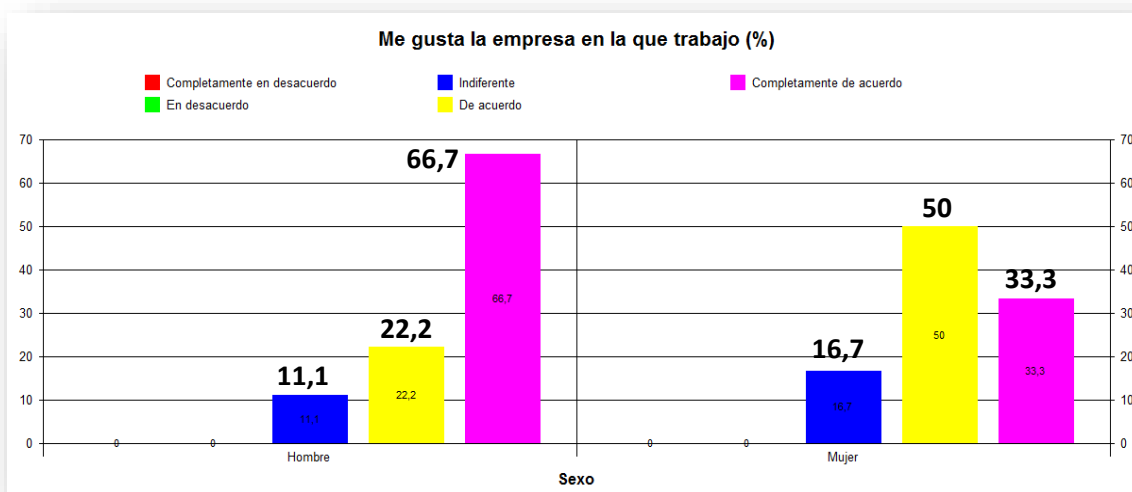
Para analizar esta sección se cruzarán las preguntas más importantes para dicha investigación según los criterios de segmentación (la edad, el sexo, antigüedad, nivel de estudio, el puesto y salario).

Las preguntas que contempla este apartado son las siguientes:

- ***Me gusta la empresa en la que trabajo.***
- ***Me siento totalmente integrado en la empresa.***
- ***Conozco bien que apporto con mi trabajo en la organización.***
- ***Mi puesto de trabajo me resulta cómodo.***
- ***Las condiciones físicas del puesto de trabajo son adecuadas.***

En un principio, se analizarán los resultados que hemos obtenido en sección clima laboral, es decir, si los empleados les gustan la empresa, clasificando por el sexo para averiguar cuantas son mujer y cuantos hombres.

Pregunta: 1.1 Me gusta la empresa en la que trabajo clasificando por el sexo



Grafica 8: Me gusta la empresa en la que trabajo clasificando por el sexo.

Como se puede observar gráficamente una gran parte de los empleados le gustan la empresa en que trabajan, tanto hombres como mujeres. Además, se destaca que un 66,7% de los hombres han contestado que están completamente de acuerdo, seguidos con 33,3% de las mujeres. Por último, los hombres que le dan indiferente tienen un 11,11% respecto que las mujeres han contestado 16,67%.

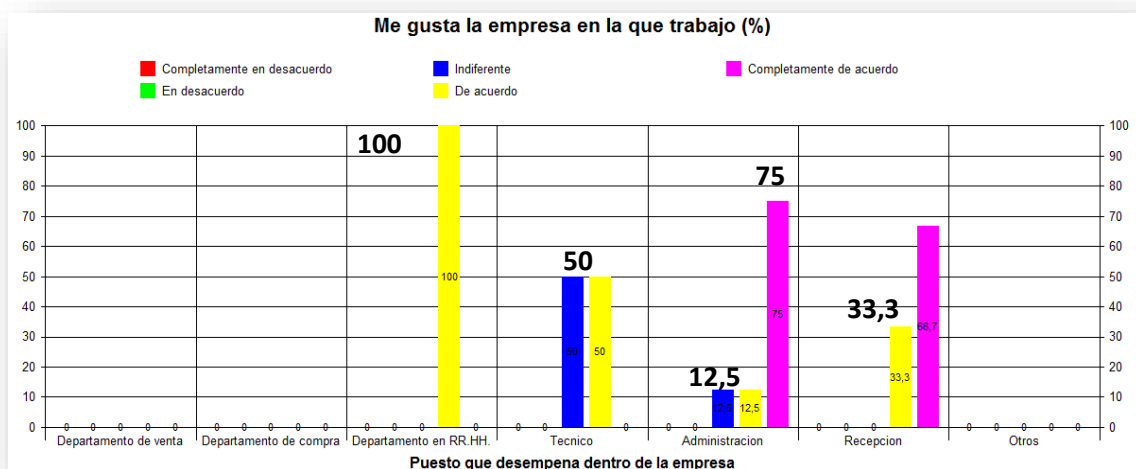
Tabla 7: Tabla de frecuencia: Me gusta la empresa en la que trabajo clasificando por el sexo.

Me gusta la empresa en que trabajo.	SEXO					
	TOTAL		Hombres		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Indiferente	2	13,3	1	11,1	1	16,67
De acuerdo	5	33,3	2	22,2	3	50,0
Completamente de acuerdo	8	53,3	6	66,7	2	33,3
TOTAL	15	(15)	9	100	6	100

En esta tabla se representa que la mayoría de los hombres en este caso 6 personas han contestado que le gustan la empresa en que trabajan, también dos personas están de acuerdo mientras solo 1 indiferente. En contrario un 33,3 % de las mujeres han respondido que le gustan la empresa CHG en que trabajan. Para concluir, se destaca que, según la clasificación por sexo, tanto los hombres como las mujeres le gustan la empresa en que trabajan, pero que la mayoría son hombres.

A continuación, se cruzará la misma pregunta con el *puesto de trabajo*, esto nos ayudara a obtener una visión global de los empleados, si le gustan la empresa según el puesto que ocupan. Sería interesante averiguar cuál de los entrevistados le gustan más su puesto en la empresa.

Pregunta: 1.1 Me gusta la empresa en la que trabajo según el puesto.



Grafica 9: Me gusta la empresa en la que trabajo según el puesto de trabajo

Mediante los resultados obtenidos, las personas que desempeñan el departamento de RR.HH. tienen mayor porcentaje un 100% es decir, que todas las personas entrevistadas y dedicadas en este puesto le gustan la empresa en que trabajan. En cuando, en el departamento técnico, se destaca un 50% que están de acuerdo. Además, las personas dedicadas en el departamento administración se observa que un 75% le gustan su puesto de trabajo, mientras un 12,5% no están de acuerdo.

Por último, las personas que ocupan el puesto de recepción la mayoría sí que le gustan la empresa en que trabajan. Como se puede ver, los demás puesto no se ha obtenido resultados ya que las personas entrevistadas en esta investigación con un total de 15 ocupan estos puestos.

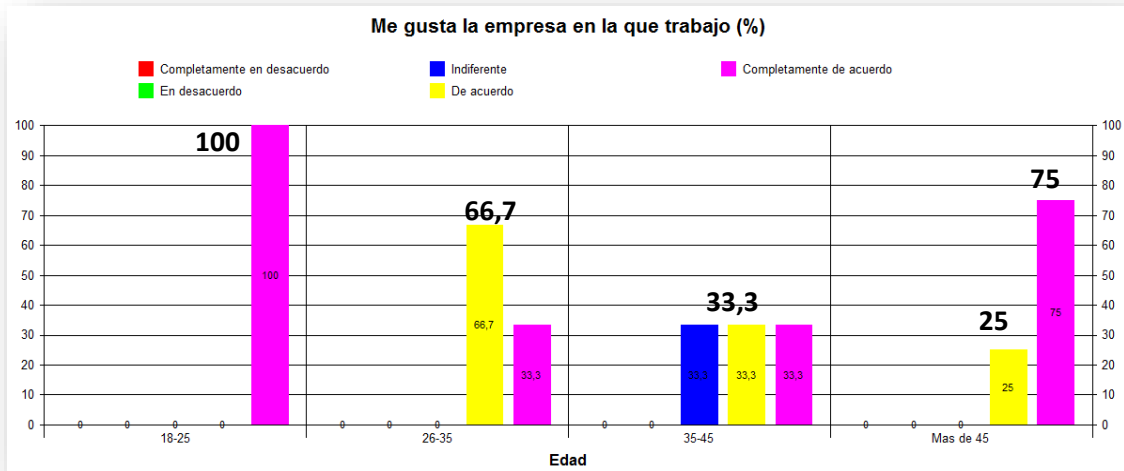
En definitiva, todos los trabajadores le gustan la empresa en que trabajan, peros si tenemos la posibilidad de elegir en qué departamento trabajar será en el departamento de RR. HH. o en administración, donde más a gusto están los empleados.

Tabla 8: Tabla de frecuencia: Me gusta la empresa en la que trabajo clasificando por el puesto de trabajo.

Me gusta la empresa en trabajo	Puesto							
	Deep. RR. HH		Técnico		Administración		Recepción	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Indiferente	2	100,0	1	50,00	1	12,5	0	0,0
De acuerdo	0	0,0	1	50,0	1	12,5	1	33,3
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	6	75,0	2	66,7
TOTAL	2	100	2	100,0	8	100,0	3	100

Además, según la tabla de frecuencia podemos ver a cuántas personas le gusta la empresa en que trabaja. Se puede destacar que 8 personas de los entrevistados en la empresa ocupan el puesto de administración, 3 en recepción, 2 en departamento de RR.HH. y otros 2 en el departamento técnico.

Pregunta: 1.1 Me gusta la empresa en la que trabajo según la edad.

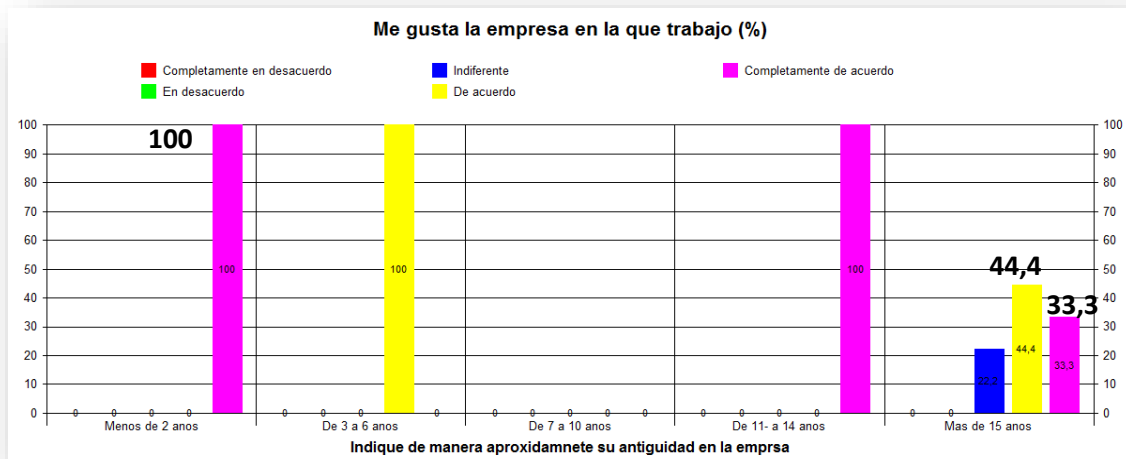


Grafica 10: Me gusta la empresa en la que trabajo según la edad.

Con esto se pretende comparar según los rangos de edad si las personas le gustan su puesto de trabajo. Gráficamente, podemos ver que las personas entre 18-25 años están completamente de acuerdo con un 100%, es decir que le gustan su puesto de trabajo seguidos con aquellas que llevan más de 45 años con un 75%. Por lo tanto, podemos concluir que las personas más jóvenes tienen más motivación, ya debido de la necesidad o el deseo de autorrealización en la empresa.

Para esta investigación es importante averiguar “la antigüedad” de los empleados en CHG ya que nos ayuda a saber que si con el tiempo que llevan siguen gustando la empresa.

Pregunta: 1.1 Me gusta la empresa en la que trabajo según la antigüedad.

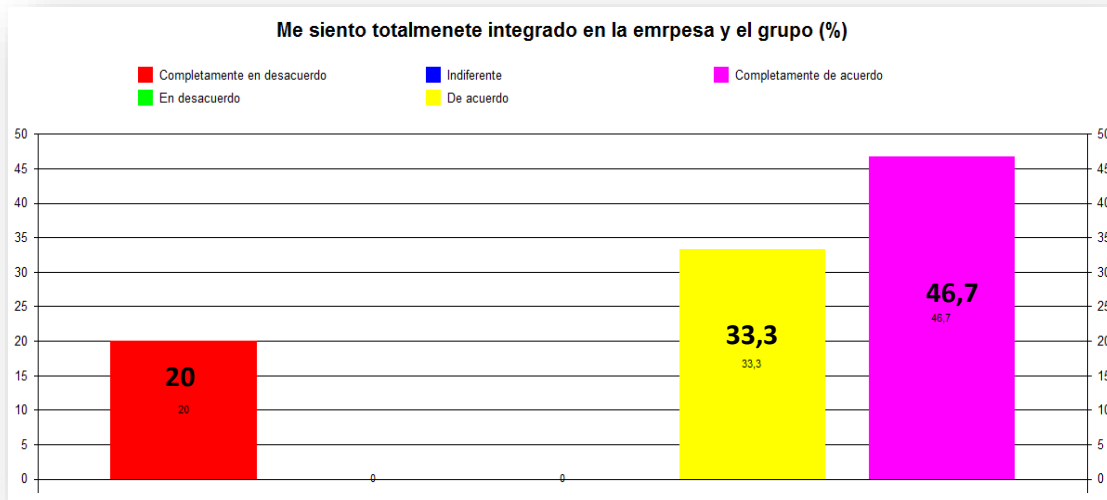


Grafica 11 Me gusta la empresa en la que trabajo según la antigüedad

Como se puede ver en la gráfica, los resultados nos indican que con un 100% de los trabajadores que menos tiempo llevan le gustan la empresa en que trabajan, seguidos con aquellos que llevan más tiempo.

Pregunta: 1.2 Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo

Con la pregunta “*Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo*” se pretende a ver si las personas son integradas tanto los nuevos como los más antiguos. Además, según los resultados obtenidos se puede obtener una visión sobre el clima laboral que hay en la empresa, con lo cual se puede saber si los empleados son motivados.



Grafica 12: Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo.

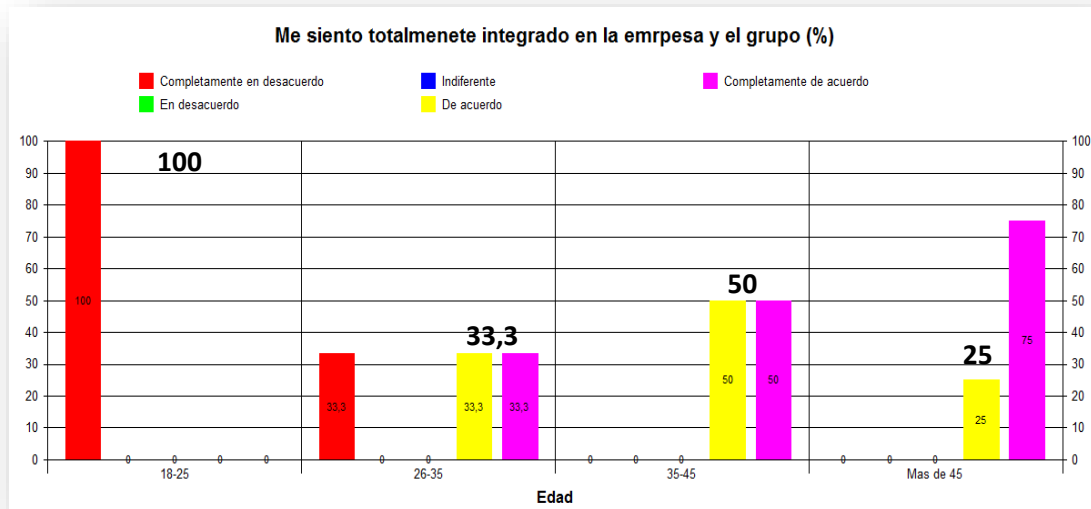
En un principio, mediante los resultados obtenidos se observa una gráfica simple donde se muestra la integración total de las personas entrevistadas dentro de la empresa.

Analizando la gráfica, según los resultados se destaca que la mayoría de los trabajadores se sientan integrados con un 80% sobre el total. Por otra parte, un 20% no se sienten integrados, por lo cual en continuación de este trabajo se investigará los posibles factores que influyen sobre la integración de los empleados. Según los análisis de los resultados obtenidos en esta sección se puede ver el nivel de la motivación de los empleados en la empresa CHG.

Por lo tanto, en continuación se averiguará la integración de las personas según los criterios de segmentación, que nos ayudan a saber el motivo por el cual no se sientan integrados.

Dicho esto, se analizará la pregunta cruzada con *la edad*, esto nos ayuda a averiguar si la variable “edad” influye en la integración de la empresa.

Pregunta: 1.2. Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según la edad.



Grafica 13: Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según la edad

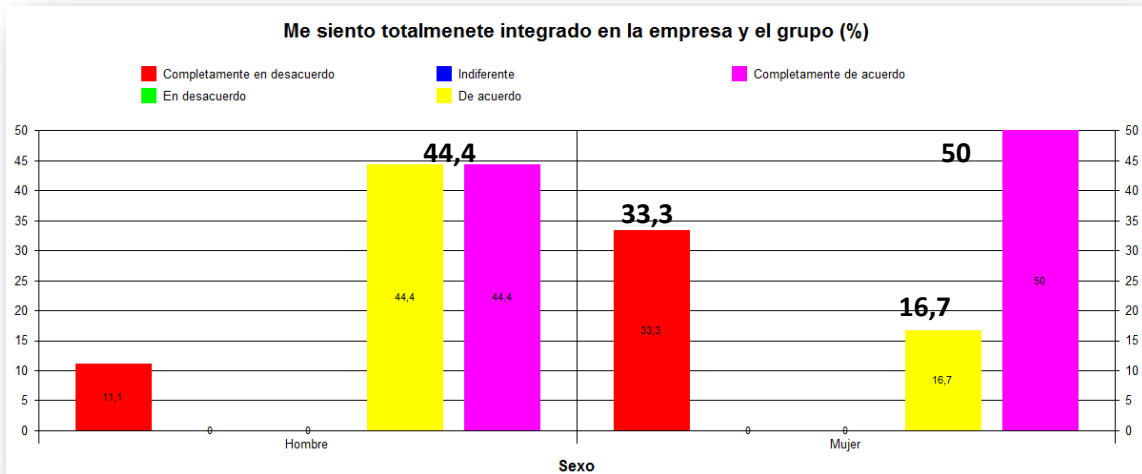
En esta grafica se observa que los empleados que se encuentra en la edad entre 18-25 años no se sienten integrados en la empresa y representan un 100%, mientras aquellas que tienen más de 35 años se sienten totalmente integrados con un 100%.

Se destaca que entre rango de edad 26-35 años hay un 33,33% de los empleados que no están integrados en la empresa. Con este análisis se destaca que los más jóvenes no se sienten integrados en la empresa, puede ser debido de poco tiempo que llevan en la empresa o por la falta de experiencia.

En continuación, se estudiará los motivos o factores que influyen en la motivación. Es decir, que es bueno que los trabajadores lleguen al trabajo y estén motivados, contentos, integrados, alegre y con gana de trabajar.

Para averiguar el motivo, en continuación se analizarán los resultados según el sexo la antigüedad y el salario. Con este análisis se puede averiguar cuántas personas no están integradas, es decir si son mujeres o hombres si tienen que ver con la antigüedad que llevan en la empresa y si el salario que reciben es un factor clave sobre la motivación laboral.

Pregunta: 1.2 Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según el sexo



Grafica 14 Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según el sexo.

Según los resultados obtenidos en la gráfica, podemos ver que un 44,4% de los hombres están integrados en la empresa, pero también existe un 11,1% que no se sienten integrados

Al contrario, se destaca que un 33,3% de las mujeres no se sienten integradas en la empresa. Analizando estos datos se concluye que las mujeres se sienten menos integradas en la empresa.

En continuación, se representa en una tabla de frecuencia donde se puede ver cuántas personas de los entrevistados están o no integradas.

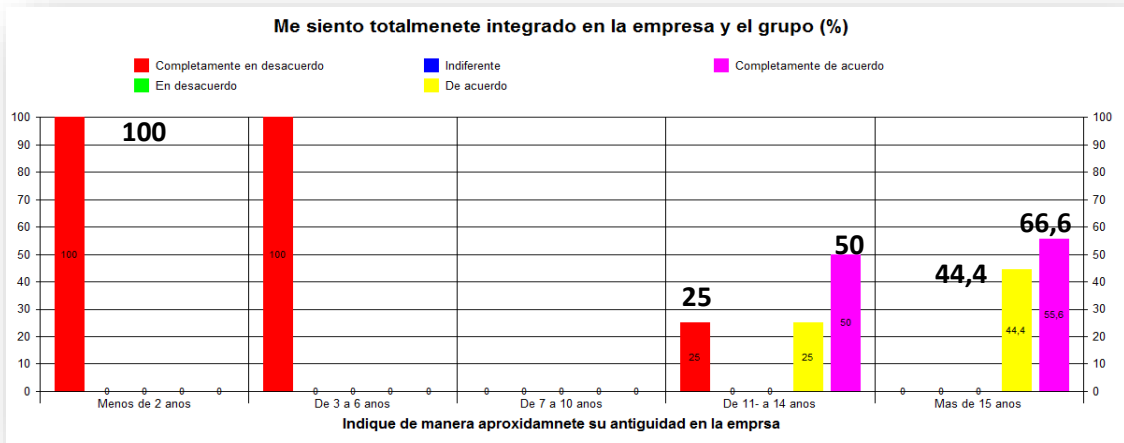
Tabla 9 Tabla de frecuencia: Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según la edad

Me siento totalmente integrado en la empresa.	Hombres	%	Mujeres	%
Integración en la empresa	Frecuencia		Frecuencia	
Completamente en desacuerdo	1	11,11	2	33,33
De acuerdo	4	44,44	1	16,67
Competentemente de acuerdo	4	44,44	3	50,00
Total	9	100,00	6	100

Se destaca que solo una persona en sexo hombre no está integrado en la empresa, mientras 2 son mujeres.

Además, es importante analizar resultados mediante *la antigüedad* que llevan los trabajadores en la empresa, es decir según el tiempo que llevan se siente o no integrados.

Pregunta: .1.2 Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según la antigüedad



Grafica 15 Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según la antigüedad.

Según la gráfica se muestra que los empleados que llevan menos tiempo en la empresa no se sienten integrados, en contrarió cuando más tiempo llevan más integrados se sienten. Como se puede ver un 55,6% de los empleados entrevistados se sienten más integrados en CHG seguidos por aquellos que llevan entre 11-14 años de antigüedad en la empresa. Por otra parte, se destaca que los empleados que llevan más de 11-14 años hay algunos que no se sienten integrados, por lo cual hay que averiguar el motivo.

Es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo.

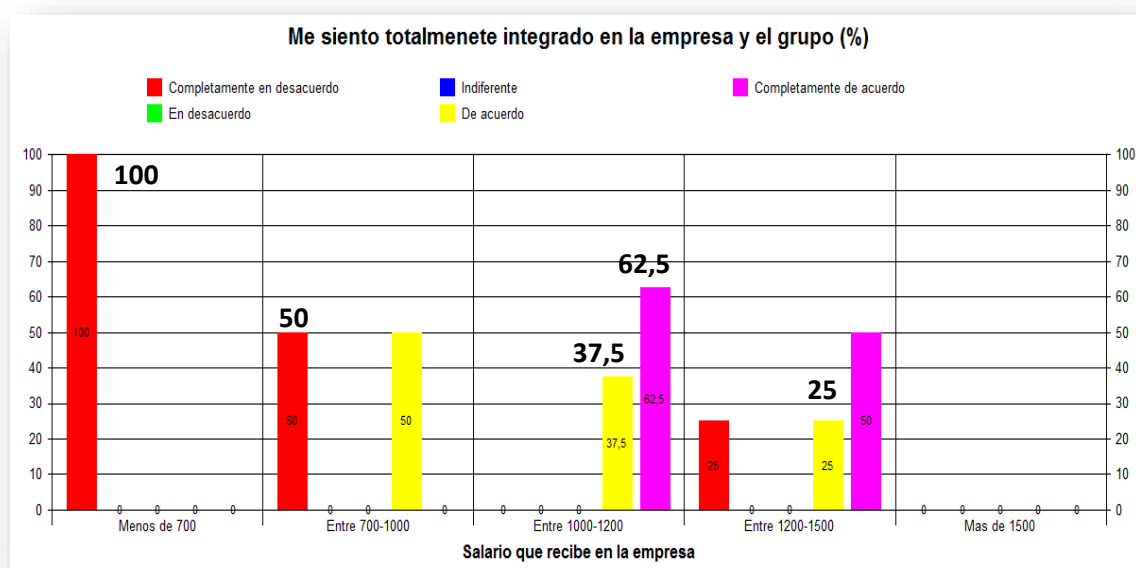
Tabla 10 Tabla de frecuencia: Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según la antigüedad.

Me siento totalmente integrado en la empresa	Antigüedad											
	TOTAL		Menos de 2 años		De 3 -6 años		De 7 -10 años		De 11 -14		Más de 15	
		%		%		%		%		%		%
Completamente en desacuerdo	3	20,0	2	100,0	1	100,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Indiferente	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	22,2
De acuerdo	5	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3	4	44,4
Completamente de acuerdo	7	46,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	66,7	5	56,6
TOTAL	15	(15)	2	100	1	100	0	0	3	100	9	100

Después de analizar la *Gráfica 15* se puede observar que en esa tabla solo dos personas entrevistadas no se sienten integradas en la empresa y llevan menos de 2 años de antigüedad y otra que lleva más de 11-14 años. Por otra parte 9 de ellos están integrados y llevan más de 15 años, es un buen resultado ya que la mayoría de los empleados se sienten integrados en la empresa y los grupos.

En continuación se analizarán los resultados obtenido mediante *el salario* ya que es un factor clave para la motivación, es decir que todos pretendemos que nuestro trabajo realizado sea valorado por la empresa y por lo cual obtener la recompensa.

Pregunta 1.2 Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según el nivel de estudio.



Grafica 16 Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según el nivel de estudio.

Obteniendo estos resultados según la gráfica se ve que las personas que reciben menos dinero no se sienten integrados en la empresa en contrario todos aquellos que perciben más de 700€ se sienten integrados. También se destaca que mayor porcentaje un 62,5% tienen salario entre 1000-1200 se sienten ya integrados seguidos por aquellos que tienen salario entre 1200-1500€. Sin embargo, es pactante destacar que un 25% de aquellas personas que perciben salario entre 1200-1000 no sienten integrados.

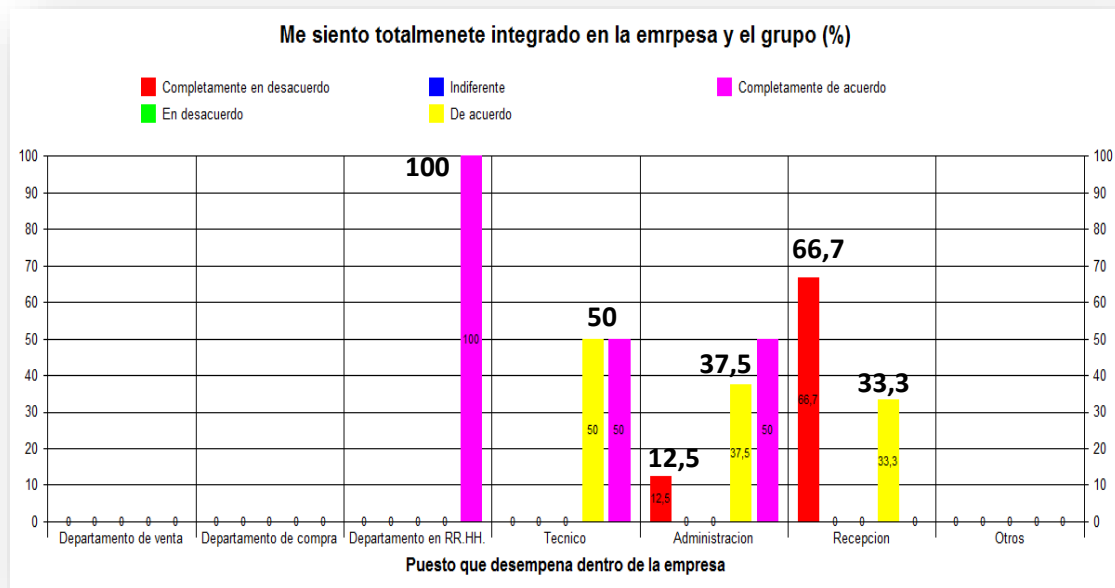
Puede parecer un tópico, y aunque hoy en día el dinero ya no es lo primordial, todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador. Además, hay que evitar comparativos entre trabajadores del mismo puesto, y valorarlos por lo que aportan en la empresa. Dado que quien más aporta, más se beneficia y con ello la más beneficiada al final será la empresa.

Al final se puede decir que los trabajadores que menos tiempo llevan en la empresa, menos integrados están en la empresa ya que lo que están aportando en la empresa no es valorado. Por otra parte, no se sienten integrados según la comparación de sus compañeros y los salarios

que reciben. Además, las que reciben dinero entre 1200-1500 también no están integrados y son las que más tiempo llevan en la empresa, esto es debido de que no se sienten valorar por la empresa por lo que aportan.

También, se analizarán los resultados obtenidos según *el puesto* que ocupan los empleados y de esta manera se puede ver en qué puesto no se sienten integrados.

Pregunta 1.2 Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según el puesto de trabajo



Grafica 17: Me siento totalmente integrado en la empresa y el grupo según el puesto de trabajo.

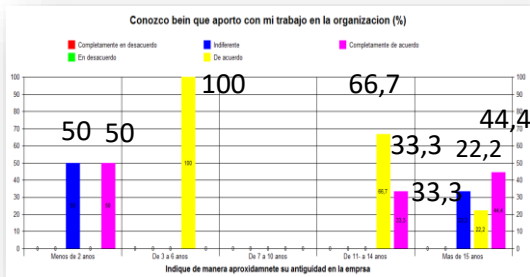
Según los resultados obtenido en el cuestionario, se destaca que mayoría de los entrevistados, que ocupan el puesto en el departamento de RR.HH. se siente totalmente integrados en la empresa con un 100%. Por otra parte, los empleados que están en la administración se destacan un 12,5% y en recepción con un 66,7% que no se sienten totalmente integrados en la empresa

Por concluir estos resultados, se puede decir que mayoría de las personas que trabajan en CHG se sienten integrados en la empresa según aquellas que no se sienten valorados y están saturadas por el exceso de trabajo.

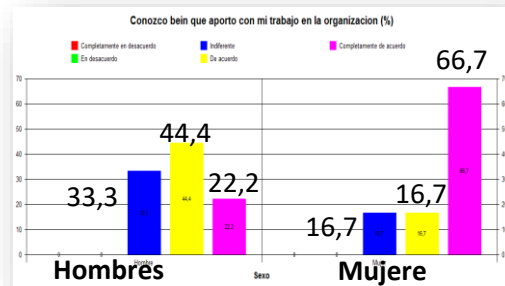
Plan de Motivación

En cuando, la pregunta **“Conozco bien que apporto con mi trabajo en la organización”** los resultados fueron buenos. Además, mediante los resultados obtenidos se destaca que todos los empleados tanto hombres como mujeres saben lo que aportan en la empresa mediante su trabajo. Comparando esto con la antigüedad se ha observado que la que llevan más tiempo reconocen muy bien su aportación, pero esto está claro ya que más experiencia obtienen respecto de los más resistente contratados. Los nuevos trabajadores también han contestado que están de acuerdo con esto, es decir saben lo que aportan. Dicho eso, se puede observar en las siguientes graficas según el criterio *de sexo y antigüedad*.

Conozco bien que apporto con mi trabajo en la organización (%)



Conozco bien que apporto con mi trabajo en la organización (%)

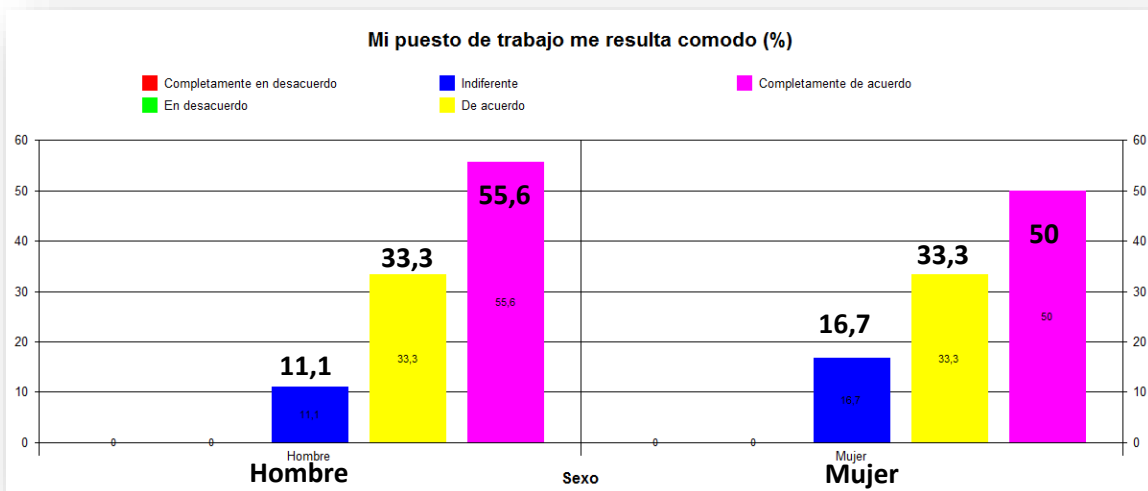


Grafica 19: Conozco bien lo que apporto en la empresa según la antigüedad.

Grafica 18: Conozco lo que apporto en la empresa según el sexo

Por otra parte, se analizará resultados sobre el confort del puesto de trabajo según las mujeres y hombres en la empresa, con esto se pretende saber si el empleado se siente bien en su puesto.

Pregunta 1.4.1 Mi puesto de trabajo me resulta cómodo



Grafica 20: Mi puesto de trabajo me resulta cómodo según el sexo

Con este análisis mediante los resultados obtenidos y representados en la gráfica se observa que todos los trabajadores se sienten cómodo en su puesto de trabajo. Esto son buenos resultados para la empresa ya que el confort del trabajador depende de los buenos resultados y las aportaciones en la organización, es decir el beneficio y el éxito de la empresa.

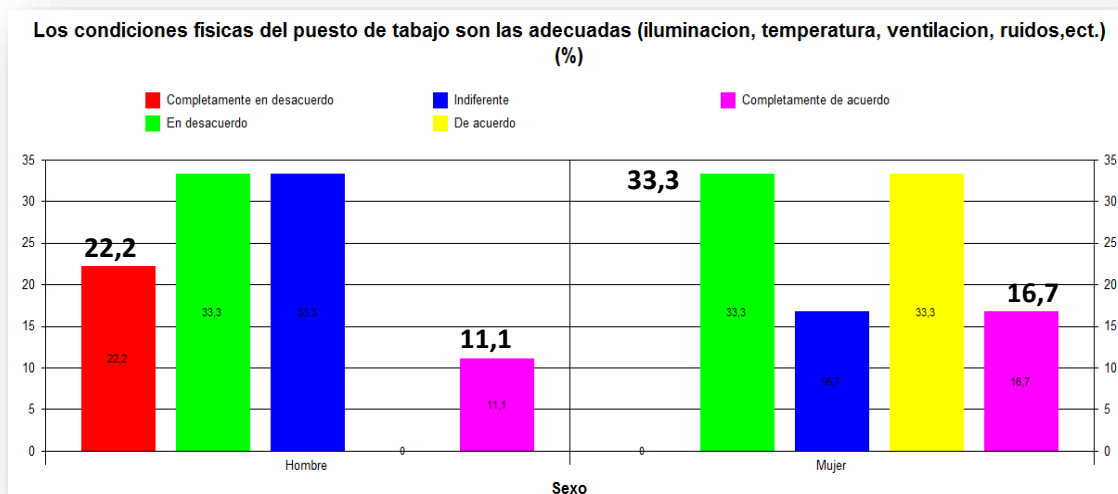
Se destaca que un 55,6% de los hombres se sienten cómodo en su puesto, otros 33,3% también están de acuerdo, mientras en las mujeres se observa un 50% que están “completamente de acuerdo”, un 33,3% “de acuerdo” y 16,7% han contestado “indiferente”.

En conclusión, se puede decir, que según el criterio de sexo los hombres se sienten más cómodo en su puesto de trabajo que las mujeres.

Para investigar la motivación laboral, también es importante analizar las condiciones físicas, es decir si son adecuadas para que los empleados pueden realizar sus tareas. No es motivador no tener iluminación adecuada en el puesto de trabajo o que hay ruidos fuertes y provocan dificultades para la realización de las tareas o que la temperatura en lugar de trabajo es inadecuada. Una oficina bien acondicionada y unas buenas herramientas de trabajo lo hace todo mucho más sencillo y permite que se realice de mejor manera el trabajo.

De cual se analizarán los resultados obtenidos según las opiniones de los trabajadores para averiguar si las condiciones físicas del puesto de trabajo son adecuadas.

Pregunta: 1.5 Las condiciones físicas del puesto de trabajo son las adecuadas según el sexo.



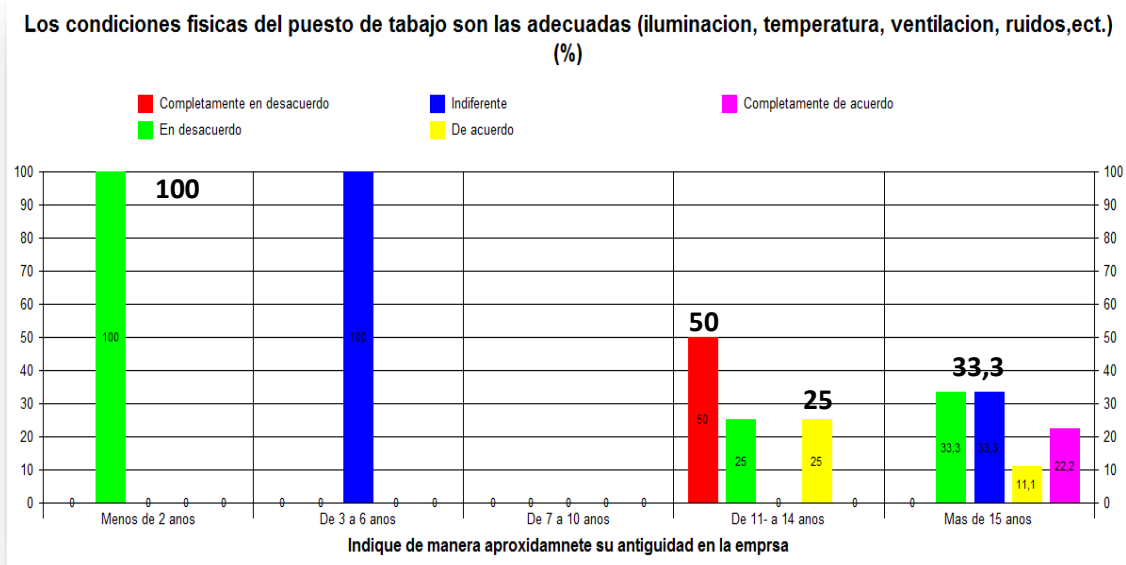
Grafica 21 Las condiciones físicas del puesto de trabajo son las adecuadas según el sexo

Como se puede observar gráficamente se destaca que hay problema sobre las condiciones físicas del puesto de trabajo. Dicho eso, según los hombres un 55,5% no están de acuerdo con las condiciones físicas, en cuando la mujer se observa un 33,3%. Con esto se puede concluir, que mayoría de los empleados en la empresa no se sienten cómodo según las condiciones físicas del puesto, es decir ya sea la iluminación o las temperaturas.

Para el buen funcionamiento de la empresa es importante que las condiciones físicas del puesto que sean adecuadas, ya que puede tener impacto negativo sobre los resultados de la organización. Es decir, que en puesto de trabajo si las condiciones no son adecuadas esto dificulta la realización de las tareas.

A continuaci3n, se analizar3 la misma pregunta seg3n la antig3edad de los empeñados, con lo que se pretende averiguar desde cuanto existe este problema. Seg3n los resultados obtenidos, se destacar3 si este problema viene hace mucho tiempo.

Pregunta:1.5 Las condiciones físicas del puesto de trabajo son las adecuadas seg3n la antig3edad en la empresa.

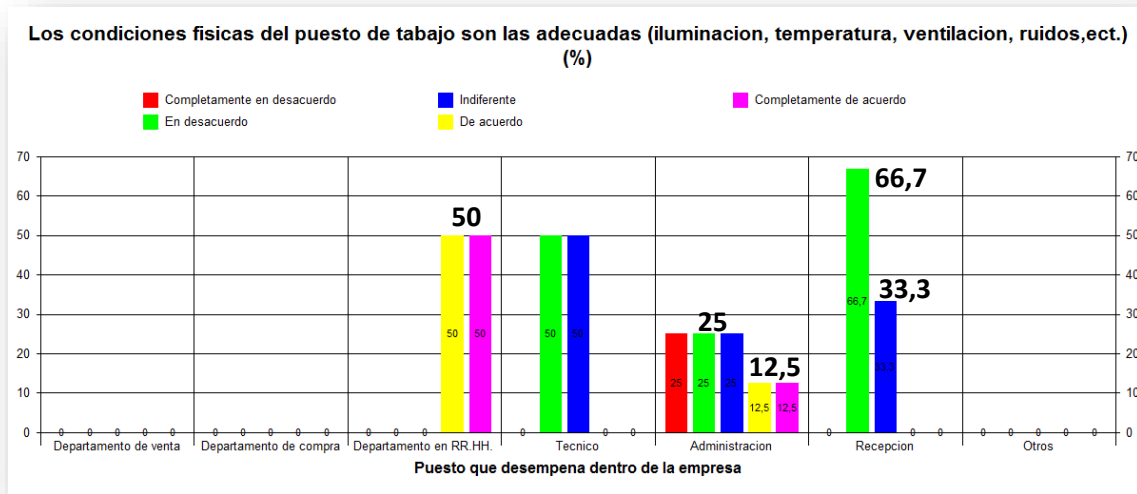


Grafica 22 las condiciones físicas del puesto de trabajo son las adecuadas seg3n la antig3edad en la empresa

Seg3n los resultados, se destaca que los empleados que opinan, que las condiciones físicas en la empresa no son adecuadas llevan poco tiempo en la empresa o ya llevan años. En cuando los trabajadores que llevan menos de 2 años son 100% en desacuerdo, entre que llevan 11-14 años representan un 75% y las que tienen más de 15 años un 33,3%. Observando estos resultados se destaca que hay un problema en la empresa que mayoría de los empleados no est3n de acuerdo con las condiciones físicas del puesto de trabajo.

En continuaci3n, de esta investigaci3n se averiguar3 que puestos de trabajo las condiciones físicas no son adecuadas. Para ello se cruzar3 la pregunta sobre las condiciones físicas del puesto de trabajo con la segmentaci3n en este caso, el puesto. Seg3n el resultado obtenido se puede destacar en qu3 departamento dichas condiciones son inadecuadas.

Pregunta:1.5 Las condiciones físicas del puesto de trabajo son las adecuadas según el puesto de trabajo.



Grafica 23: Loa condiciones físicas del puesto de trabajo son las adecuadas según el puesto de trabajo.

Analizando la gráfica mediante los resultados obtenidos del cuestionario, se destaca que en tres departamentos según los puestos se destacan los problemas de condiciones físicas del puesto. Por un lado, se observa que un 50% que se encuentran el departamento técnico están en desacuerdo con las condiciones físicas del puesto en administración un 50% tampoco son de acuerdo y en la recepción con 66,7% opinan lo mismo. Se destaca que el departamento de RR..HH no había problema sobre las condiciones físicas del puesto.

Respecto a este análisis, se ve que el gran parte de los trabajadores que opinan que las condiciones físicas del puesto de trabajo son inadecuadas se encuentran en la recepción, por lo cual para mejorar esto hay que empezar por ahí, pero no dejando los demás departamentos.

Conclusiones

En concluir el “clima laboral” es el ambiente humano y físico en que se desarrolla el trabajo cotidiano. También influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Además, está relacionado con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y con la propia actitud de cada uno. Si se establece un buen clima en la empresa se orienta hacia objetivos generales.

Según el análisis de los resultados obtenidos se destacan los problemas sobre la integración de los empleados, las condiciones físicas del puesto de trabajo, es decir que hay un “mal clima”. Esto destruye el ambiente de trabajo de cual se provoca situaciones de conflictos y de bajo rendimiento.

Además, la insatisfacción laboral provoca ausentismo, rotación de personal, poca o nula productividad, es decir, un ambiente laboral desfavorable y agresión en los individuos insatisfechos. Por lo tanto, la organización debe lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, es decir para que esto se sienten motivados a la hora de cumplir con sus tareas.

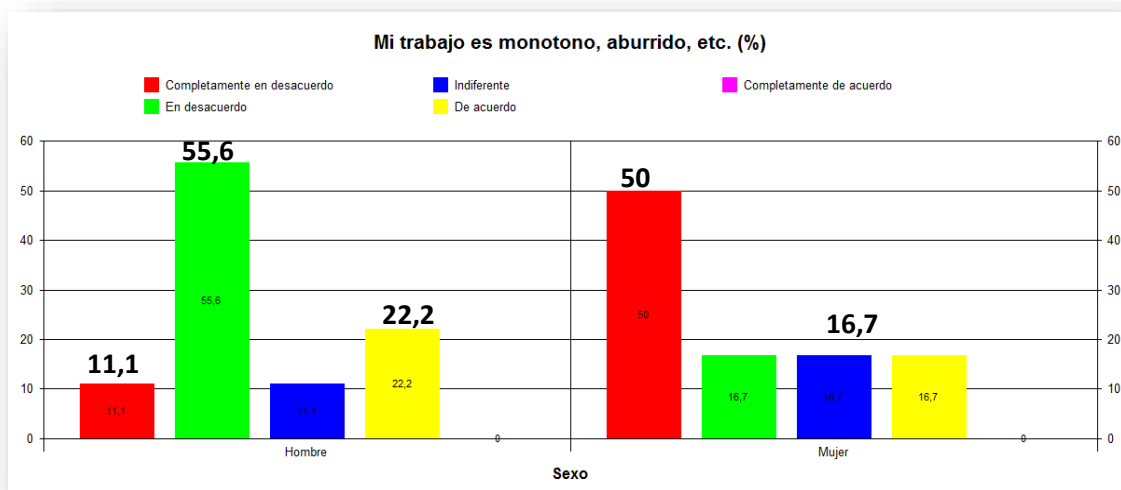
8.3 Calidad de trabajo

Para esta investigación, también es importante estudiar la calidad de trabajo en la empresa CHG. Dicho eso, la calidad laboral determina directamente la productividad de los colaboradores de la empresa, es decir, que la productividad depende de la motivación, satisfacción y felicidad con la que los trabajadores desarrollen su trabajo días tras días.

En esta sección se analizan los resultados obtenidos en el cuestionario sobre el ámbito laboral en que se encuentran los empleados. Por lo tanto, esto nos ayudara obtener una visión global sobre la calidad del ambiente, el grado de motivación, satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores en la organización.

Para analizar esta sección se cruzarán las preguntas más importantes para dicha investigación según los criterios de segmentación (la edad, el sexo, antigüedad, nivel de estudio, el puesto y salario).

Pregunta 2.1 Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de sexo.



Grafica 24 Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de sexo

Como se puede observar gráficamente se ha mostrado un rotundo desacuerdo en cuando a monotonía en el trabajo. Por otra parte, es un buen dato ya que la mayoría tanto hombres como mujeres consideran que el trabajo que realizan en la empresa no es aburrido y monótono. Por otro lado, hay un 22,2% de los hombres y un 16,7% de las mujeres que consideran su trabaja como aburrido.

En cuando el aburrimiento en trabajo se puede considerar como un estado emocional de la insatisfacción que nos radica solamente en el tipo de actividad que se realiza, es decir, sobre todo en la falta de satisfacción que produce ese trabajo y en la precepción que tenemos de él.

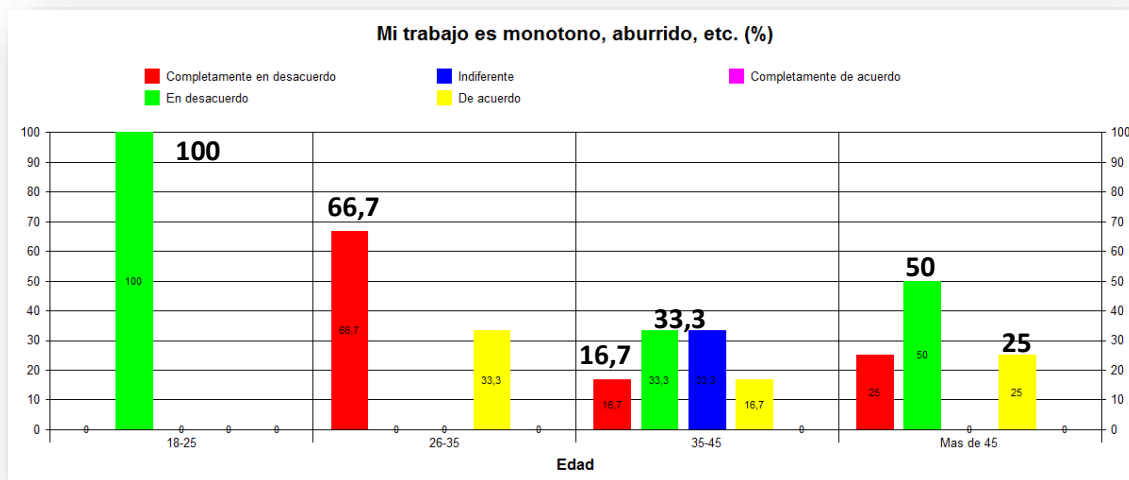
Además, se obtendrá la tabla de frecuencia, donde se resume toda la información, es decir se destaca cuántas personas según la clasificación hombres o mujeres opinan que su trabajo es aburrido.

Tabla 11: Tabla de frecuencia: Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de sexo

Mi trabajo es monótono, aburrido	SEXO					
	TOTAL		Hombres		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	4	26,7	1	11,1	3	0,0
En desacuerdo	6	40,0	5	55,6	1	16,7
Indiferente	2	13,3	1	11,1	1	16,7
De acuerdo	3	20,0	2	22,2	1	16,7
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	15	100	9	100	6	100

En la tabla se destaca que hay tres personas de los entrevistados de cual opinan que su trabajo es aburrido con un 20% del total, esto puede ser una causa de desmotivación provocada por secuencia de varios motivos.

Pregunta 2.1: Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de edad.



Gráfica 25 Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de edad.

Analizando la *Gráfica25* mediante los resultados obtenidos, se destaca que entre rango de edad 26-35 años hay un 33,3% que opinan que el trabajo que realizan en la empresa es aburrido y monótono, esto puede ser provocado por falta de la motivación y degradables condiciones de su trabajo.

La insatisfacción laboral, como una respuesta negativa, según las opiniones de los trabajadores, depende en gran medida de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona,

Plan de Motivación

hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

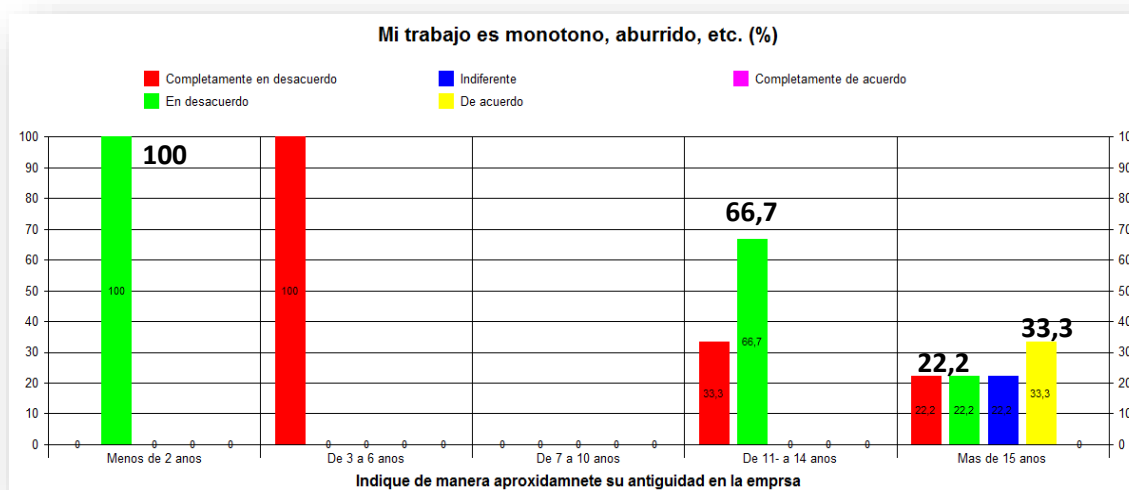
Por lo tanto, la insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que la empresa, deben tratar de que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Tabla 12: Tabla de frecuencia: Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de edad.

<i>Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de edad.</i>	EDAD									
	TOTAL		18-25		26-35		35-45		Más 45	
	Frecuencia	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	4	26,7	0	0,0	2	66,7	1	16,7	1	25
En desacuerdo	6	40,0	2	100,0	0	0,0	2	33,3	2	50,0
Indiferente	2	13,3	0	0,0	0	0,0	2	33,3	0	0,0
De acuerdo	3	20,0	0	0,0	1	33,3	1	16,7	1	25,0
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	15	100	2	100	3	100	6	100	4	100

Con el análisis anterior según la tabla de frecuencia se puede ver que hay 3 personas sobre el total que consiguen que su trabajo es aburrido. Esto es preocupante, ya que existe la posibilidad de que en momento que consideran otro trabajo interesante abandonarían la empresa. Dicho eso, puede provocar un impacto negativo en la empresa, ya que buscar otras personas competentes puede provocar más gastos para empresa y más tiempo.

Pregunta: 2.2 Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de antigüedad.



Grafica 26: Grafica 27 Mi trabajo es monótono, aburrido según la antigüedad.

Analizando los resultados según el criterio de antigüedad se destaca que hay un 33,3% de los trabajadores que consideran que su trabajo es aburrido. Dicho eso, es importante ya que esos colaboradores llevan más de 15 años en la empresa y eso se puede considerar como un factor de desmotivación. Por otra parte, la productividad en la empresa puede disminuir.

Para que los empleados se sientan motivados en su trabajo, su trabajo debe tener una cierta lógica en sentido de poder comprender no solo cuáles son sus tareas y responsabilidades, sino además pudiendo tener una mirada global, es decir, cuál es el lugar que ocupa y que se espera de él.

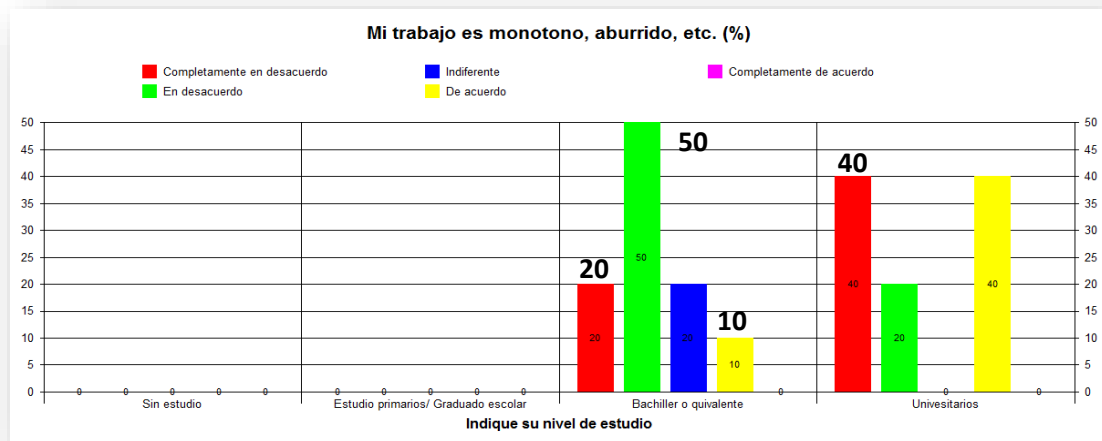
Además, ese pensamiento puede ser provocado por no sentirse valorado. Es decir, las personas que trabajan bien cumplen e incluso van por delante de los acontecimientos, sin embargo, nadie da importancia a su trabajo. Por lo tanto, cuando existen empresa y directivos "mudos" lo que se obtiene son empleados "sordos". De esta manera se provoca el aburrimiento de no sentirse valorado por la empresa.

Tabla 13 Tabla de frecuencia: Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de antigüedad.

<i>Mi trabajo es monótono, aburrido según el criterio de antigüedad</i>	Antigüedad											
	TOTAL		Menos de 2 años		De 3 -6 años		De 7 -10 años		De 11 -14 años		Más de 15 años	
	.	%	.	%	.	%	.	%	.	%	.	%
Completamente en desacuerdo	4	26,7	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	33,3	2	22,2
En desacuerdo	6	40,0	2	100,0	0	0,0	0	0,0	2	66,7	2	22,2
Indiferente	2	13,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2
De acuerdo	3	20,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	15	(15)	2	100	1	100	0	0	3	100	9	100

Según los resultados representados en la gráfica anterior, en esa tabla se puede observar que hay 3 personas de los entrevistados que opinan que su trabajo es monótono y aburrido y que llevan más de 15 años.

Pregunta: 2.1 Mi trabajo es monótono, aburrido según el nivel de estudio.



Grafica 28: Grafica 29 Mi trabajo es monótono, aburrido según el nivel de estudio.

Gráficamente se observa que un 40% de los trabajadores que tienen un nivel de estudio universitario opinan que su trabajo es aburrido. Según este análisis se puede concluir que falta la motivación, ya sea por el salario, condiciones de trabajo u otros factores.

Por otra parte, se puede destacar que la empresa no da mucha importancia de aquellos trabajadores que llevan más tiempo y con un nivel alto de estudio, esto puede influir sobre la productividad.

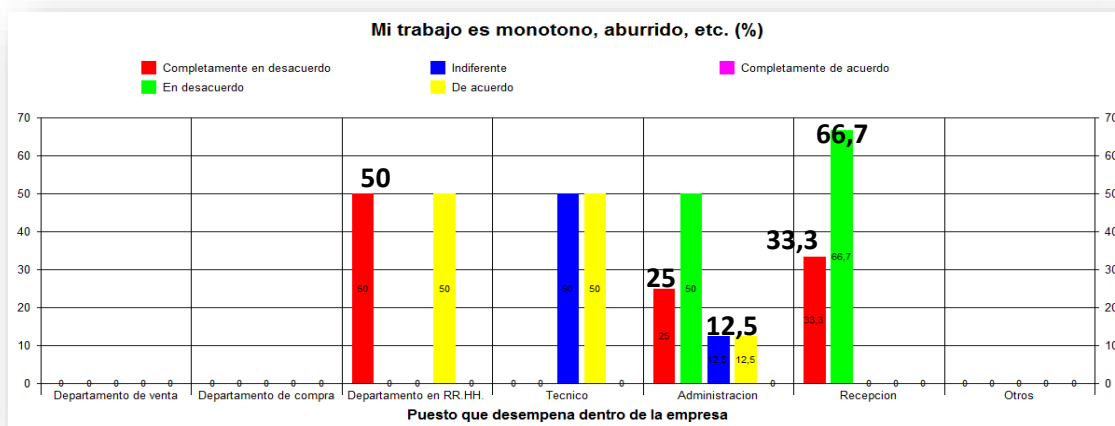
En la tabla de frecuencia se demostrará el total de las personas entrevistadas según el nivel de estudio.

Tabla 14: Tabla de frecuencia. Mi trabajo es monótono, aburrido según el nivel de estudio

La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores	Nivel de estudio									
	TOTAL		Sin estudio		Estudio primario		Bachiller		Universitario	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	4	26,7	0	0,0	0	0,0	2	20,0	2	40
En desacuerdo	6	40,0	0	0,0	0	0,0	5	50	1	20
Indiferente	2	13,3	0	0,0	0	0,0	2	20	0	0,0
De acuerdo	3	20	0	0,0	0	0,0	1	10	2	40
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	15	100	0	0,0	0	0,0	10	100	5	100

Según los resultados, se puede ver que de 5 tienen un estudio universitario y 2 de ellas piensas que su trabajo es aburrido.

Plan de Motivación

Pregunta 2.1 Mi trabajo es monótono, aburrido según el puesto de la empresa.

Gráfica 30: Mi trabajo es monótono, aburrido según el puesto de trabajo.

Según los resultados obtenidos, mediante la encuesta en la gráfica se observa que las personas que consideran su trabajo aburrido y monótono ocupan el puesto en departamento de recursos humanos, técnicos y administración. Por lo tanto, se observa que hay problema de motivación en estos puestos de trabajo.

La desmotivación de los empleados es importante ya que afecta directamente la empresa. Además, la productividad de la empresa puede reducirse, cuando los empleados no se sienten a gusto en su puesto de trabajo. Es decir, cuando se siente desmotivada no puede dar lo mejor de sí misma y con su mala actitud puede afectar al clima laboral de toda la organización.

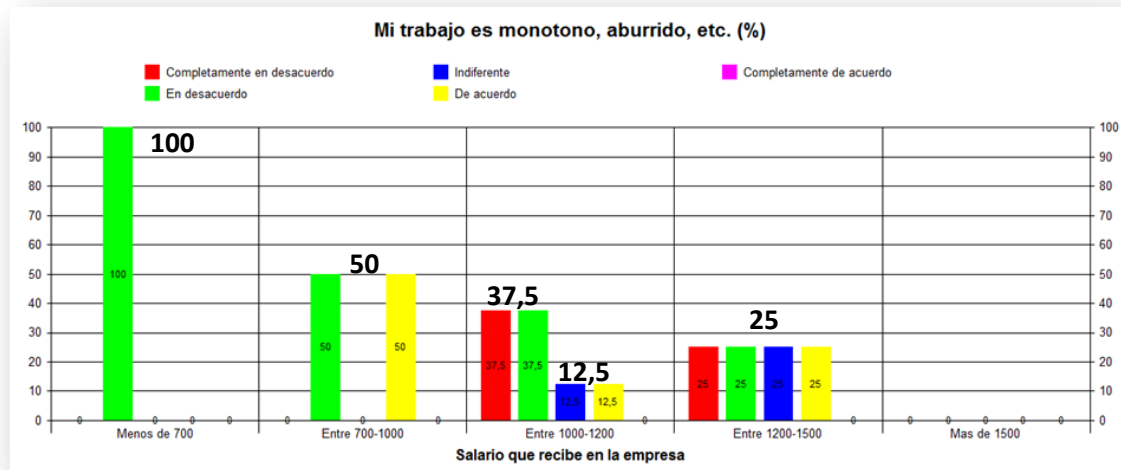
Además, en la tabla de frecuencia se puede destacar cuantas personas según su puesto opinan que su trabajo es monótono y aburrido.

Tabla 15: Tabla de frecuencia Mi trabajo es monótono, aburrido según el puesto.

El grupo y la empresa desarrolla comunicación interna de forma permanente y planificada	Puesto							
	Dep. RR. HH		Técnico		Administración		Recepción	
		%		%		%		%
Completamente en desacuerdo	1	50,0	0	0,0	2	25,0	1	33,3
En desacuerdo	0	0	0	0,0	4	50	2	66,7
Indiferente	0	0,0	1	50,0	1	12,5	0	0
De acuerdo	1	50	1	50,0	1	12,5	0	0,0
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	2	100	2	100,0	8	100,0	3	100

Se observa que en departamento de RR. HH hay una persona que no está de acuerdo, es decir que no considera que su trabajo es aburrido representa un 50% y otra persona piensa, al contrario. En cuando en el puesto técnico una persona ha contestado "indiferente" con un 50% y otra opina que su trabajo es aburrido. Por otra parte, en el puesto de administración 75% están en desacuerdo y 1 está de acuerdo con un 12,5% y por último en la recepción 100% opinan que su trabajo no es aburrido y monótono.

Pregunta 2.1 Mi trabajo es monótono, aburrido según el salario.



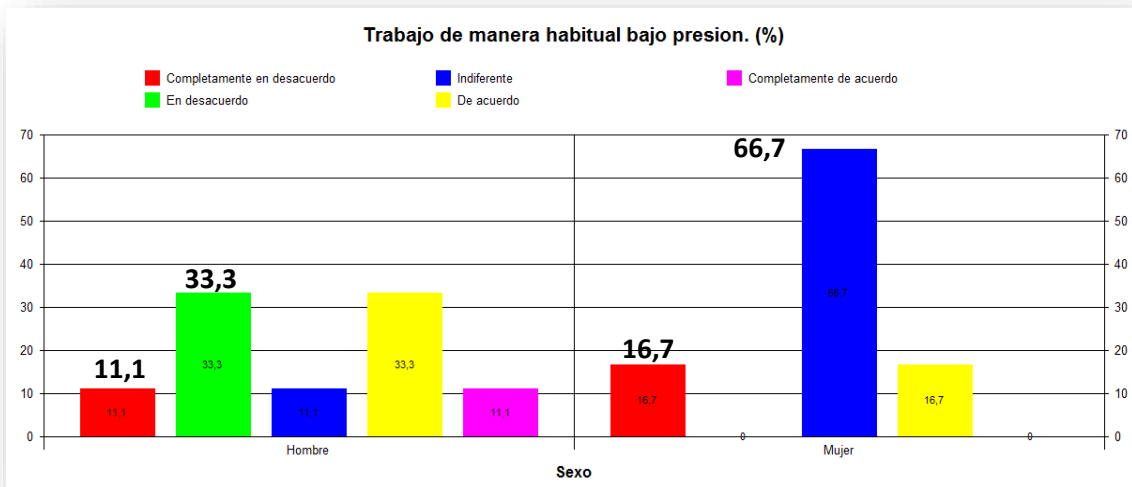
Grafica 31 Mi trabajo es monótono, aburrido según el salario.

Ya sabemos que un factor de la motivación es el dinero, analizando las gráficas anteriores y observando estos resultados, se concluye que los empleados están desmotivados. Es decir, que la empresa paga muy poco de sus trabajadores, de cual también se destacan aquellos que llevan más tiempo en la empresa. Dicho eso, la empresa no aumentar el salario de aquellos que llevan más de 15 años y en mismo tiempo no paga bien de los que contrata. Esto disminuye la motivación de los trabajadores, además la productividad de los empleados.

El motivo de aburrimiento puede ser provocado por la empresa que pide cambios a los empleados, pero la compañía no cambia, es decir personas apalancada a una mesa durante años con las mismas rutinas y poca innovación.

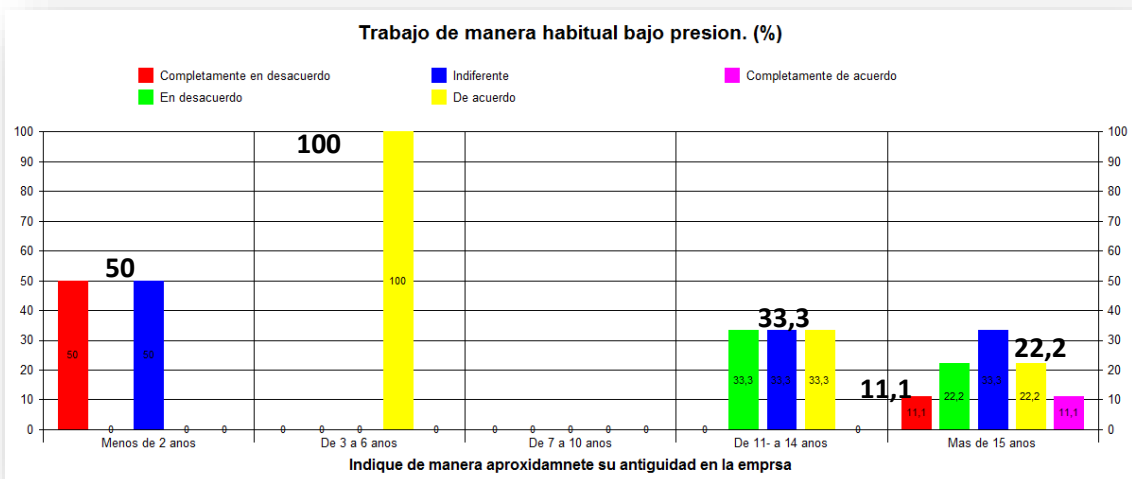
Además, es importante analizar la manera habitual de cómo trabajan los empleados, es decir si trabajan baja presión y por ello se cruzarán las preguntas según los criterios de segmentación, es decir el sexo, antigüedad, el puesto y el salario.

El trabajo bajo presión es aquel trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, además permite que no se cometen más errores de lo habitual.

Pregunta 2.2 Trabajo de manera habitual bajo presión según el sexo.

Grafica 32 Trabajo de manera habitual bajo presión según el sexo.

Si observamos el gráfico de los hombres, un 44,4% está en el tramo de “completamente en desacuerdo” y desacuerdo eso quiere decir que, de un total de 9 hombres, 4 se encuentran desbordados de trabajo y otros por contrario, no tienen presión.

Por lo tanto, se puede concluir que no todos tienen el mismo nivel de tareas y presión. En cuanto a las mujeres, se destaca que un 16,7% está en desacuerdo, es decir con un total de 6, una mujer trabaja bajo presión, es decir que igual que los hombres, existen en la empresa mujeres que trabajan bajo presión, al contrario de otras que no. Se concluye que hay trabajadores tanto como hombres o mujeres que trabajan con presión.

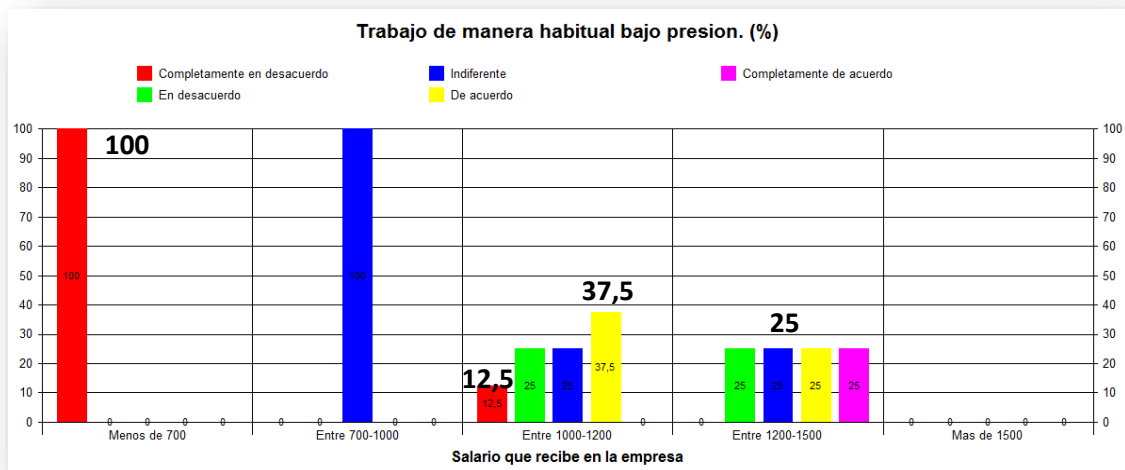
Pregunta 2.2 Trabajo de manera habitual bajo presión según la antigüedad en la empresa.

Grafica 33 Trabajo de manera habitual bajo presión según la antigüedad en la empresa.

Comparando los resultados según la antigüedad de los empleados, se destaca que hay un 50% de los que trabajan con presión y llevan menos de 2 años en la empresa. Por otra parte, las que

llevan más de 15 años, tres de ellos trabajan con presión, es decir representan un 33,3% sobre el total. Dicho se concluye que las que menos tiempo llevan sufren más presión son más explotados en su trabajo. Además, lo que llevan entre 3-6 años han respondido con un 100% que no sienten presión en su puesto de trabajo. Por lo tanto, según su tiempo que llevan y su tarea que realizan se encuentran a saturados o no, es decir con presión o, al contrario.

Hoy en día las personas tienen más presión respecto los años atrás. Esto es debido que vivimos en un mundo muy competitivo y las empresas deben esforzarse para sobrevivir, es decir recargar con más trabajo a sus empleados para ahorrar en personal.

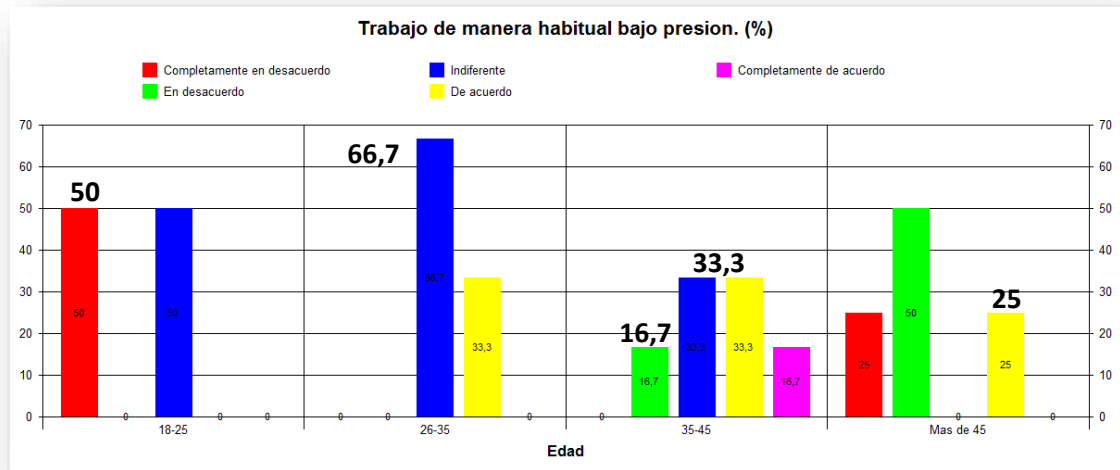
Pregunta 2.2 Trabajo de manera habitual bajo presión según el salario.



Grafica 34 Trabajo de manera habitual bajo presión según el salario.

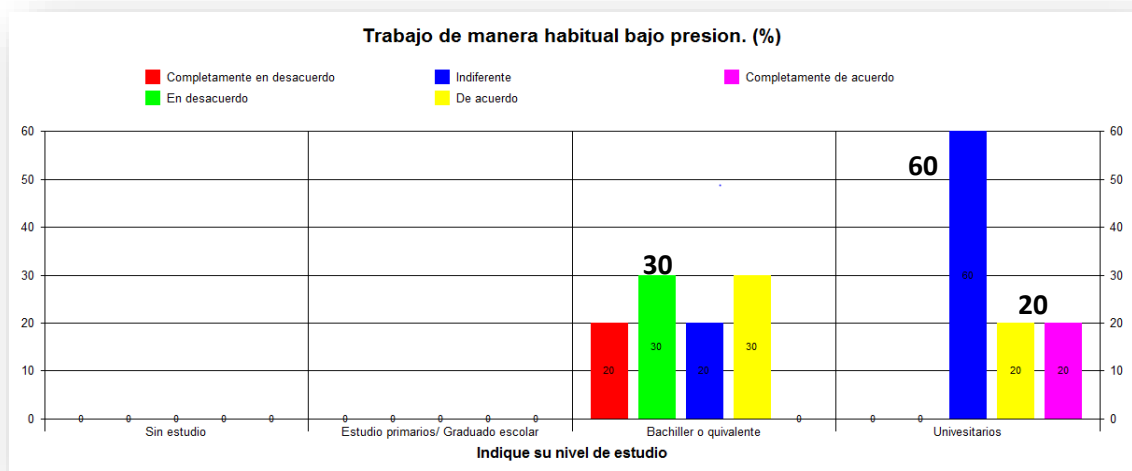
Claramente se observa que las que más presión sufren, son aquellos que poco salario reciben. Es decir, con un 100% sufren más presión en su trabajo y reciben contraprestación menos de 700€. Dicho eso y según los análisis anteriores se destaca que las personas que menos tiempo están en la empresa tienen más presión en su trabajo y cobran mucho menos de los demás. Por lo tanto, se puede decir, que se trata de una desmotivación por parte de los trabajadores. Además, existe un 37,5% que cobran entre 1000-1200 y se encuentran entre tramo “desacuerdo” o “completamente en desacuerdo”, es decir que trabajan con presión.

En conclusión, se puede destacar que falta la motivación laboral por parte de la empresa. En cuando los trabajadores que más tiempo llevan en la empresa, más experiencia tienen, y más han aportado en la empresa son menos premiados y sufren más la presión, por otra parte, los que son nuevo menos tiempo llevan y más presión sufren y cobren mucho menos. Dicho eso, se destaca una mala política retributiva.

Pregunta 2.2 Trabajo de manera habitual bajo presión según la edad.

Grafica 35 Trabajo de manera habitual bajo presión según la edad.

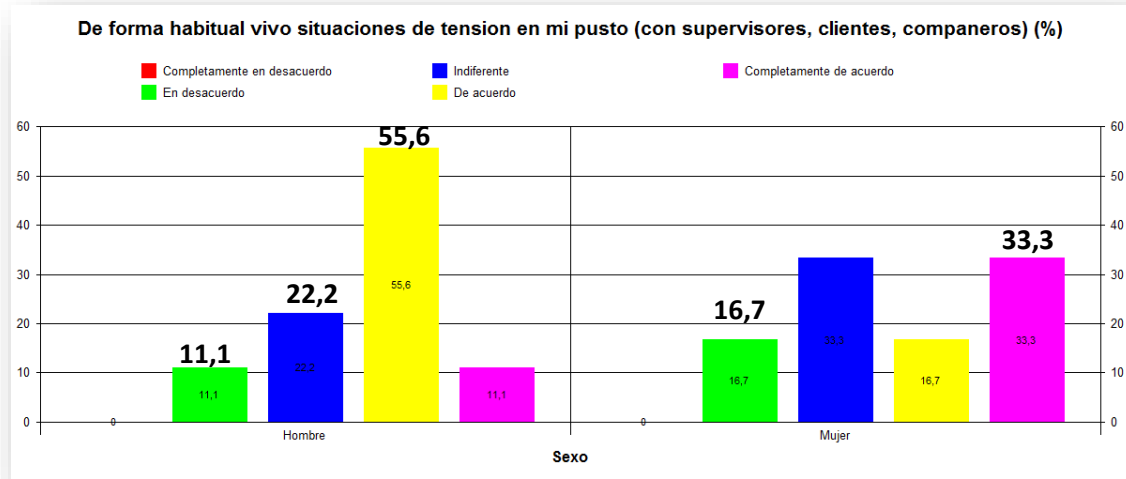
Según los resultados obtenidos mediante el cuestionario, se destaca que entre los trabajadores en la empresa según la edad que tienen, entre tramo 18-25 años trabajan con presión y representan un 50% del total. Por otra parte, las que más presión sufren según en su puesto de trabajo representanta un 75% sobre el total y se encuentran en rango, más de 45 años.

Analizando estos resultados, se concluye que existen dos grupos que trabajan habitualmente con presión, los jóvenes y los más viejos en la empresa. Es decir, los más jóvenes son las que más recargados en cuando de las tareas, ya que no tienen experiencia y deben adaptarse en la empresa. Por otra parte, la que tienen más de 45 años son la que más tiempo lleven en la empresa, también trabajan con presión ya que deben estar pendiente de los nuevos en cuando la revisión del trabajo, es decir realizar doble trabajo

Pregunta 2.2 Trabajo de manera habitual bajo presión según el nivel de estudio.

Grafica 36 Trabajo de manera habitual bajo presión según el nivel de estudio

Además, si analizamos según el nivel de estudio que tienen los trabajadores, se observa que en los que tienen un nivel bachiller sienten más presión en su trabajo con un 50% respecto lo que tienen el nivel universitario que realizan su trabajo habitualmente bajo presión.

Pregunta 2.3. De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con supervisores, clientes, compañeros) según el sexo.



Gráfica 37: De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto de trabajo según el sexo.

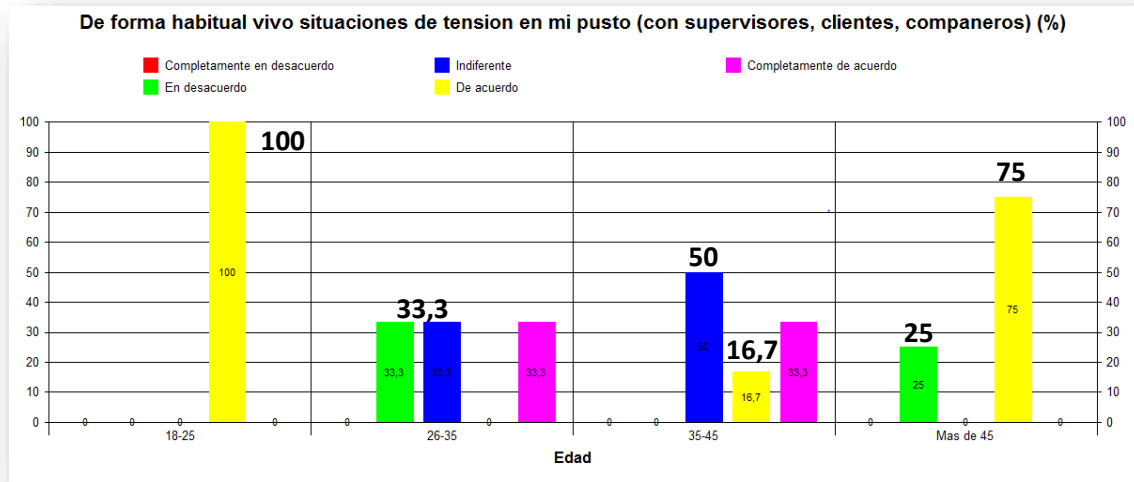
Según la gráfica, se destaca que los hombres viven más situaciones de tensión en su puesto de trabajo con un 55,7% respecto las mujeres un 50%, el resto se sitúa en el desacuerdo o indiferente. Dicho eso se observa que mayoría de los empleados viven situaciones de tensión en su puesto de trabajo.

Tabla 16 Tabla de frecuencia: De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto de trabajo según el sexo.

De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto de trabajo.	SEXO					
	TOTAL		Hombres		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	2	13,3	1	1,11	1	16,7
Indiferente	4	26,7	2	22,2	2	3,33
De acuerdo	6	40,0	5	55,6	1	16,7
Completamente de acuerdo	3	20,0	1	11,1	2	33,3
TOTAL	15	100	9	100	6	100

Los resultados que se obtienen mediante la tabla de frecuencia representan que los hombres de un total 9, 6 de ellos viven situaciones de tensión en su puesto de trabajo. En cuando las mujeres con un total 6, 3 afirman que viven situaciones de tensión. Dicho se, concluye que mayoría de los trabajadores habitualmente viven situaciones de tensión en su puesto de trabajo.

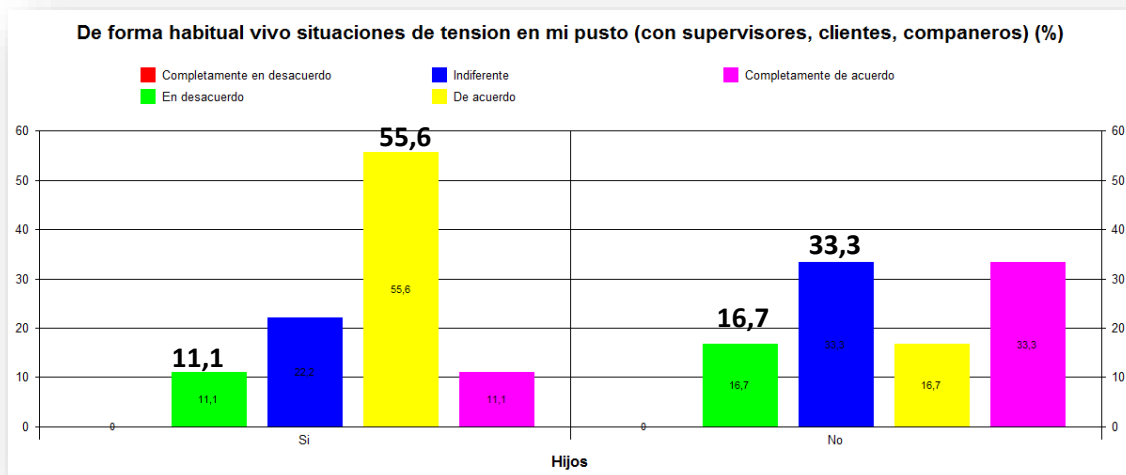
Pregunta 2.3. De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con supervisores, clientes, compañeros) según la edad.



Grafica 38 De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto según la edad

Analizando la gráfica, se observa que un 100% de los empleados que se encuentran entre 18-25 años viven más situación de tensión en su puesto de trabajo, por otra parte, con un 75% son las personas que tienen más 45 año. Dicho eso, se puede concluir que los empleados viven muchas situaciones de tensión según su supervisores, compañeros o clientes, pero que más que se destacan son los más jóvenes o la que más edad tienen.

Pregunta 2.3. De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con supervisores, clientes, compañeros) según los hijos.



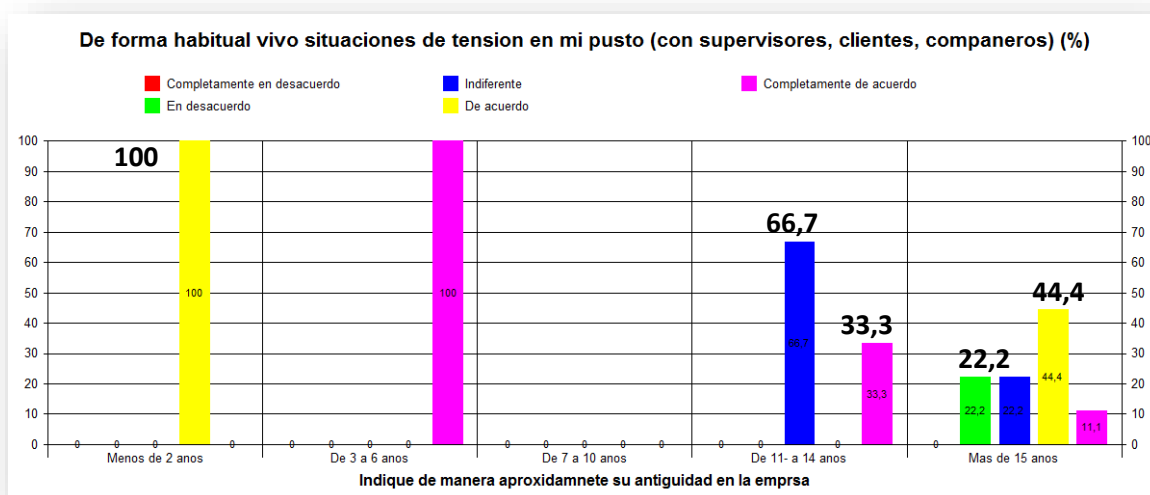
Grafica 39: De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto según los hijos

Está claro, que de los empleados que tienen hijos viven más situaciones de tensión con un 66,7%. Es decir que de los problemas familiares y entre el trabajo, ellos pueden sentir mucho más la tensión, ya que en muchas ocasiones los problemas familiares se pueden transmitir en el puesto

Plan de Motivación

de trabajo, también la presión es mucho más de los aquellos, que no tienen hijos. Por otra parte, la que no tienen hijos viven situaciones de tensión en el puesto de trabajo mucho menos un 50% sobre el total.

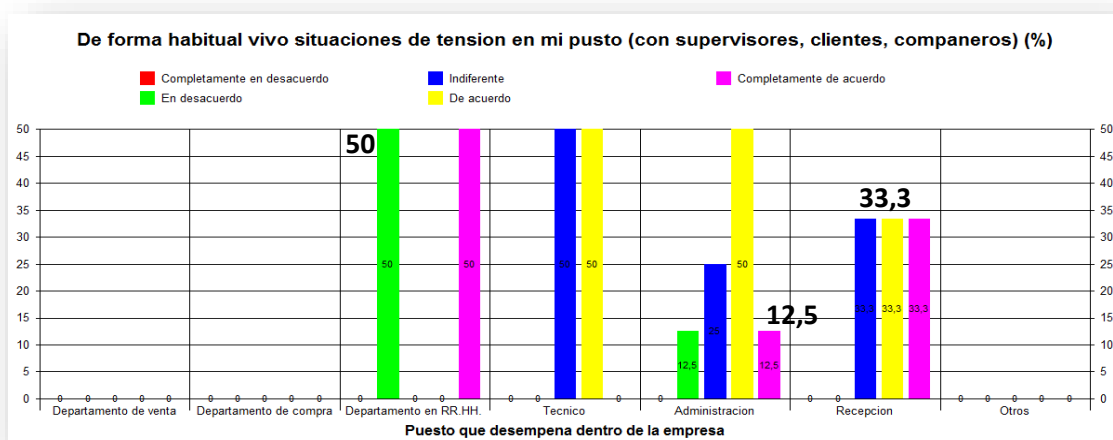
Pregunta 2.3. De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con supervisores, clientes, compañeros) según la antigüedad en la empresa.



Grafica 40 De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con supervisores, clientes, compañeros) según la antigüedad en la empresa.

Según la gráfica, se destaca que los empleados que menos tiempo llevan en la empresa viven más situaciones de tensión en su puesto de trabajo. Es decir, los que llevan menos de 2 años y entre 2-3 años, 100% viven habitualmente situaciones de tensión en su puesto de trabajo, seguidos con aquellos que más de 15 años llevan en la empresa que con un 55.5%. Se puede concluir que se destacan dos grupos en la organización, los más antiguos y más resistente, de cual se puede decir que falta la motivación laboral totalmente en la empresa.

Pregunta 2.3. De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con supervisores, clientes, compañeros) según el puesto de trabajo.



Grafica 41 De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con supervisores, clientes, compañeros) según el puesto de trabajo

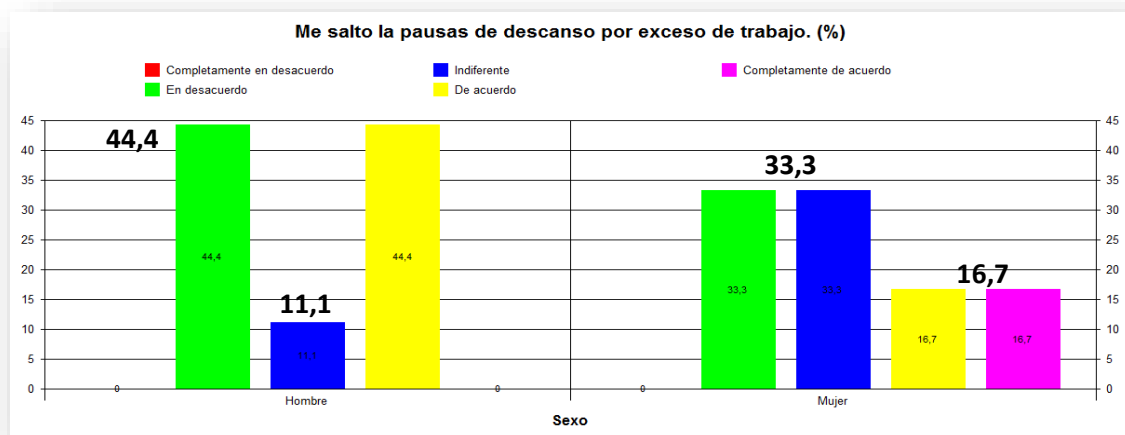
Según el puesto que ocupan los trabajadores, se observa que más situación de tensión viven los trabajadores en el puesto de administración con un total de 72,5% respecto el total de este puesto, seguidos con la recepción que representa un 66,6% según las personas que ocupan este puesto de trabajo. Es decir, estos son los puesto que más situaciones de tensión viven según los compañeros clientes o supervisores.

Tabla 17 De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con supervisores, clientes, compañeros) según el puesto de trabajo.

De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto	Puesto							
	Dep. RR. HH		Técnico		Administración		Recepción	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	1	50	0	0,0	1	12,5	0	0
Indiferente	0	0	1	50,0	2	25,0	1	33,3
De acuerdo	0	0,0	1	50,0	4	50,0	1	33,3
Completamente de acuerdo	1	50	0	0,0	1	12,5	1	33,3
TOTAL	2	100	2	100,0	8	100,0	3	100

En conclusión, en un total de 15 personas entrevistadas en la empresa según su puesto de trabajo, 9 de ellas sientan la tensión y representa un 70% sobre el total de la muestra, el 4 han contestado que “indiferente” y solo 2 no viven situaciones de tensión en su puesto. También se puede ver que de esas 2 empleadas una se encuentra en la administración y otra en el departamento de RR.HH.

Pregunta 5.1 Me salto las pautas de descanso por exceso de trabajo según el sexo.



Grafica 42 Me sato las pautas de descanso por exceso de trabajo según el sexo

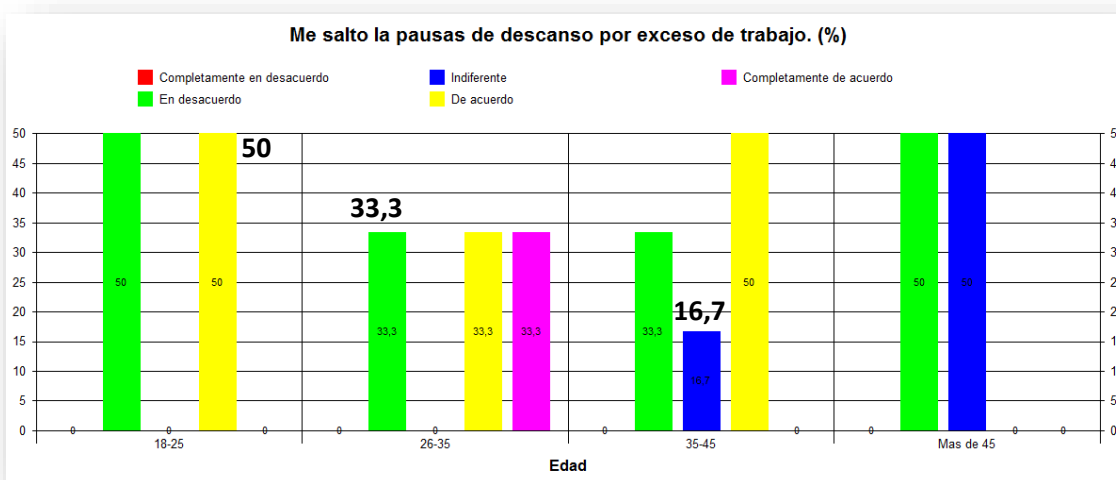
Plan de Motivación

Se destaca que mayoría de los hombres que trabajan en la empresa saltan las pausas de descanso por el exceso de trabajo con un 44,4% de hombres, mientras las mujeres representan un 33,4%. Según la tabla de frecuencia se observa que en el total de las personas entrevistadas 6 de ellas tienen mucho trabajo y se saltan las pausas, con un 50%, mientras 3 personas que representa 20%, han contestado que “indiferente”, el resto 40% no saltan las pausas de descansos por exceso de trabajo.

Tabla 18: Tabla de frecuencia: Me salto las pautas de descanso por exceso de trabajo según el sexo

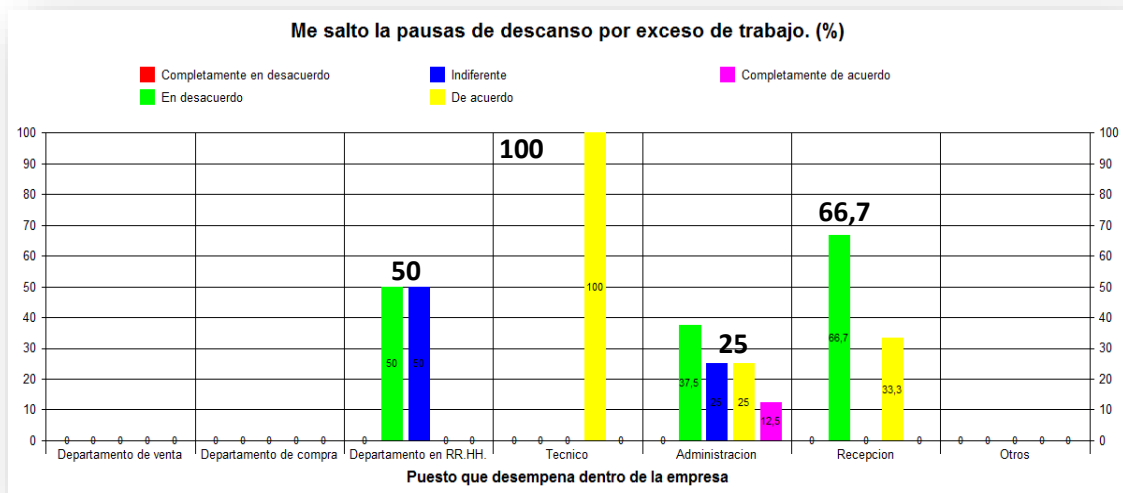
Me salto las pautas de descanso por exceso de trabajo	SEXO					
	TOTAL		Hombres		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	6	40	4	44.4	2	16,7
Indiferente	3	20	1	11.1	2	50,0
De acuerdo	5	33.3	4	44.4	1	33,3
Completamente de acuerdo	1	6.7	0	0,0	1	0,0
TOTAL	15	100	9	100	6	100

Pregunta 5.1 Me salto las pautas de descanso por exceso trabajo según el sexo



Grafica 43 Me salto las pautas de descanso por exceso trabajo según la edad.

Como se puede observar, en la gráfica solo las que llevan más de 45 años, no saltan las pausas de descanso con un 50%, respecto el resto de los trabajadores. Es decir, que tienen menos edad tienen muchos trabajos y se saltan las pausas de descanso con un total de 50%, además las que se encuentran en trámite de 26-35 años están de acuerdo con un 66,6% y entre 35-45 años también y representan un 50%. Dicho eso, se destaca que hay mucho empelados que tienen muchos trabajos y saltan las pautas de descanso, menos las que llevan más de 45 años.

Pregunta 5.1. Me salto las pautas de descanso por exceso trabajo según el puesto.


Grafica 44. Me salto las pautas de descanso por exceso trabajo según el puesto

Analizando la gráfica, se observa que los que ocupan el puesto en departamento de RR. HH en ningún caso se saltan las pausas de descanso, mientras los que más trabajo tienen se saltan las pausas en el descanso son en el departamento técnico con un 100%. Por otra parte, se destaca que mayoría que ocupan del puesto recepción con un 66.7% no están de acuerdo con esto, en cuando en la administración se observa que un 37,5% no salta la pausa, con un 25% han contestado “indiferente” y el resto de personas en el departamento de administración están de acuerdo.

Conclusiones

Al final de esta sección sobre la calidad de trabajo, se concluye que los empleados en ámbito laboral sufren la presión y tensión en su puesto de trabajo. Estos resultados, pueden perjudicar la empresa, así como puede poner el peligro la salud de trabajador. Por otra parte, se destacan dos grupos, es decir las que estaban antes de la crisis, es decir la que llevan más tiempo en la empresa CHG y otros que son contratados en poco tiempo. Dicho eso, el problema más profundo es en la política retributiva que tiene la empresa.

Además, se destaca que la empresa no premia sus antiguos empleados encima les perjudica más, con menos salario y mucho más trabajo. También los trabajadores han citado que por el exceso de trabajo algunos se saltan las pausas de descanso.

Conjunto con todos estos factores, se puede decir que no hay motivación laboral. Para poder mejorar estos aspectos, la empresa debería aumentar el salario de los antiguos trabajadores, disminuir la tensión y presión y contratar más trabajadores por el exceso de trabajo.

En cuando la contratación de los nuevos trabajadores, también hay que aumentar la retribución percibidas. Todo esto, mejora el ámbito laboral en la empresa y de esta manera la empresa puede tener más beneficio.

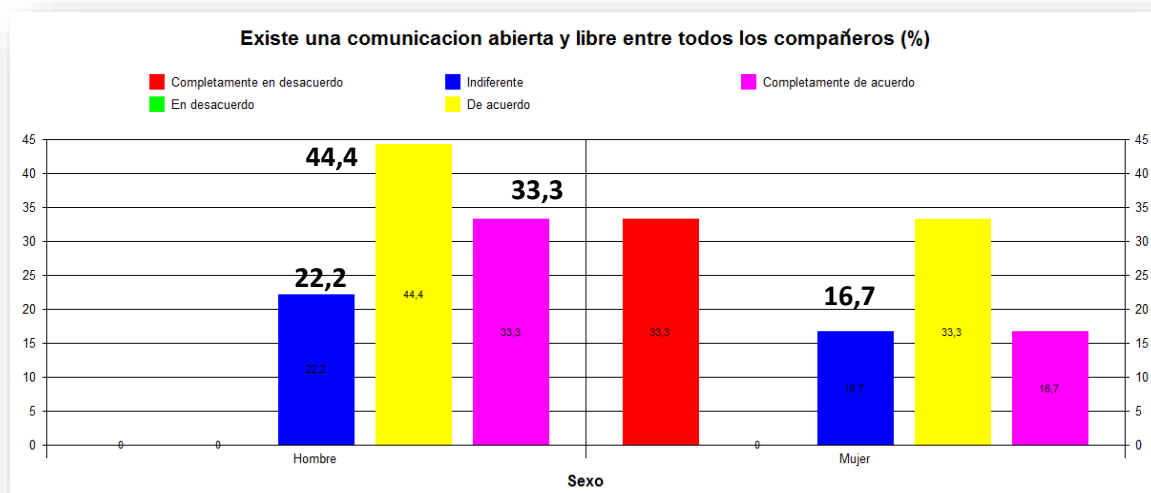
8.4 Trabajo en equipo

Por otra parte, es importante analizar el trabajo en equipo, ya que las empresas valoran cada vez más, la productividad, liderazgo y buena gestión de equipo. Según esta sección, y los datos recogidos en este estudio se analizará la importancia del trabajo en equipo y del aumento de rendimiento que este produce, pero también destacamos la necesidad de que se fomente dentro de la organización.

Frases como “se valorarán competencias de buen trabajo en equipo” se incluyen dentro de los conocimientos exigidos, se habla de “incorporación al equipo” en la mayoría de puestos ofertados, es decir, es un requisito requerido para la incorporación al mundo laboral. Un buen equipo en la empresa es una ventaja sobre sus competidores.

Según los resultados obtenidos mediante el cuestionario, se cruzarán dichas preguntas averiguar la situación de motivación dentro de los equipos y en la empresa.

Pregunta 3.1 Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según el criterio de sexo.



Grafica 45: Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según criterio del sexo.

Analizando estos resultados según el sexo hombres se destaca que la mayoría opinan que en la empresa existe una comunicación libre y abierta entre todos los compañeros con un 77,7%. Por otra parte, en cuando las mujeres se observan que hay 33,3% que no están de acuerdo.

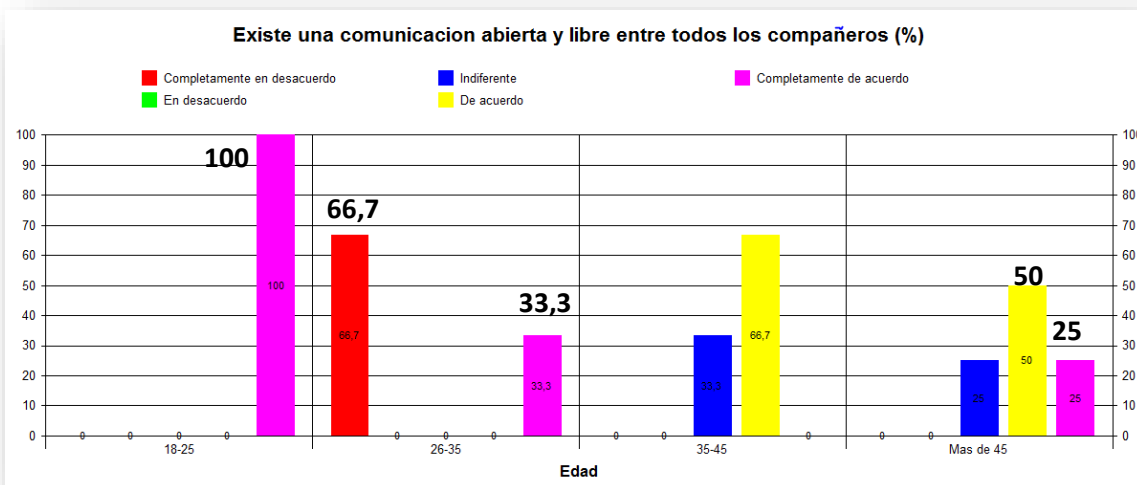
La comunicación en un equipo o en la organización es muy importante, es decir la comunicación debe ser abierta y libre entre todos los compañeros. Una comunicación efectiva con empleados, clientes, es esencial para la empresa. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos.

Mediante la tabla de frecuencia se puede concluir que, con un total de 15 personas entrevistadas, 10 de ellos opinan que en la empresa existe una comunicación abierta y libre, mientras 3 han respondido “indiferente” y dos no están de acuerdo. Según el sexo, 2 de las mujeres han respondido que están “completamente en desacuerdo” de un total de 6 personas.

Tabla 19: Tabla de frecuencia: Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según el criterio de sexo.

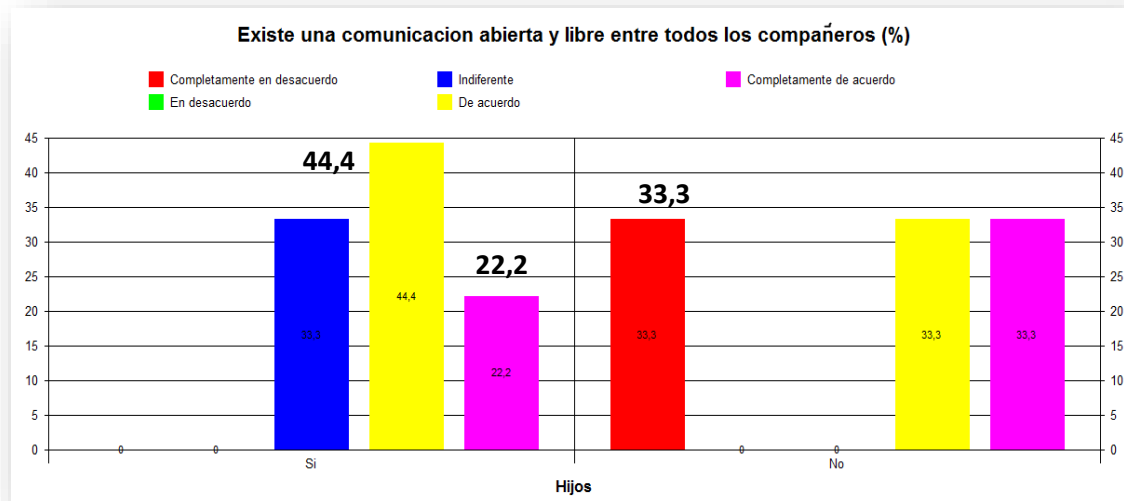
Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros	SEXO					
	TOTAL		Hombres		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	2	13.3	0	0,0	2	33.3
En desacuerdo	0	.0.0	0	0,0	0	0.0
Indiferente	3	20.0	2	22.2	1	16.7
De acuerdo	6	40,0	4	44,4	2	33,3
Completamente de acuerdo	4	26,7	3	33.3	1	16.7
TOTAL	15	100	9	100	6	100

Pregunta 3.1 Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según la edad.



Grafica 46 Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según criterio de la edad.

Según la edad, se destaca que un 66,7% de las personas que tienen edad entre 25-35 años, están en desacuerdo sobre que existe una comunicación libre y abierta entre todos los compañeros. En cuando el resto están “de acuerdo” o “completamente acuerdo”. Con todo esto se puede decir que las personas que pueden ser más conflictivos se encuentran en este rango de edad.

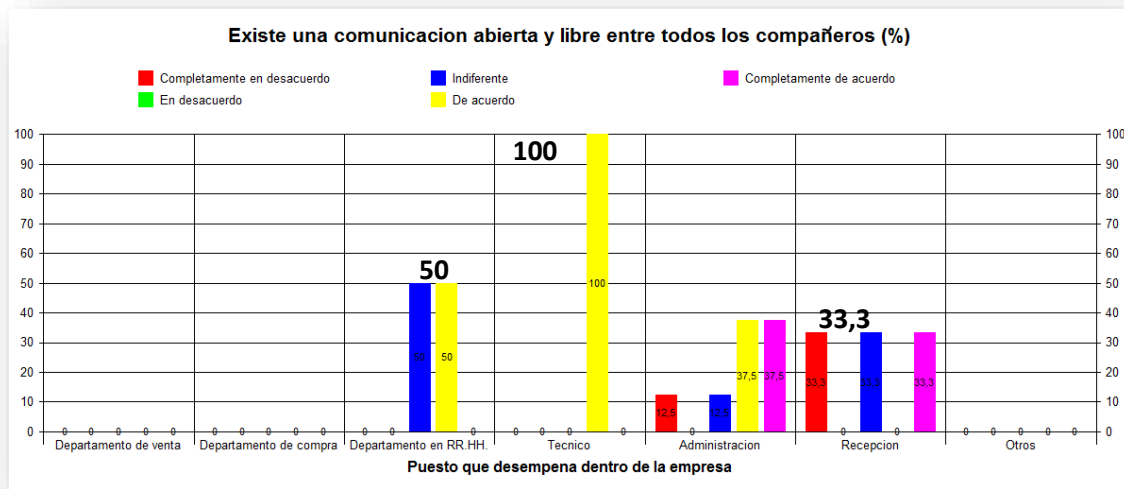
Pregunta 3.1 Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según hijos.

Grafica 47 Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según criterio de hijos.

Además, se puede ver qué mayoría de los trabajadores que tienen hijos, con un total de 66,6% opinan que en la organización existe una comunicación abierta y libre entre los demás. Sin embargo, en cuando aquellas personas que no tienen hijos se observan un 33,3% que están completamente en desacuerdo con esto, como hemos dicho anteriormente esto pueden ser las personas más problemáticas en la empresa.

Tabla 20: Tabla de frecuencia: Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según la edad

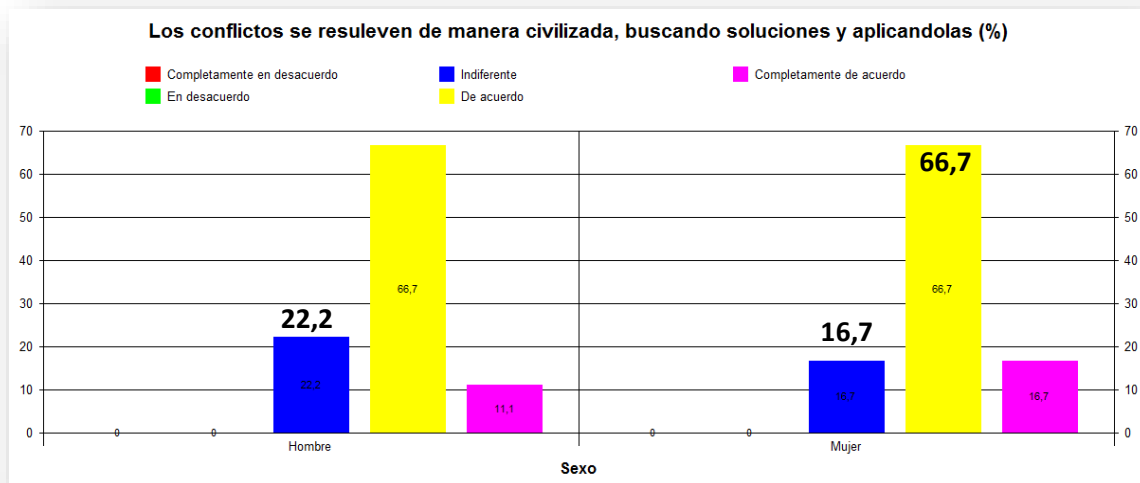
Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros	HIJOS					
	TOTAL		SI		NO	
	Frecuencia	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	2	13,3	0	0,0	2	33,3
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Indiferente	3	20,0	3	33,3	0	0
De acuerdo	6	40,0	4	44,4	2	33,3
Completamente de acuerdo	4	26,7	2	22,2	2	33,3
TOTAL	15	(15)	9	100	6	100

En cuando en la tabla de frecuencia se puede concluir de un total de los empelados 6 de cual no tienen hijos, se destaca que 2 no están de acuerdo con la comunicación en la organización y 4 de ellas es más de la mitad están totalmente de acedo con la comunicación. Respecto de los que tienen hijos con un total de 9 personas, 6 de ellos han respondido “de acuerdo” y “completamente en acuerdo” y el resto indiferente.

Pregunta 3.1 Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según la edad


Grafica 48 Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros según el puesto.

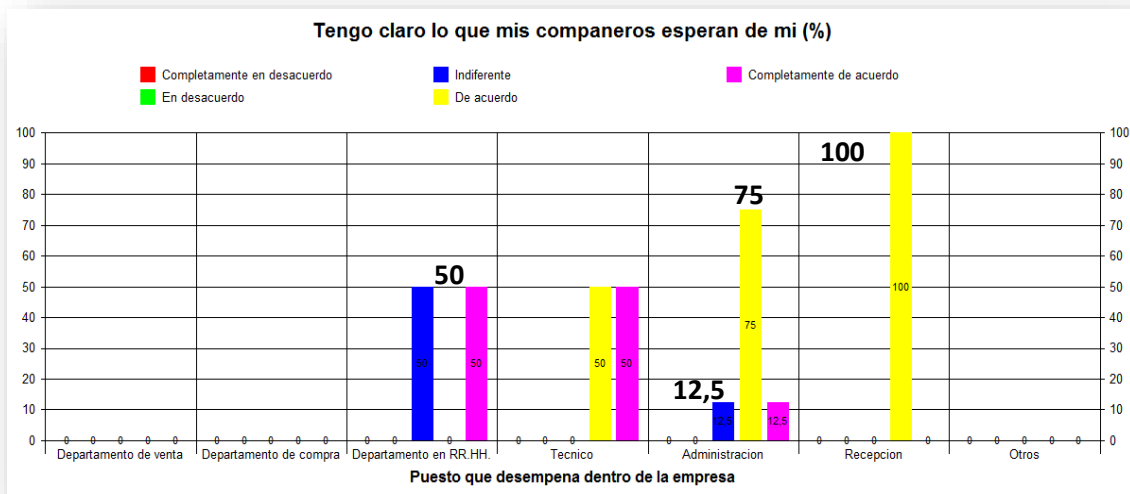
Como se puede observar según el puesto que ocupan, en el departamento técnicos se destaca un 100%, es decir que la comunicación es libre y abierta entre todos los compañeros, mientras los problemas existen en la administración donde se destaca un 12,5% y la recepción con 33,3% el resto de puestos no había problemas sobre la comunicación.

Pregunta 3.2 Los conflictos se resuelven de manera civilizada, buscando soluciones y aplicándolas.


Grafica 49: Los conflictos se resuelven de manera civilizada, buscando soluciones y aplicándolas según el sexo

Según este análisis no se destaca ningún problema, es decir que tanto los hombres como mujeres con mismo porcentaje (77,8%) opinan lo mismo, es decir que los conflictos en la empresa se resuelven de manera civilizada.

Pregunta 3.3 Tengo claro lo que mis compañeros esperan de mí según el puesto.



Grafica 50: Tengo claro lo que mis compañeros esperan de mí según el puesto

Analizando la gráfica, no se detecta ningún problema, simplemente se puede decir, que en puesto recepción y técnico con un 100% saben perfectamente lo que sus compañeros esperan de ellos, en cuando en la administración un 85,5%.

Conclusiones

Finalmente se concluye que, en la actualidad, en el “*trabajo de equipo*” está relacionado con las dinámicas de trabajo en grupo, es decir de diferentes ámbitos, así como el área laboral, el estudiante incluso e familiar. La importancia de trabajo en equipo de una organización surge en el hecho de que se agrupen más personas de manera comprometida en la realización de una actividad, de manera que mejor y más efectivos serán los resultados.

Por otra parte, para que un equipo de trabajo sea efectivo y pueda lograr los objetivos principales es importante la comunicación entre ellos, es decir, hay que establecer una comunicación libre y abierta en cuanto de sus compañeros.

Según el análisis de esta sección en la empresa CHG sobre el *trabajo de equipo*, se destacan el problema de comunicación, es decir, que existe un tanto de por ciento de las personas donde falla la comunicación. Sabiendo que la comunicación en la organización es el factor clave que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de cual manera se establece un clima organizativo adecuado y se puede expresar los acuerdos o desacuerdos en la gestión que se realiza.

8.5 Comunicació

La comunicació juga un rol important en la organització, es un procés complex on intervien aspectes relacionats con las personas como son los sentimientos, las percepciones, las intenciones y actitudes entre otros. Además, la comunicación ocupa un gran parte de nuestra vida, los expertos dicen que más de 75% del tiempo, pasamos en comunicación.

Por lo tanto, para esta investigación se analizarán los resultados obtenidos en el cuestionario sobre la sección “comunicación” que se destacarán las preguntas más importantes cruzadas con criterios de segmentación. Esto nos ayudará descubrir los puntos débiles y fuertes, de cual se obtendrá una visión global sobre la investigación de la motivación laboral en la empresa CHG.

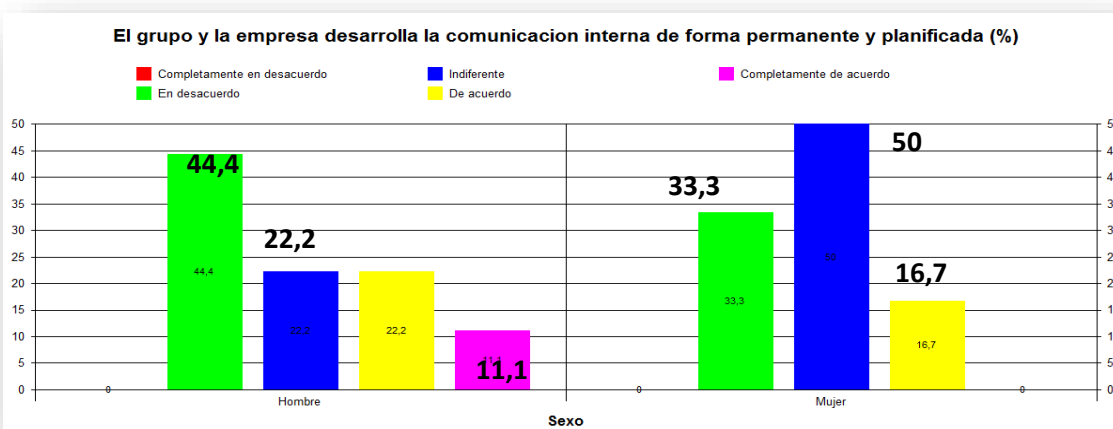
Se analizan siguientes preguntas:

- **“ El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada”.**
- **“La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores”.**
- **“Es adecuado al colectivo que se dirige”.**
- **“La empresa utiliza varias canales para llegar la comunicación”.**
- **“Es coherente con la cultura y valores de la empresa CHG”.**

Todas estas preguntas se analizarán en continuación, cruzadas según los criterios de segmentación: **“edad”, “sexo”, “hijos”, “nivel de estudio”, “antigüedad”, “salario” y “puesto de trabajo”.**

En un principio, cruzaremos la pregunta **“El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada” con la edad, sexo, antigüedad, puesto de trabajo y salario”.** Estos resultados obtenidos nos ayudaran saber si la comunicación en la empresa está planificada.

Pregunta 4.1 “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el sexo.”



Grafica 51 “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el sexo”

Como se puede observar en esa gráfica un 44,4% de los hombres y un 33,3% de las mujeres no están de acuerdo con la comunicación interna que se desarrolla en la empresa. Además, se destaca que hay un 11,1 % de los hombres entrevistados que han contestado que están completamente de acuerdo sobre la comunicación interna que hay en CHG.

En cuando, la comunicación interna en la empresa podemos decir que es la vía de desarrollo de la empresa. Es decir, que la comunicación dentro de la organización es fundamental para que funcione correctamente. Dicho esto, la empresa debe mejorar el proceso de comunicación y tener en cuenta estos aspectos.

A continuación, se establecerá una tabla donde se puede ver según el sexo cuantas personas están de acuerdos y cuantas no.

Tabla 21 Tabla de frecuencia: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el sexo

El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada	SEXO					
	TOTAL		Hombres		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	6	40,0	4	44,4	2	33,3
Indiferente	5	33,3	2	22,2	3	50,0
De acuerdo	3	20,0	2	22,2	2	16,7
Completamente de acuerdo	1	6,7	1	11,1	0	0,0
TOTAL	15	(15)	9	100	6	100

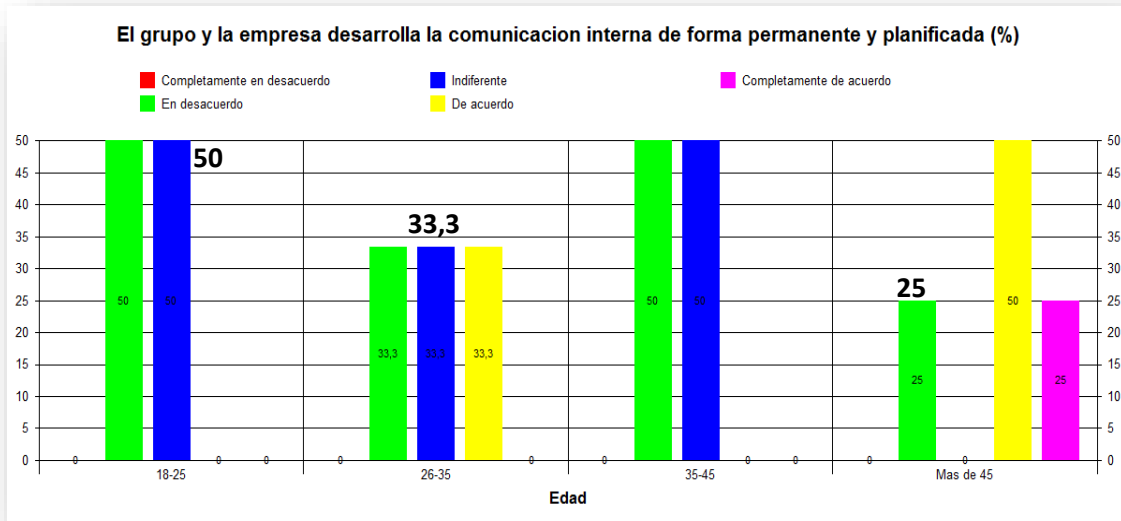
*fila: el grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada:

*Columna: Sexo: hombre; mujeres;

Se destaca que un total de 15 personas entrevistadas, 6 están de acuerdo sobre la comunicación interna que se realiza en la empresa, otros 5 han contestado que son indiferente y 3 de cuales dicen que están de acuerdo. Dicho eso, se destaca que 4 hombres opinan que la comunicación en la empresa no se desarrolla de manera planificada y permanente, mientras en las mujeres se destacan sólo 2.

Para esta investigación se analizará la misma pregunta según la “Edad”, de esta manera se puede averiguar en qué edad están las personas entrevistadas y según este criterio se observa cuál de ellos están de acuerdo o en desacuerdo.

Pregunta 4.1: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según la edad.”

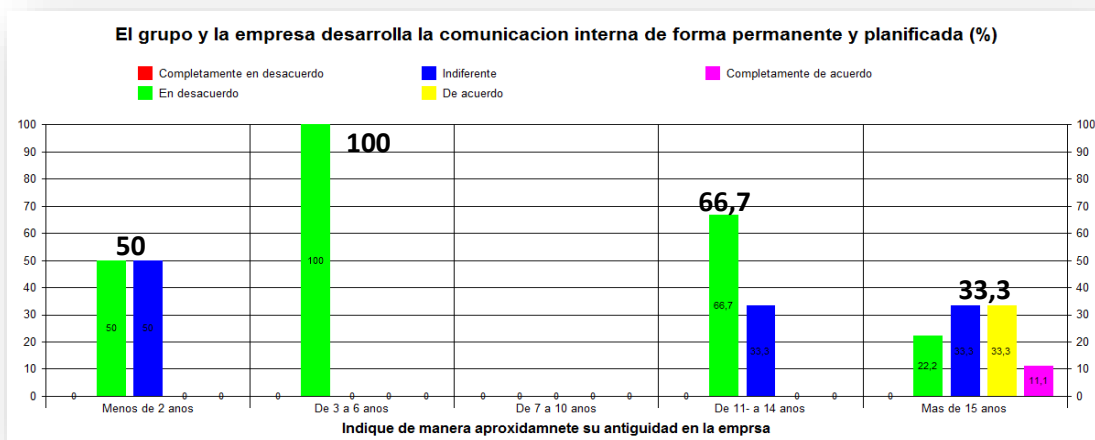


Grafica 52: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según la edad.”

Podemos ver que las personas que tienen más de 45 años opinan que la empresa desarrolla la comunicación interna de forma correcta con un 50% sobre el total de los entrevistados. En rango de edad entre 18-25 y 35-45 se destaca que hay un 50% que piensan que la comunicación que se desarrolla no es de forma permanente y planificada. Dicho esto, se concluye que mayoría de los empleados opinan que la comunicación no se desarrolla adecuadamente.

Por otra parte, es importante averiguar la antigüedad que llevan los trabajadores en la empresa para comparar con la comunicación que se obtiene dentro en la organización.

Pregunta 4.1: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según la categoría antigüedad”.



Grafica 53: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según la categoría antigüedad”.

En este caso, según las preguntas cruzas, se destaca que un 100% de las personas que llevan entre 3-6 años en la empresa están en "desacuerdo" con el desarrollo de la comunicación interna. Por otra parte, se observa que las personas que llevan entre 11-14 años en la empresa opinan lo mismo con un 66,7%, sin embargo, aquellas que llevan más de 45 años se destaca el menor porcentaje un solo 22,2% sobre el total. Dicho esto, se puede concluir que gran parte de los entrevistados no están de acuerdo con la comunicación.

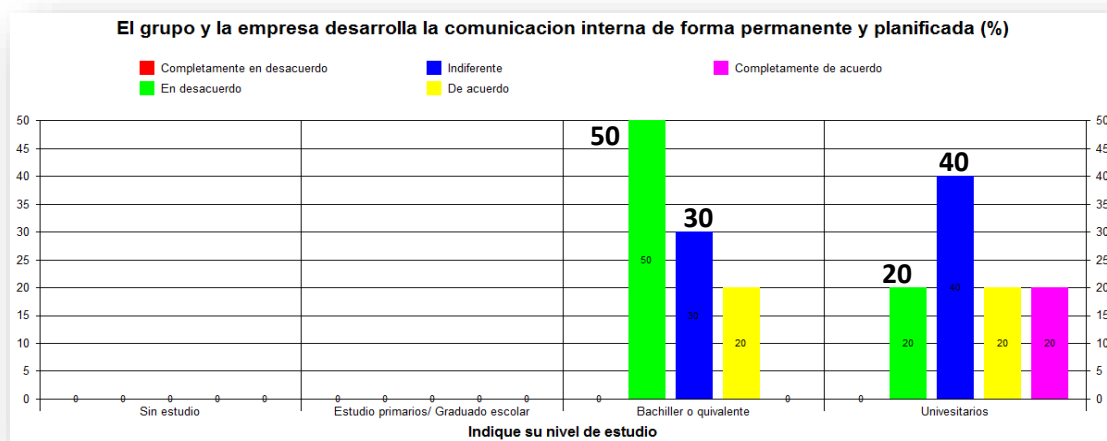
Tabla 22 Tabla de frecuencia: "El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según la categoría antigüedad".

El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada	Antigüedad											
	TOTAL		Menos de 2 años		De 3 -6 años		De 7 -10 años		De 11 -14 años		Más de 15	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	6	40,0	1	50,0	1	100	0	0,0	2	66,7	2	22,2
Indiferente	5	33,3	1	50,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3	3	33,3
De acuerdo	3	20,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3
Completamente de acuerdo	1	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1
TOTAL	15	(15)	2	100	1	100	6	0	3	100	9	100

En esta tabla de frecuencia se observa que de un total de 15 personas entrevistadas, 6 de ellas están en desacuerdo sobre esta pregunta, según su antigüedad que lleva en la empresa, sin embargo, se observa que 3 están de acuerdo y que llevan más de 15 años de antigüedad. Por lo tanto, se destacan problemas de comunicación, que es un factor muy importante tanto para motivación laboral, como para productividad de la empresa.

Además, es importante averiguar si el estudio que tienen los empleados, es decir en que categoría permanecen tiene impacto sobre la comunicación, de esta manera en continuación se presentará una gráfica donde se cruzan dichas variables.

Pregunta 4.1: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el nivel de estudio”.



Grafica 54: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el nivel de estudio”.

Analizando esto se destaca que las personas que tienen un nivel bachiller o equivalente son en totalmente desacuerdo con la comunicación interna de forma permanente y planificada, es decir un 50%, mientras que tienen un nivel universitario representa un 40%. Es decir, pasar del tiempo que llevan en la empresa o edad que tiene cada trabajador y el nivel de estudio, se observa que mayor parte de los empedados opinan que la comunicación interna no se desarrolla de forma permanente y planificada.

Tabla 23 Tabla de frecuencia: El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el nivel de estudio”.

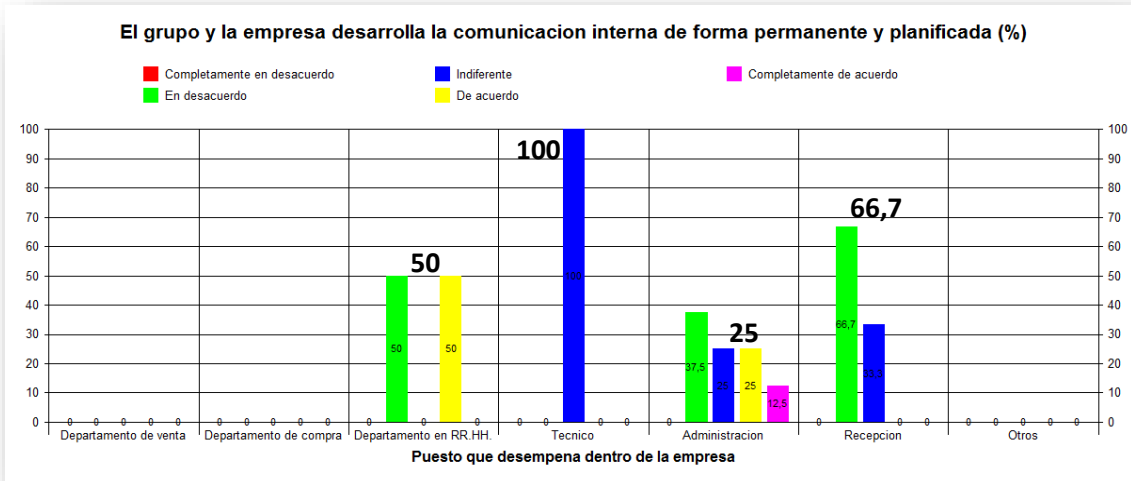
El grupo y la empresa desarrolla comunicación interna de forma permanente y planificada	Nivel de estudio									
	TOTAL		Sin estudio		Estudio primario		Bachiller		Universitario	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	6	40,0	0	0,0	0	0,0	5	50	1	20,0
Indiferente	5	33,3	0	0,0	0	0,0	3	30	2	40,0
De acuerdo	3	20,0	0	0,0	0	0,0	2	20	1	20,0
Completamente de acuerdo	1	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0
TOTAL	15	(15)	0	0,0	0	0,0	10	100	5	100

Plan de Motivación

De esta manera, se observa que 5 personas tienen estudio bachiller y han respondido que no están de acuerdo dicho la pregunta, en cuando el nivel universitario se destaca solo una persona.

Para ver cuál de estas personas entrevistadas no están desacuerdo dicho la pregunta, se debe analizar la comunicación según el puesto que ocupan para averiguar en qué punto faya.

Pregunta 4.1: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el puesto”.



Grafica 55: “El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el puesto”.

Gráficamente, se destaca que con un 66,7% en el puesto de recepción están en desacuerdo que la empresa desarrolla una comunicación interna de forma permanente y planificada. Observando el puesto de administración solo un 37,5% están en desacuerdo. Por lo tanto, según los resultados obtenidos mediante la encuesta se destaca que falta la comunicación en todo el aspecto, es decir en gran parte de la compañía.

Con siguiente tabla se puede ver la frecuencia de las personas que han contestado el cuestionario.

Tabla 24: Tabla de frecuencia: El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada según el puesto.

El grupo y la empresa desarrollala comunicación interna de forma permanente y planificada	Puesto							
	Dep. RR. HH		Técnico		Administración		Recepción	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	1	50,0	0	0,0	3	37,5	2	66,7
Indiferente	0	0,0	2	100,0	2	25,0	1	33,3

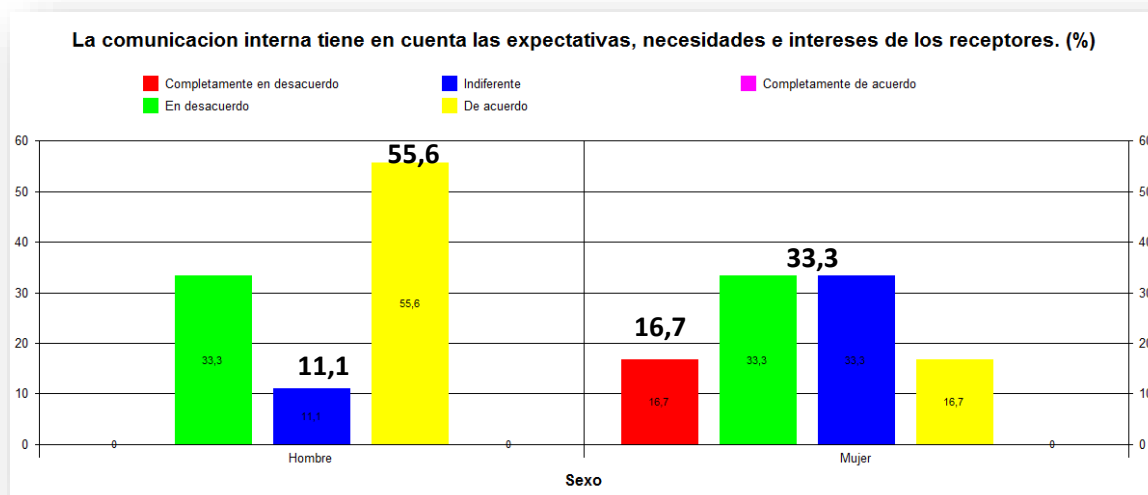
Plan de Motivación

De acuerdo	1	50,0	0	0,0	2	25,0	0	0,0
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	1	12,5	0	0,0
TOTAL	2	100	2	100,0	8	100,0	3	100

Para concluir los resultados en un total de 15 personas entrevistadas, 6 de cual están en desacuerdo. Dicho esto, se observa que 1 persona se encuentra en el puesto de departamento de RR. HH, 3 en administración y 2 ocupan el puesto de recepción. Al contrario, 3 personas de los entrevistados permanecen en el puesto de RR. HH y la administración están de acuerdo con la comunicación que se desarrolla en la empresa.

Ahora se analizarán los resultados de la pregunta **“La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores”** de esta manera se requiere obtener más información sobre la comunicación interna en la empresa.

Pregunta 2.1 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el sexo”.



Grafica 56 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el sexo”.

Según los resultados que hemos obtenido se observa que los hombres están más de acuerdo con un 55,6% respecto las mujeres (16,7%). Además, se destaca que hay un 16,7% de las mujeres que totalmente no están de acuerdo.

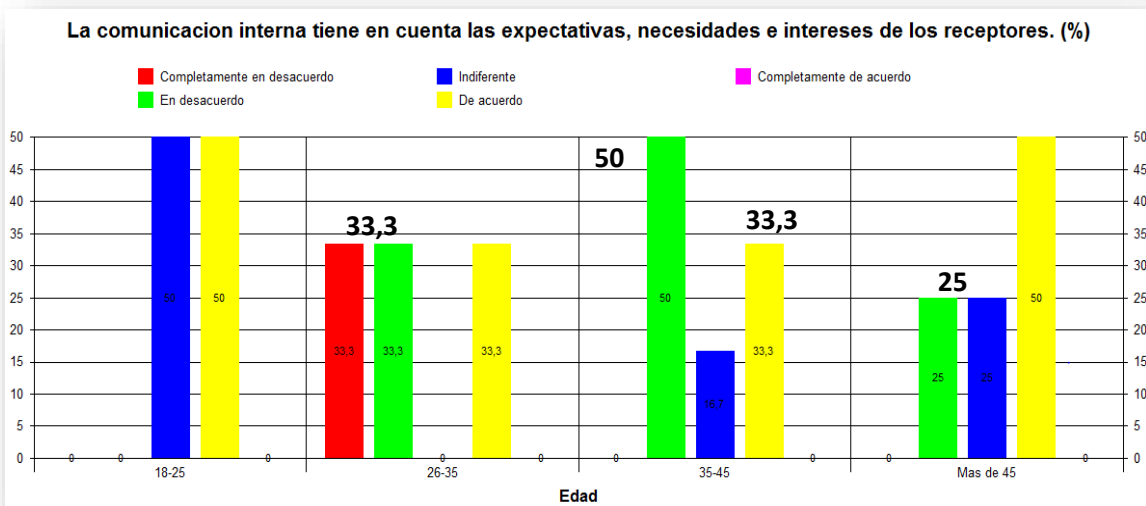
Tabla 25: Tabla de frecuencia: La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el sexo

La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores	SEXO					
	TOTAL		Hombres		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	1	6,7	0	0,0	1	16,7
En desacuerdo	5	33,3	3	33,3	2	33,3
Indiferente	3	20,0	1	11,1	2	33,3
De acuerdo	6	40,0	5	55,6	1	16,7
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	15	100	9	100	6	100

Con esta tabla se puede ver de las personas entrevistadas, cuantas, de ellas, están en desacuerdo o en acuerdo, además se puede ver el % y en que sexo permanecen. Dicho esto, de un total de 15 personas en cual 5 han respondido que están en desacuerdo con esta pregunta, de manera que 3 son hombres y 2 mujeres. Por otra parte, se destacan que, con un total de 6 empleados, de cual 5 que son hombres y 1 mujer están de acuerdo con la comunicación interna en la empresa.

A la hora de comparar con la edad, podemos destacar en qué edad los trabajadores están en desacuerdo.

Pregunta 4. 2.1 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según la edad”.



Grafica 57 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según la edad”.

En esta grafica se puede observar que los empleados que están entre 35-45 años son más en desacuerdo, es decir que la comunicación interna no se tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores.

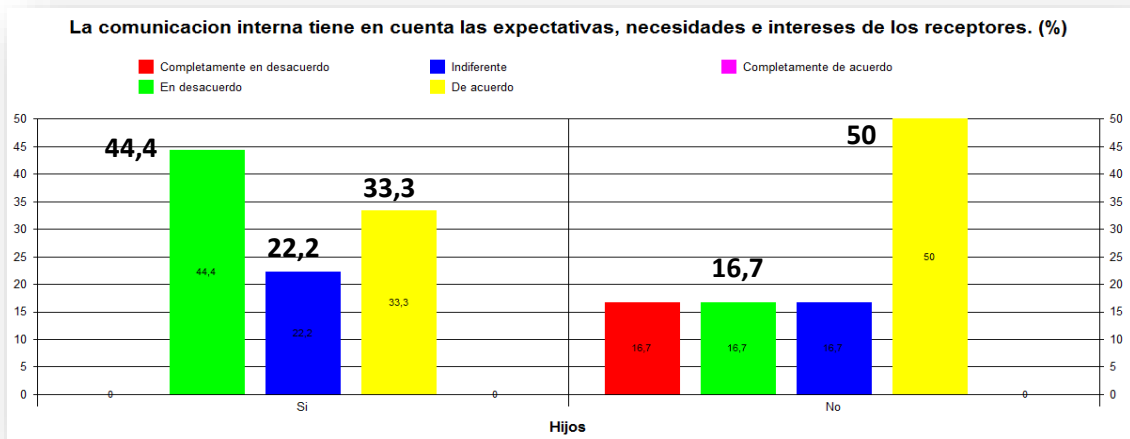
Tabla 26: Tabla de frecuencia: La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según la edad.

"La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según la edad".	EDAD									
	TOTAL		18-25		26-35		35-45		Más 45	
		%		%		%		%		%
Completamente en desacuerdo	1	6,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	5	33,3	0	0,0	1	33,3	3	50,0	1	25,0
Indiferente	3	20,0	1	50,0	0	0,0	1	16,7	1	25,0
De acuerdo	6	40,0	1	50,0	1	33,3	2	33,3	2	50,0
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	15	100	2	100	3	100	6	100	4	100

Con esta tabla se destaca cuántas personas según la escala de Likert y en que rango de edad se encuentran. Dicho eso podemos concluir que 6 personas están entre rango de 35-45 años y son más en desacuerdo.

Por otra parte, si queremos saber cuál de estas personas entrevistadas han contestado que están en desacuerdo si tienen o no hijos.

Pregunta 4.2.1 "La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según hijos".



Grafica 58 "La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según hijos".

Plan de Motivación

En este caso podemos concluir que la mayoría que tienen hijos están en desacuerdo con un 44,4% respecto de aquellas que no tienen hijos representan solo un 16,7%. Además, la mayoría que están en acuerdo y no tienen hijos tienen un 50% comparando con aquellos que no tienen que tienen un 33,3%. Por lo tanto, se destaca que falta comunicación interna en la empresa.

Tabla 27 Tabla de frecuencia: La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según hijos

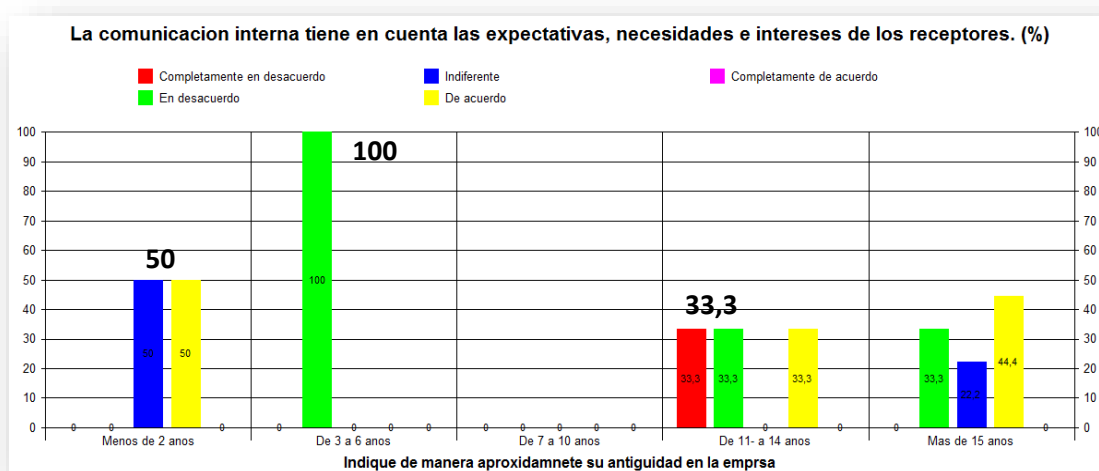
La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según hijos".	HIJOS					
	TOTAL		SI		NO	
	Frecuencia	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	1	6,7	0	0,0	1	16,7
En desacuerdo	5	33,3	4	44,4	1	16,7
Indiferente	3	20,0	2	22,2	1	16,7
De acuerdo	6	40,0	3	33,3	3	50,0
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	15	(15)	9	100	6	100

Para obtener mejor resultados con esta tabla de frecuencia podemos observar que 9 personas que tienen hijos de los 15 están en desacuerdo.

En siguiente grafica podemos ver la comunicación interna según la antigüedad que tienen los trabajadores.

Se destaca que los empleados que llevan entre 3-6 años de antigüedad con un 100%, opinan que la comunicación internet en la empresa no se tiene la cuenta la expectativas y necesidades.

Pregunta 4.2.1 "La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según la antigüedad".



Grafica 59 "La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores

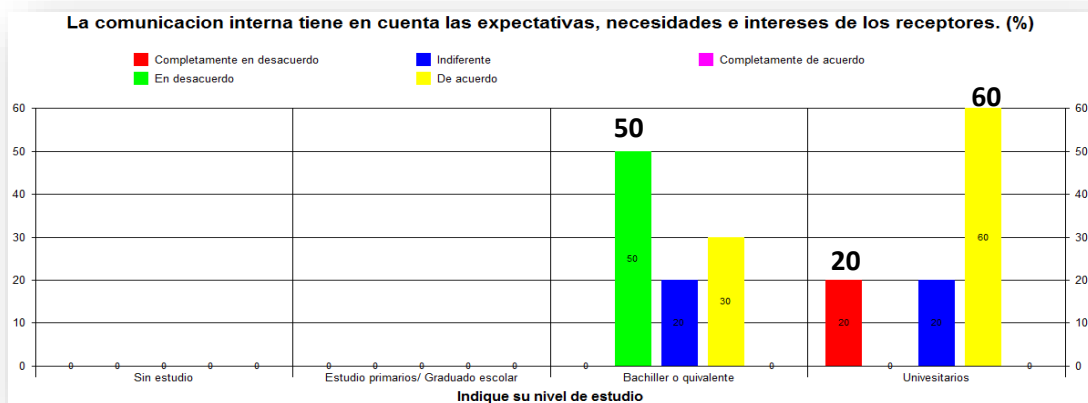
Tabla de frecuencia: La comunicación interna en la empresa tiene en cuenta las expectativas de los receptores.

La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores	Antigüedad											
	TOTAL		Menos de 2 años		De 3 -6 años		De 7 -10 años		De 11 -14 años		Más de 15 años	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	1	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3	0	0,0
En desacuerdo	5	33,3	0	0,0	1	100	0	0,0	1	33,3	3	33,3
Indiferente	3	20,0	1	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2
De acuerdo	6	40,0	1	50,0	0	0,0	0	0,0	1	33,3	4	44,4
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	15	(15)	2	100	1	100	0	0	3	100	9	100

Según esa tabla, se estima que personas que llevan entre 11-14 y más de 15 años de antigüedad no están en acuerdo que la comunicación interna tiene en cuenta las expectativas y necesidades de los receptores. Además 4 empleados que llevan más de 15 años opinan que en la comunicación interna se tiene en cuenta las expectativas y necesidades de los receptores.

Por otro lado, se puede averiguar cuál es el nivel de estudio que tienen los trabajadores que han respondido dicha la pregunta sobre la comunicación en la empresa.

Pregunta 4.2.1 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el nivel de estudio”.



Grafica 60 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el nivel de estudio”.

Analizando la gráfica se observa que un gran parte tienen un nivel de estudio bachiller 50% representa que no están en acuerdo con la comunicación, es decir que no se tienen en cuenta las necesidades y el interés de los receptores. Por otra parte, un 20% que tienen un nivel universitario tampoco están en acuerdo. En conclusión concluimos que mayoría de los entrevistados opinan que la comunicación interna en la empresa CHG no se tienen en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores.

Tabla 28 *Tabla de frecuencia: La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el nivel de estudio*

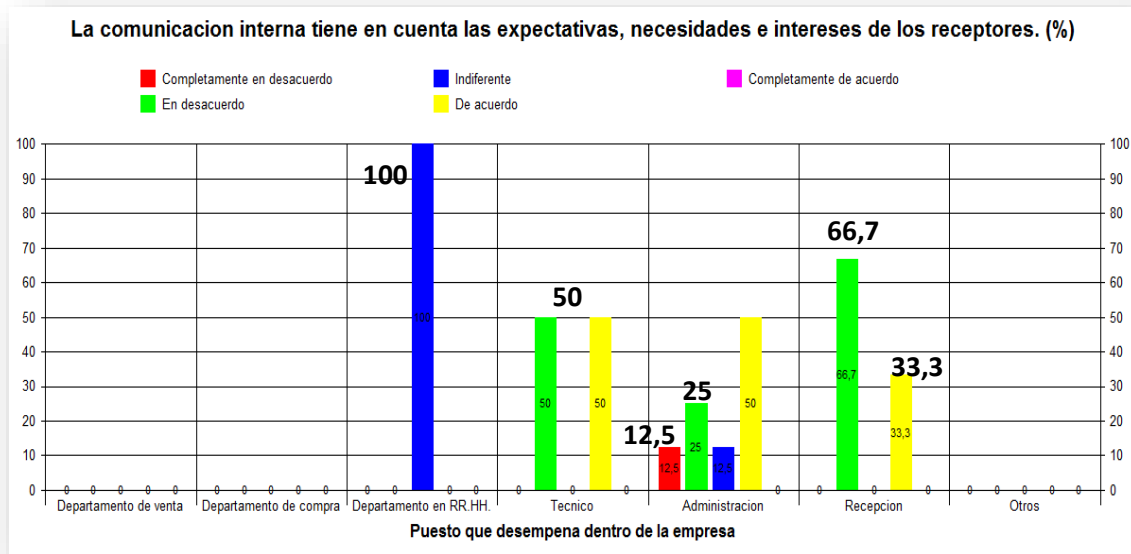
Según la gráfica 2.1.5 anterior con esta tabla siguiente se puede destacar que nivel de estudio tienen las personas de los entrevistados según su contestación de la encuesta.

<i>La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores</i>	Nivel de estudio									
	TOTAL		Sin estudio		Estudio primario		Bachiller		Universitario	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	1	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0
En desacuerdo	5	33,3	0	0,0	0	0,0	5	50	0	0,0
Indiferente	3	20,0	0	0,0	0	0,0	2	20	1	20,0
De acuerdo	6	40,0	0	0,0	0	0,0	3	30	3	60,0
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	15	(15)	0	0,0	0	0,0	10	100	5	100

Estos resultados nos indican que 10 personas tienen el nivel de bachiller o equivalente y 5 el nivel universitario. De esta manera se concluye que 5 persona de los 10 con nivel de estudio bachiller no están de acuerdo con la comunicación y 1 con nivel universitario opina lo mismo.

Por otra parte, cruzaremos esa pregunta según el puesto que ocupan en la empresa, es decir saber en qué puesto están más en desacuerdo.

Pregunta 2.1 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el puesto que ocupan en la empresa”.



Grafica 61 “La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el puesto

En esta gráfica, se puede observar que mayoría de los entrevistados están en desacuerdo y ocupan el puesto de recepción con un 66,7%, mientras en 25% se encuentran en administración y también existe un 12,5% que están completamente en desacuerdo. Según este análisis se destaca que mayor % de las personas según el puesto que ocupan en la empresa están en desacuerdo sobre la comunicación interna.

Tabla 29 Tabla de frecuencia: La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores según el puesto

La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e interés de los receptores	Puesto							
	Dep. RR. HH		Técnico		Administración		Recepción	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	1	12,5	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	1	50,0	2	20,0	2	66,7
Indiferente	2	100,0	0	0,0	1	12,5	0	0,0
De acuerdo	0	0,0	1	50,0	4	50,0	1	33,7
Completamente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	2	100	2	100,0	8	100,0	3	100

Estos resultados nos indican que de 8 personas que pertenecen en administración, 2 en cual opinan que están en desacuerdo, mientras otros dos pertenecen en la recepción y 1 en técnico.

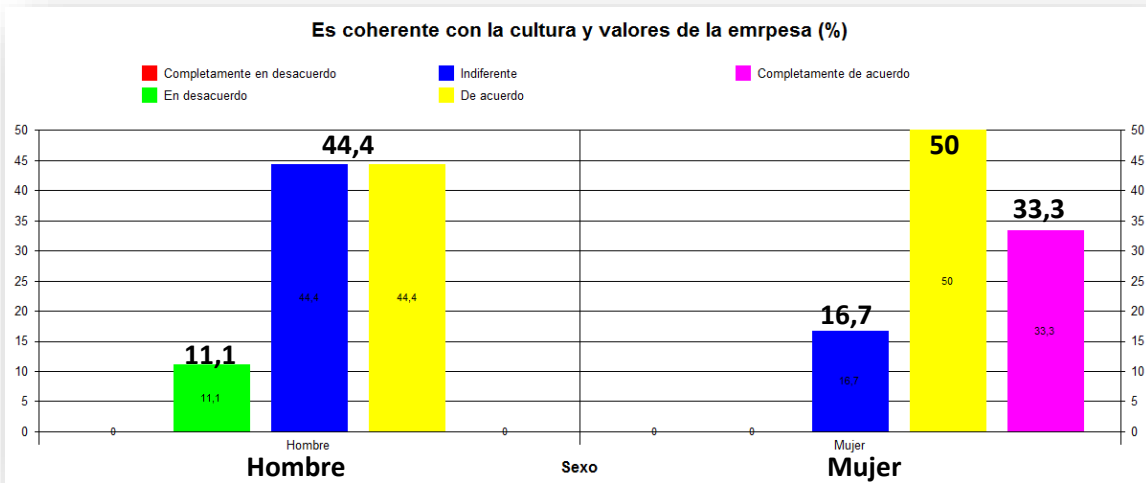
Para esta investigación es importante el colectivo que se dirige, según los resultados que se han obtenido, muchos trabajadores no están de acuerdo con el colectivo que le dirige. Además, comparando esa variable con la antigüedad de los empleados se destaca que las que llevan más tiempo en la empresa más descontentos están. Es decir, que falta un buen colectivo, también falta comunicación interna en la empresa y muy importante es la política retributiva.

Según la comunicación interna en la empresa también se destaca que la empresa no utiliza varios canales para la llegada de información. Dicho eso, se observa un gran problema tanto sobre la comunicación como el colectivo que le dirige., es decir que falta la motivación laboral.

Analizando los resultados muchos trabajadores están descontentos desmotivados, y ya sabemos que un trabajador motivado en la organización aporta mucho más que otro, también según la motivación de los trabajadores la empresa puede lograr sus objetivos y obtener más beneficio.

Para la comunicación, también es importante si la cultura y valores son coherente con la empresa, en este caso analizaremos las opiniones que han obtenido según esta investigación. En un principio se establece la gráfica, donde se cruza la variable cultura con el sexo.

Pregunta 5.1 "Es coherente con la cultura y valor de la empresa según el sexo".



Grafica 62 "Es coherente con la cultura y valor de la empresa según el sexo".

Como se observa gráficamente la mayoría de los trabajadores opinan que es correcto, en cuando con un 44,4% son hombres y un 50% mujeres. Además, se destaca que en hombres hay un 11,1% que no está adecuado con esto.

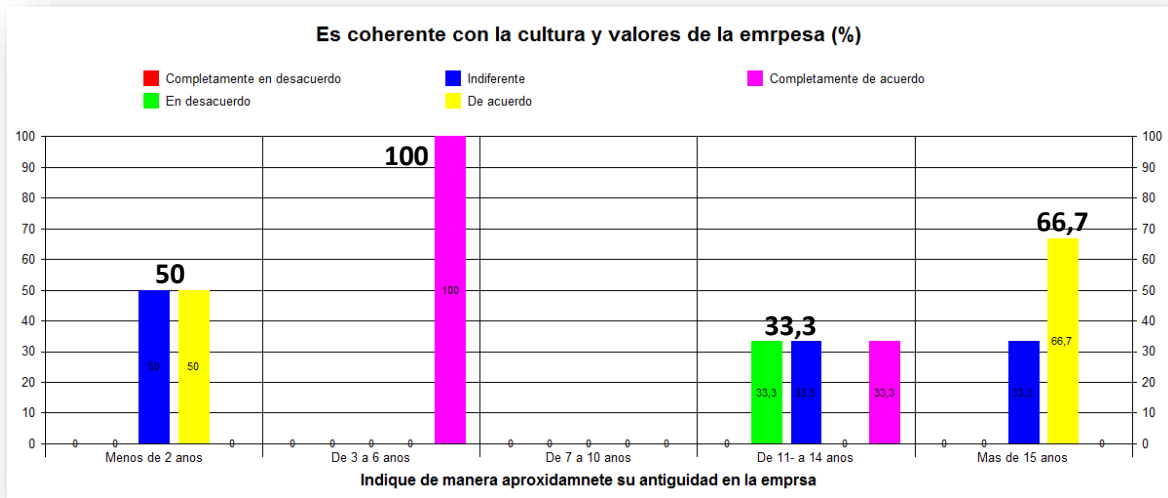
Tabla 30 Tabla de frecuencia: Es coherente con la cultura y valor de la empresa según el sexo

<i>Es coherente con la cultura y valor de la empresa</i>	SEXO					
	TOTAL		Hombres		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	1	6,7	1	11,1	0	0,0
Indiferente	5	33,3	4	44,4	1	16,7
De acuerdo	7	46,7	4	44,4	3	50,0
Completamente de acuerdo	2	13,3	0	0,0	2	33,3
TOTAL	15	100	9	100	6	100

Analizando los resultados en la tabla se observa que con total de 9 personas según el sexo hombres, 4 de ellos están de acuerdo, mientras las mujeres con un total de 6 personas solo 3 están opinan lo mismo.

Por otra parte, es importante averiguar según la antigüedad que lleva cada trabajador, por lo tanto, en siguiente grafica se demuestra el si la comunicación es coherente con la cultura y valor de la empresa, comparando con el tiempo que lleva el trabajador.

Pregunta 5.5 Es coherente con la cultura y valores de la empresa según la antigüedad que lleva cada persona



Grafica 63 Es coherente con la cultura y valores de la empresa según la antigüedad que lleva cada persona

Según el tiempo que llevan en la empresa, en la gráfica se destaca que un 66,7% llevan más de 15 años en la empresa, en cuando las personas que llevan entre 3-6 años están completamente de acuerdo con un 100%.

En conclusión, se destaca que todos empleados están de acuerdo con la cultura y los valores de la empresa. Sin embargo, hay 33,3% que no están de acuerdo, esto puede ser por la falta de motivación labora, ya que la falta de comunicación interna y no adecuada la política retributiva provoca la desmotivación de los empleados.

Conclusiones

La comunicación, como se vio en esta sección es una actividad diaria de todas las personas., así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones.

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. en la empresa, de manera que recibe información o da y así se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella desde los empleados hasta directivos, y el presidente de la empresa. La comunicación efectiva con empleados, clientes es esencial para la empresa. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos.

Dicho eso, y la importancia que tienen, según los resultados analizados se destaca la falta de comunicación en la empresa, tanto entre los compañeros como de los directivos.

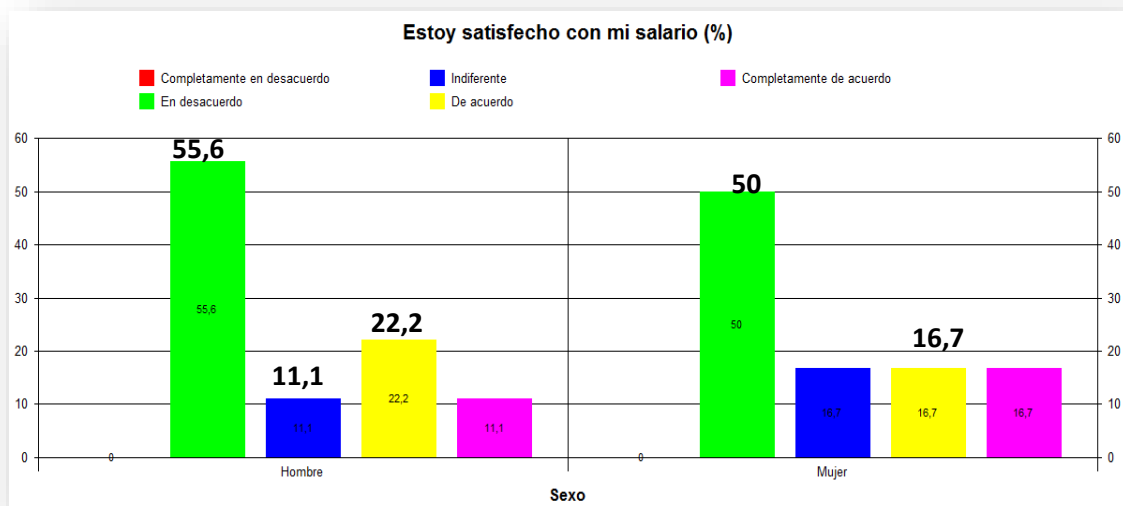
8.6 Recompensa

Por último, se analizarán los resultados obtenidos en esta sección, es decir, también se considera importante la recompensa, ya que todas las personas desean ser apreciadas en nivel general. Dicho eso, nunca debemos dejar de experimentar la necesidad de sentirnos valorados y recompensados por nuestro trabajo, incluso cuando nos sentimos independientes y autosuficientes.

Hoy en día, en ámbito empresarial, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante. En tiempo de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

En continuación se analizarán los resultados que se han obtenido mediante dicho cuestionario de las preguntas cruzadas y según los criterios de segmentación.

Pregunta 5.1 Estoy satisfecho con mi salario según el sexo

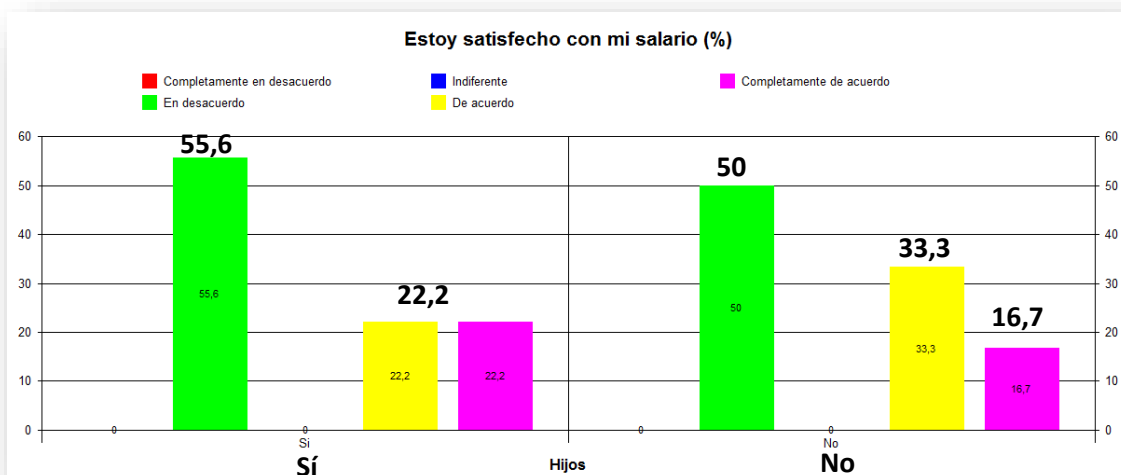


Grafica 64 Estoy satisfecho con mi salario según el sexo

Como se puede observar gráficamente que en los hombres hay un 55,6% que no están satisfechos con su salario, respecto un 22,2% han respondido que están de acuerdo. En cuando las mujeres hay un 50% que no están de acuerdo con su salario. Analizando esta grafica según los resultados obtenidos se puede concluir que la mayoría de los empleados tanto hombres como mujeres en la empresa no están satisfechos con su salario.

Por lo tanto, se trata de una desmotivación, es la insatisfacción laboral que afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar de que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

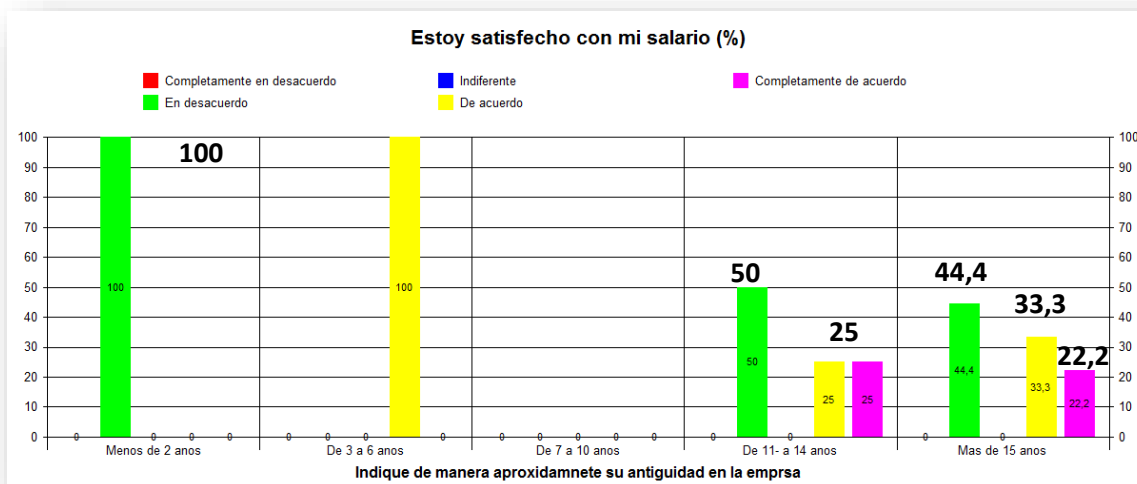
Pregunta 5.1 Estoy satisfecho con mi salario según los hijos



Grafica 65 Estoy satisfecho con mi salario según los hijos

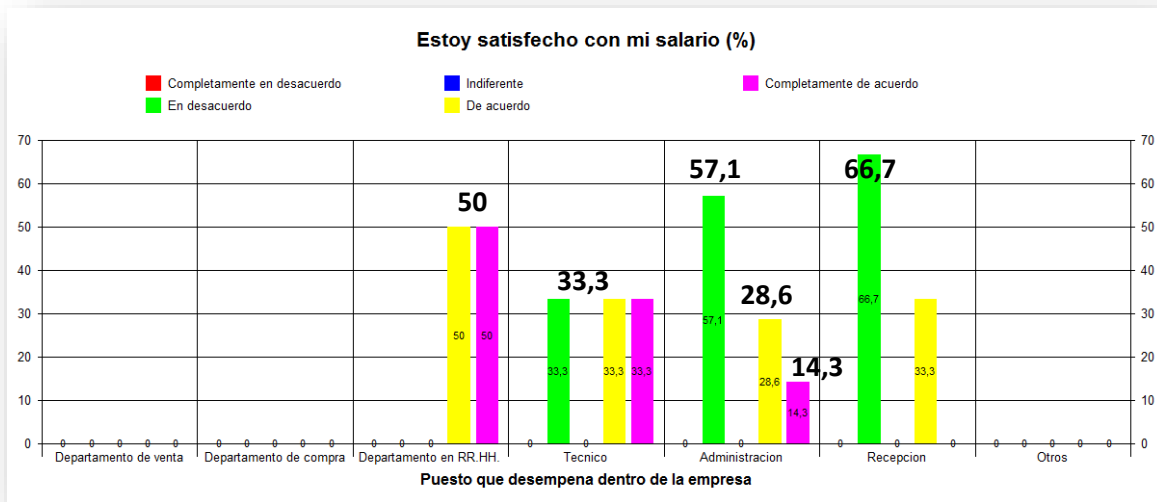
Está claro, que las personas que tienen hijos tienen más gastos más responsabilidad y no están satisfechos con su salario, representado un 55,6%, respecto las que no tiene también se destaca un 50% que no se siente contentos según el dinero que recibe. Además de lo que están satisfechos con su dinero son aquellos trabajadores que no tienen hijos, tienen pocas obligaciones, y responsabilidades familiares.

Pregunta 5.1 Estoy satisfecho con mi salario según la antigüedad en la empresa.

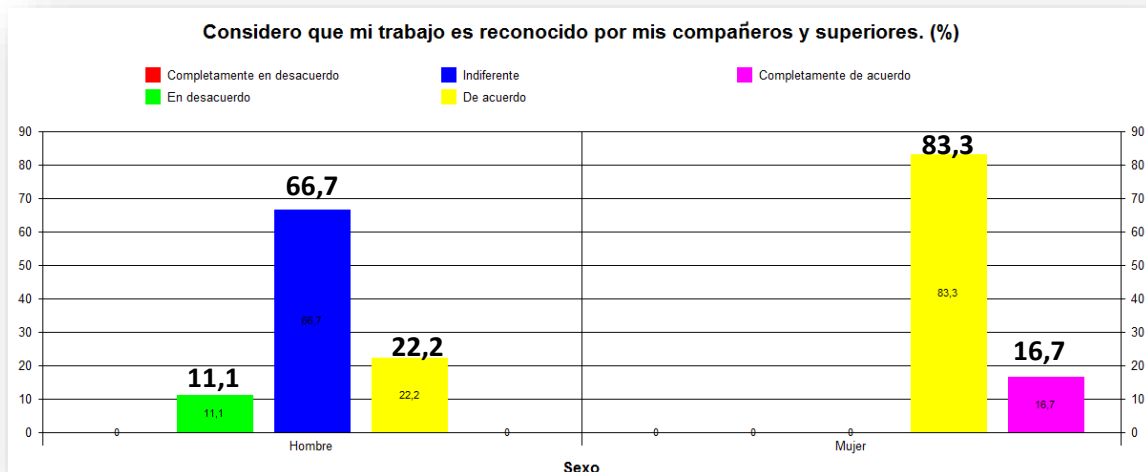


Grafica 66 Estoy satisfecho con mi salario según la antigüedad en la empresa

Por otra parte, si comparamos eso con la edad, se observa que un 100% de los que llevan menos años en la empresa sienten insatisfechos con su salario, además en cuanto la antigüedad entre 11-14 se destaca un 50% que opinan lo mismo y las que llevan más de 45 años un 44,4%.

Pregunta 5.1 Estoy satisfecho con mi salario según el puesto de trabajo.

Grafica 67 Estoy satisfecho con mi salario según el puesto de trabajo.

Averiguando con el puesto de trabajo se observa que más insatisfechos con el salario son lo que ocupan el puesto de recepción con un 66,7%, en según lugar se encuentran la administración con un 57,1% y por último con 33,3% los empleados en departamento técnico. Además, se puede concluir que único puesto de trabajo lo que los trabajadores son satisfechos con su salario es el departamento de RR.HH.

Pregunta 5.2 Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y supervisores según el criterio sexo.

Grafica 68 Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y supervisores según el criterio sexo.

Como se puede observar en la gráfica según los resultados obtenidos, existe un 11,1% de los hombres, que piensa que su trabajo no es reconocido por los compañeros y supervisores, en cuando un 22,2% opinan en contrario, y el resto han respondido “indiferente.”

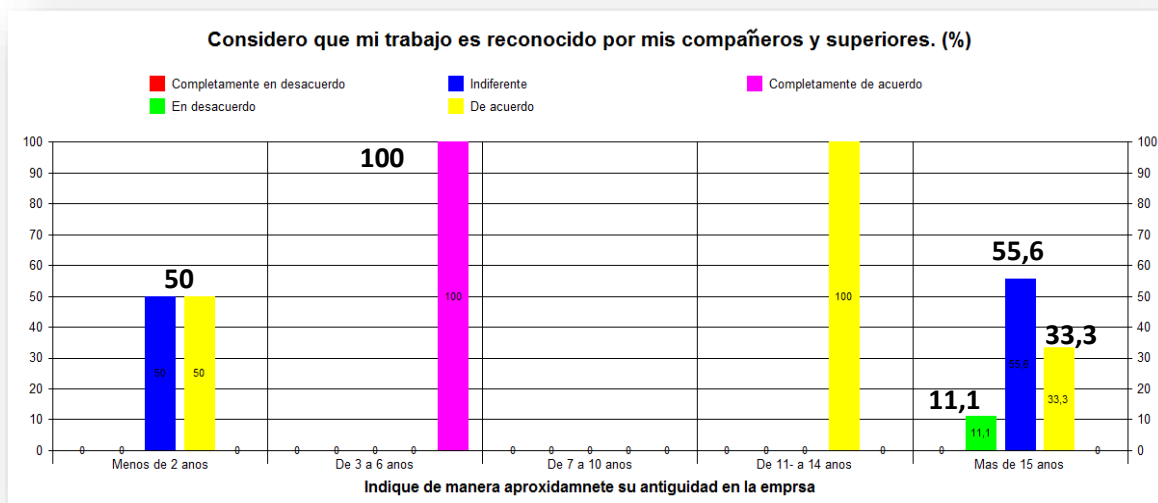
Plan de Motivación

Respecto las mujeres se destaca que un 83,3% opinan que su trabajo está reconocido tanto por los compañeros como por los supervisores y el resto que es un 16,7% están “completamente de acuerdo”.

Tabla 31:Tabla de frecuencia: Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y supervisores según el criterio sexo.

Es adecuado al colectivo que se dirige	SEXO					
	TOTAL		Hombres		Mujer	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	1	6,7	1	11.	0	0
Indiferente	6	40	6	66.7	0	0
De acuerdo	7	46.7	2	22.2	5	83.3
Completamente de acuerdo	1	6.7	0	0,0	1	16.7
TOTAL	15	100	9	100	6	100

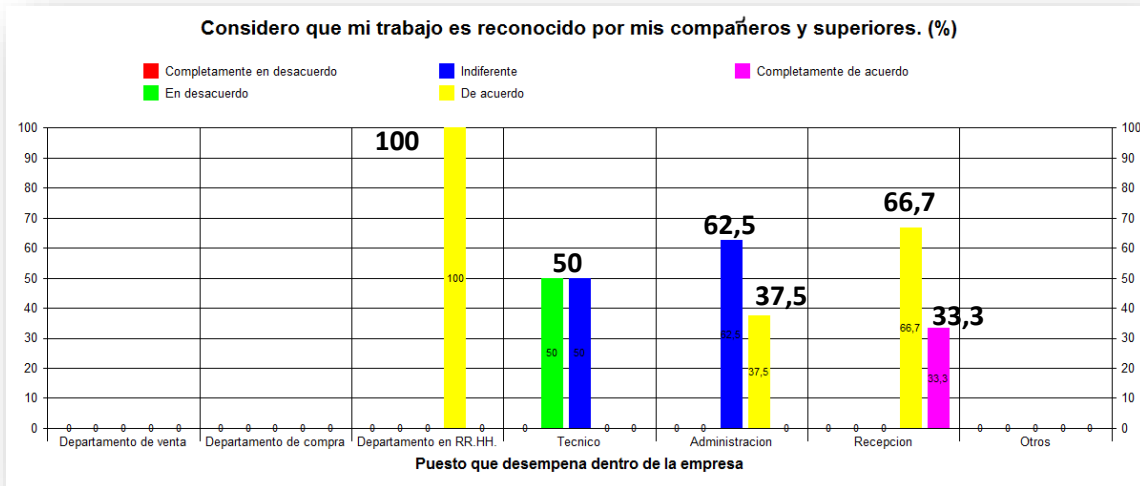
Pregunta5.2 Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y supervisores según la antigüedad en la empresa.



Grafica 69 Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y supervisores según la antigüedad en la empresa

Por lo tanto, comparando con la edad, se destaca que la persona que piensa que su trabajo no es reconocido por los demás lleva más de 15 años trabajando en la empresa con un 11,1%. Dicho eso es importante ya que cada persona quiere sentirse valorada en su trabajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

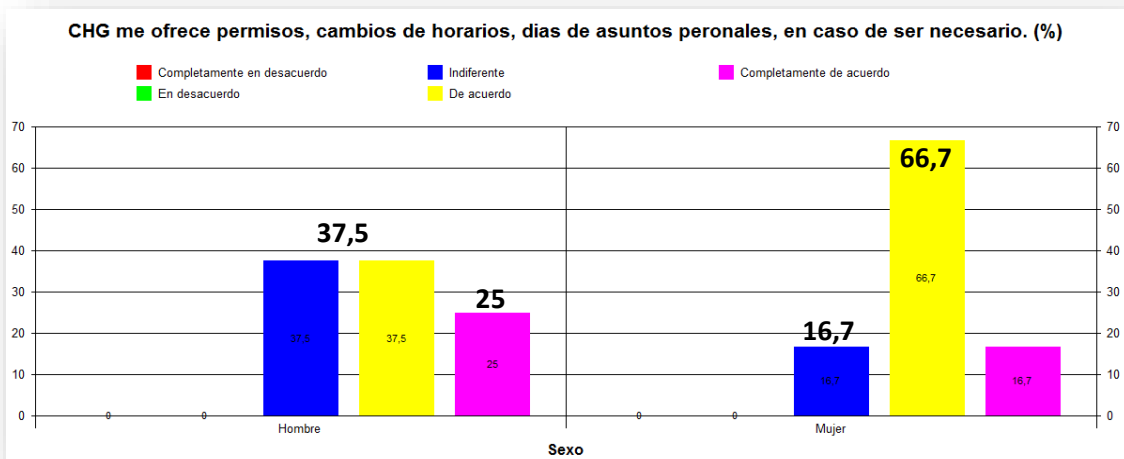
Pregunta 5.2 Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y supervisores según el puesto en la empresa.



Grafica 70 Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y supervisores según el puesto de trabajo

Ya se puede ver que la persona que no se siente valorada en su puesto de trabajo permanece en departamento técnico. Según este análisis esta persona no se sienta motivada, esto disminuye su productividad en la empresa y también en buenas condiciones esa persona puede dejar la empresa. Dicho eso será una desmotivación, además la empresa puede tener una gran pérdida, es decir un trabajador bueno con mucho tiempo en la empresa y que no sea valorado. Para poder detener esa persona hay que valorar su trabajo, aumentar en cuan las recompensas.

Pregunta 5.3 CHG me ofrece permisos, cambios de horarios, días de asuntos personales, en caso de ser necesarios según el sexo



Grafica 71 CHG me ofrece permisos, cambios de horarios, días de asuntos personales, en caso de ser necesarios según el sexo

Como se puede ver en la gráfica según los resultados obtenidos mediante el cuestionario no se observa ningún problema, es decir según el sexo tanto los hombres como mujeres están de

acuerdo que la empresa CHG ofrece permisos de cambio en horarios o días de asuntos personales en caso necesarios.

Conclusiones

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. Según los análisis de esta sección se destaca que el problema principal es la recompensa de los empleados. Es decir, los empleados que no están contentos ni satisfechos con su salario en la organización, la empresa CHG tienen a comparar los sistemas de recompensas con las otras empresas. Además, es importante que el sistema de recompensa sea diseñado de acuerdo con las necesidades de los individuos.

Es decir, los empleados están motivados por la atmósfera laboral de respeto mutuo. La recompensa enfatiza el respeto que la empresa tiene por el empleado y promueve el respeto entre los empleados también.

9. La política retributiva en la empresa

Después de obtener todas las opiniones de los trabajadores mediante el cuestionario realizado, vamos a estudiar la política retributiva que tiene la empresa CHG, para poder conocer mejor los salarios que perciben los empleados en los diferentes puestos existente y si se cumple una equidad interna y externa y si los mismos pueden ser un factor clave en la motivación de los empleados.

En primer lugar, lo que debemos observar es como se desarrolla la distribución salarial de los empleados en la empresa, ya que según en el análisis se ha destacado problemas. Es decir, analizar en que se basan las bandas salariales, como se retribuyen determinados puestos de responsabilidad, como se coordinan y vinculan los salarios en base a objetivos o resultados.

Lo que se pretende obtener es la cantidad de retribución que cada empleado debería obtener por el trabajo que realiza.

En este caso y para este estudio en concreto se ha creído conveniente definir los siguientes factores

En primer lugar, se deben elegir los factores a utilizar; un factor “es una característica que se encuentra en distinto grado en todos los puestos a medir y que expresa los valores que la organización quiere destacar y cuya selección afecta positiva o negativamente al resultado que se obtenga”.

Tabla 32 POSIBLES FACTORES

APTITUDES	Educación, desarrollo mental, nivel de estudios, tiempo de formación, conocimiento de los materiales, mentalidad, iniciativa, destreza manual, aptitudes requeridas, habilidades mentales, precisión, experiencia previa, conocimiento de la maquinaria, versatilidad, capacidad mental.
ESFUERZO	Esfuerzo mental, esfuerzo físico, exigencias mentales o visuales, concentración, fatiga física o mental, aplicación mental, atención, aptitudes requeridas, sometimiento a presiones psicológicas, monotonía en el trabajo.
RESPONSABILIDAD	Seguridad de otros, materiales o productos, maquinaria o equipos, trabajo de otros, supervisión de otros, efectos sobre otras aplicaciones, aprovechamiento de los materiales, protección de materiales, equipo, instalaciones o servicios, responsabilidad sobre el tratamiento de información.
CONDICIONES DEL TRABAJO	Riesgos inevitables, peligro de accidentes, peligro de enfermedad, enfermedades profesionales, riesgo por equipo peligroso, ruido excesivo, suciedad, lugar de trabajo, alrededores, asistencia y horarios de trabajo.

Una vez escogidos los factores, éstos deberán ser en primer lugar correctamente definidos con un lenguaje claro y preciso, y, en segundo lugar, matizados mediante el establecimiento de grados. Estos grados definen la intensidad con que cada factor puede aparecer en diferentes puestos, por lo que se deberá escoger y definir de forma clara cuántos grados son necesarios en cada factor para que recoja la variabilidad de todos ellos.

Después de la definición de los factores para llevar a cabo el análisis de la empresa, así como sus grados se optime la puntuación para cada puesto concreto en la empresa CHG se puede ver en *el anexo*.

Una vez hemos obtenido los puntos del puesto se puede realizar el análisis de la política retributiva.

La equidad interna se refiere a lo que se considera una retribución justa dentro de la propia empresa, mientras la equidad externa hace referencia a lo que se considera una retribución justa con relación al salario que paga la empresa por un trabajo similar.

9.1 Análisis de la estructura interna

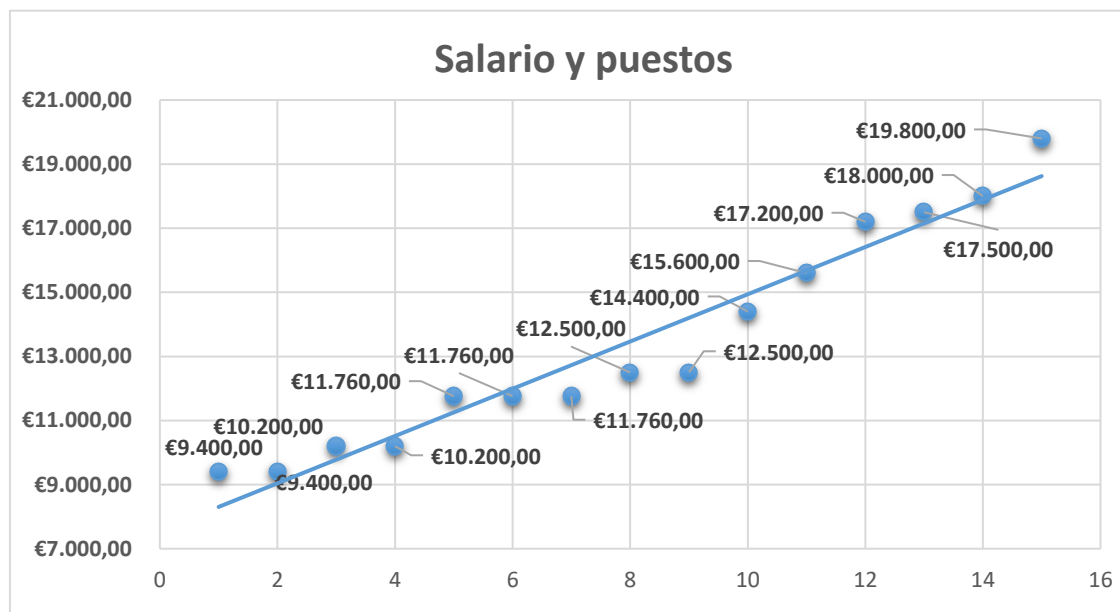
Una vez que tenemos claro cuál es la valoración de puestos por factores y su rendimiento en la empresa, se analizará la equidad interna y externa de la empresa CHG. El análisis de la estructura interna nos permitirá conocer hasta qué punto cada puesto está siendo retributivo de forma equitativa con relación al resto.

Cabe destacar que toda la información relacionada con los salarios de la empresa ha sido obtenida mediante el cuestionario, es decir ya que la empresa no ha facilitado la información nos basemos según los indicadores de las personas entrevistadas.

Los datos de salario han sido obtenidos de la información proporcionada por el cuestionario.

A continuación, se pueden observar los salarios anuales para cada puesto realizando su ajuste a la línea de tendencia.

En primer lugar, se representará un gráfico con los niveles salariales existentes para cada puesto y se analizará mediante una recta de tendencia, es decir qué puestos estarían retribuidos por encima y por debajo de la media (para ello se ordena previamente los puestos de menor a mayor salario).



Grafica 72: Salarios y puestos

<i>Puesto de trabajo</i>	<i>Salarios anuales €</i>	<i>Puntos</i>
Auxiliar técnico 1	9.400,00€	572
Auxiliar técnico 2	9.400,00€	426
Ayudante recepción 1	10.200,00€	434
Ayudante recepción 2	10.200,00€	355
Ayudante administrativo 1	11.760,00€	398
Ayudante administrativo 2	11.760,00€	305
Ayudante administrativo 3	11.760,00€	274
Auxiliar administrativo 1	12.500,00€	460
Auxiliar administrativo 2	12.500,00€	314
Responsable Recepción	14.400,00€	215
Contable	15.600,00€	558
Departamento Técnico	17.200,00€	412
Director Financiero	17.500,00€	676
Departamento de Administración	18.000,00€	432
Departamento RR. HH	19.800,00€	535

Tabla 33 Niveles salariales existentes para cada puesto

Después de elaborar la “**Gráfica 73 Salario y puntos**” se representan todos los puntos relacionados con el puesto y salario. Se puede definir como una línea media que representa de la forma más apropiadamente al conjunto de puesto. Esta línea de tendencia también denominada como curva salarial muestra el valor existente entre el valor del puesto, generalmente expresado en punto y el salario. Por lo tanto, los puntos que se encuentra por encima de línea media serán los puestos sobre- retribución y por debajo están infra- retribución.

En este caso, los puntos que están por encima de la media tienen un sobre sueldo de cual son siguiente:

- Departamento RR. HH (19.800€)
- Auxiliar técnico 1 (9.800€)
- Departamento Técnico (17.200€)

Los que están por debajo son los que cobran menos de lo que deberían, entre ellos se destacan:

- Auxiliar administrativo 1 (12.500€)
- Auxiliar administrativo 2 (12.500€)
- Ayudante administrativo 3 (11.760€)

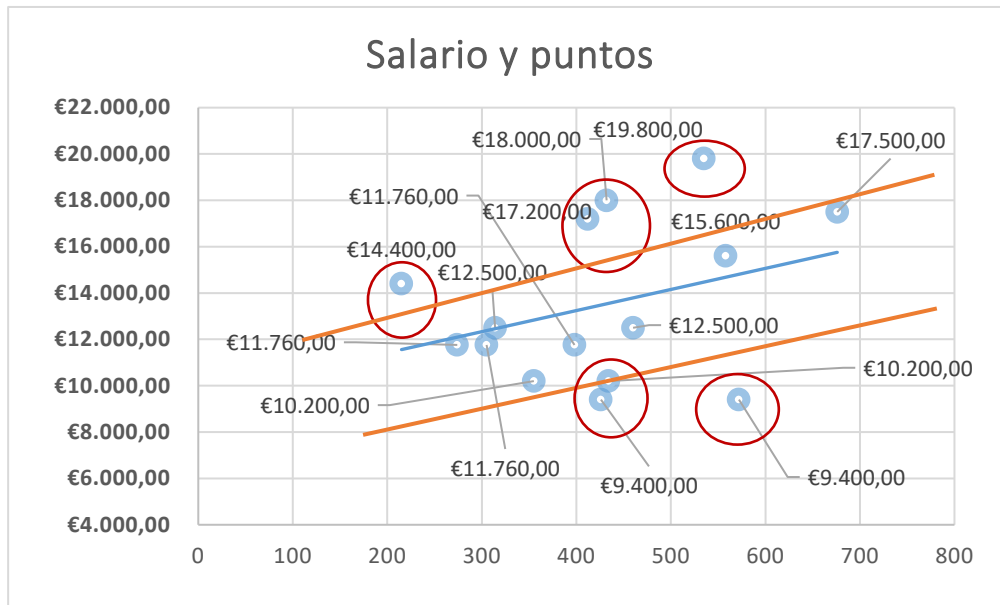
A partir de las puntuaciones obtenidas por los diferentes puestos, se realizará una gráfica que está relacionada con los salarios y los puntos, en función del desempeño que hay en cada puesto. De esta forma, se analizará la política retributiva existente dentro de la empresa CHG, de manera que se escogerá la puntuación total de los puestos en la empresa relacionado con los salarios adecuados del individuo ordenado en menor a mayor, para poder averiguar si existen diferencias en cuando a la retribución entre puestos con un mismo desempeño.



Grafica 73 Salario y puestos

Analizando la gráfica se observa que hay puntos dispersos y podemos decir que hay problema de equidad interna de la empresa. Según la teoría de la equidad de retribución debe ser proporcional a las aportaciones de los trabajadores.

El problema de las diferencias salariales se suaviza un poco con lo que se denominan cajas de nivel o márgenes de pago para cada categoría. Para determinar estas cajas se trazan dos líneas, una por encima y otra por debajo de la curva salarial, de esta forma se obtienen los salarios superiores e inferiores de cada nivel, con lo que se logra una relativa flexibilidad del sistema retributivo. La parte inferior de la caja se reserva para los individuos recién incorporados, mientras que en la parte superior se sitúan aquellas personas que tienen un desempeño excelente.



Como se puede ver en la gráfica hay puntos que no están en la línea media por lo cual se puede decir que hay problema de equidad. Dicho eso más adelante se explicará cómo ajustar el salario y los problemas observados en la empresa CHG.

9.2 Establecimiento de la nueva política retributiva

Para que la empresa funcione adecuadamente se establece nueva política retributiva, donde se establece un salario para cada puesto en función de la puntuación. Se trata de estimar el salario a partir de la línea de tendencia.

A partir de la curva de tendencia se puede establecer cual es salario que se debería pagar. Para que se ajustara a esta línea de tendencia habría que aplicar dicha función a todos los puestos

$y = 76,83x + 516,67$ donde x son los puestos.

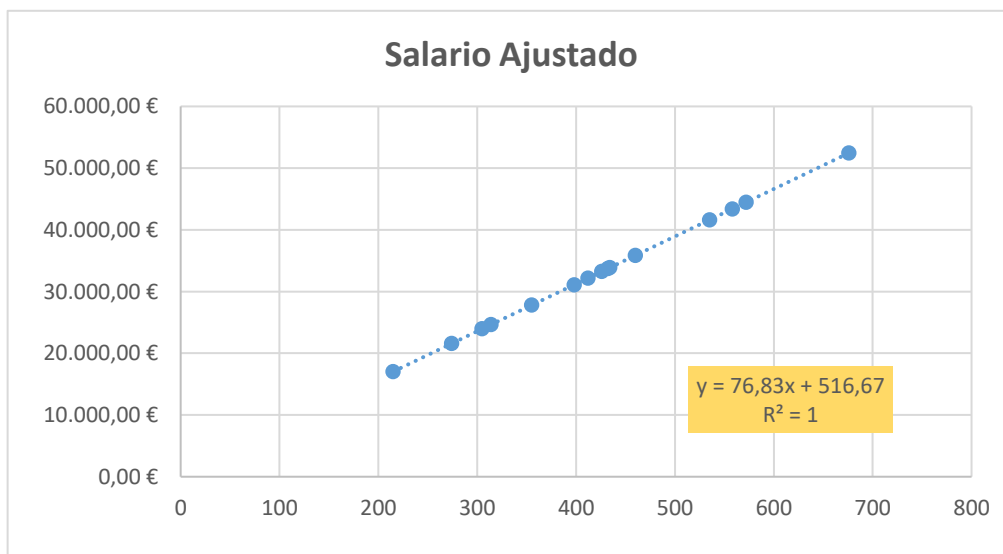
De manera que una vez obtenido los puntos que corresponden en cada puesto que hemos ordenado en menor a mayor aplicamos el grado de ajuste de los salarios y le presentaremos gráficamente.

Puntos	Salario Ajustado
215	17.035,12 €
274	21.568,09 €
305	23.949,82 €
314	24.641,29 €
355	27.791,32 €

398	31.095,01 €
412	32.170,63 €
426	33.246,25 €
432	33.707,23 €
434	33.860,89 €
460	35.858,47 €
535	41.620,72 €
558	43.387,81 €
572	44.463,43 €
676	52.453,75 €

Tabla 34: SALARIO EN FUNCIÓN DE PUNTAJACION. FUENTE: ELABORACION PROPIA.

Una vez, obteniendo los datos en la tabla anterior se representará gráficamente la nueva política de retribución en la empresa ajustando en salario.



Grafica 74 SALARIO EN FUNCIÓN DE LA PUNTAJACIÓN. FUENTE: ELABORACION PROPIA.

Analizando la “**Grafica 74**” utilizamos esta nueva forma para ajustar una nueva política retributiva en la empresa. Es decir, que el ajuste es perfecto, los puntos se encuentran en la media. De esta manera cada puesto tiene una retribución justa en función de la puntuación, por lo tanto, utilizamos esta forma de equidad interna.

Por otra parte, analizando la gráfica vemos que hay equidad interna de la empresa, ya que no existe ningún punto por encima o debajo de la recta. En esto caso no siempre esto da buenos resultados ya que resulta fácil para aquellos puestos con una alta puntuación y baja retribución, pero sería complicado aplicar para aquellos con baja puntuación y alta retribución.

Es decir, que la empresa no puede disminuir el sueldo de sus empleados que realizan su trabajo excelente. Como hemos analizado anteriormente el puesto de Departamento de Recursos Humanos tenía un sueldo 19.800€ y ahora aplicando el ajuste tendría un sueldo parecido de los demás. Por lo tanto, ya aplicado el ajuste todos los empleados tendrían aumento en su sueldo.

En continuación, establecemos intervalos según la puntuación a los que se les aplicara el mismo margen salarial. Por lo tanto, el procedimiento será el mismo que anterior, es decir para establecer un salario para cada puesto se escoge el valor mínimo para menor puntuación (215) y el valor máximo, la diferencia entre ambos se divide en las categorías.

En este caso se definen 6 categorías, posteriormente se halla el margen de los intervalos (de los puntos obtenidos en la encuesta) mediante la siguiente fórmula.

- Departamento de RR. HH
- Departamento de Administración
- Departamento Técnico
- Recepción
- Auxiliares administrativo y técnico
- Ayudante administrativo y técnico

$$\frac{\text{Punto mayor del nivel superior} - \text{punto menor del nivel inferior}}{\text{Número de niveles}} = \frac{676 - 215}{6} = 76.83$$

Número de niveles

6

De este modo se construyen los intervalos

	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
i1	215	291	9400	9916
i2	292	368	9917	9993
i3	369	445	9994	10510
i4	446	522	10511	10587
i5	523	599	10588	11104
i6	600	676	11105	11181

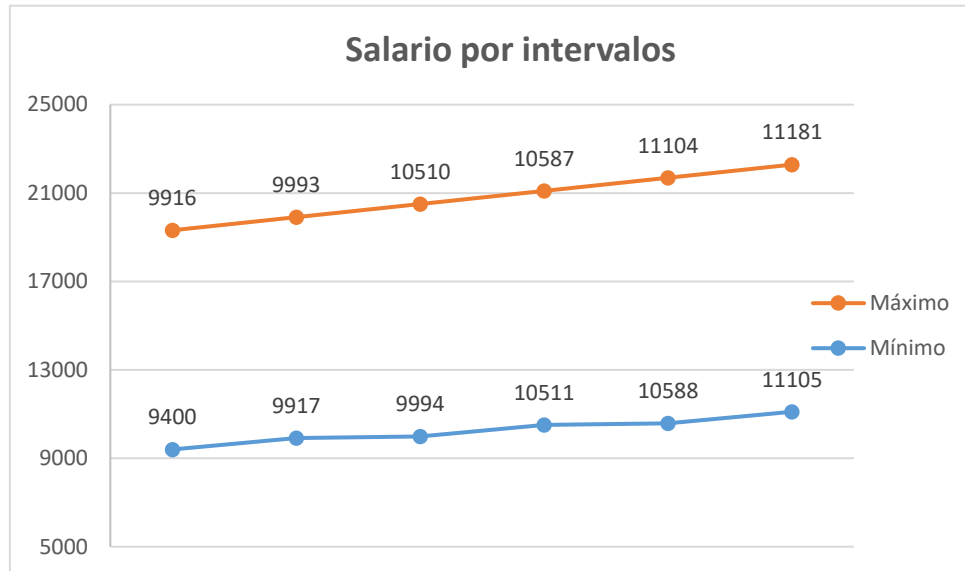
Tabla 35: intervalos de saldo

Con esta tabla se demuestra las diferentes categorías definidas cada uno con su intervalo de puntos y la retribución mínima y máxima. A partir de la tabla se demuestra cómo se queda el

Plan de Motivación

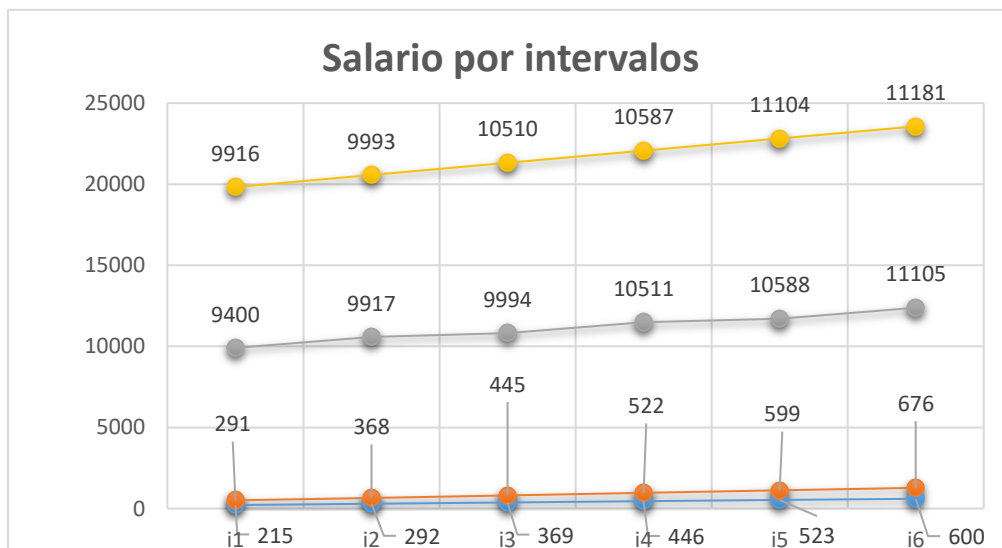
reparto de los salarios al método de intervalos. De esta manera se consigue un reparto más profundo a la puntuación obtenida.

Mediante, los datos en la tabla se representará un gráfico con los dichos intervalos que aparece la línea de tendencia que se ha obtenido en el análisis de puestos y salarios.



Grafica 75 Salario por intervalos. Fuente: Elaboración Propia.

Analizando la gráfica se observan los puntos rojos que se encuentra en la línea de los intervalos con los máximo valores, en cuando los azules se representaran los intervalos mínimos. Con esta grafica se representa en función de la puntuación de salario que debería percibir dentro de los intervalos, es decir los salarios mínimos y máximos.



Definitivamente lo que se pretende muestra con estas graficas es el salario que debería percibir dentro de los intervalos (salarios mínimos y máximos).

9.3 Análisis de la equidad externa

Para que el estudio esté completo, esta curva de tendencia interna debe ser comparada con los salarios del mercado. De esta manera, se utiliza la fuente secundaria como “*Tusalario.com*”, para sacar información sobre el salario de cada uno de los puestos establecido en realidad. También se establecerá una tabla donde se compara el análisis interno con el análisis externo. Es decir, se muestra el salario de mercado junto con el real que percibe en la actualidad el empleado.

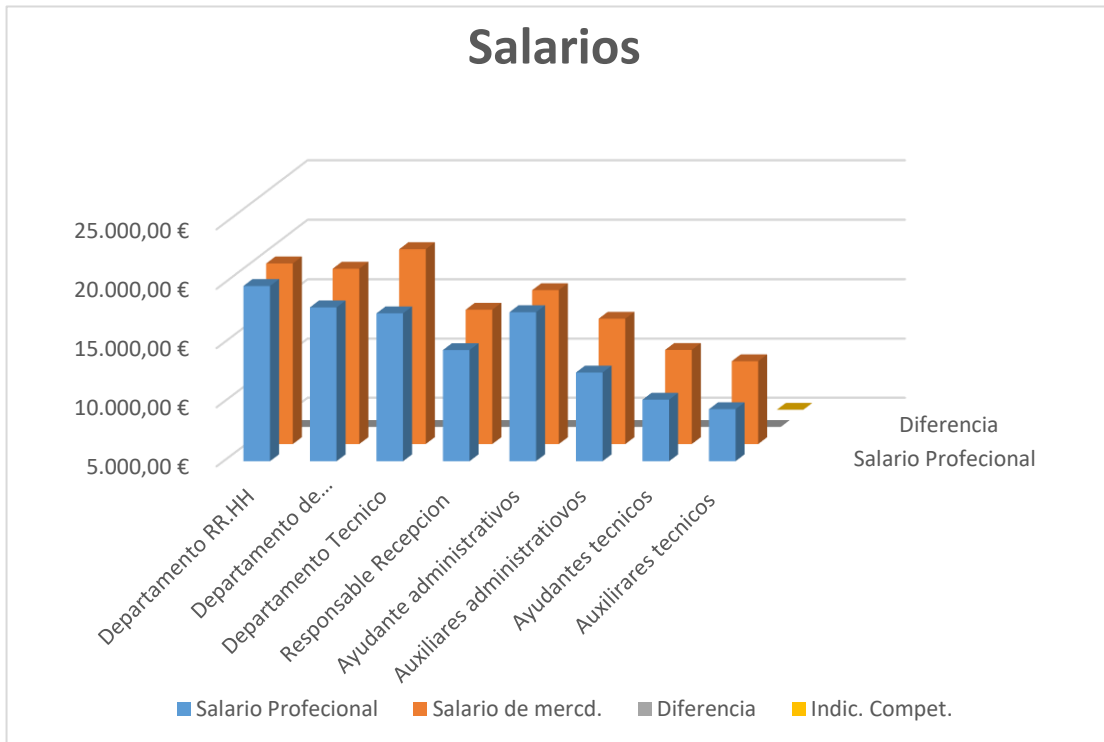
En continuación, se establece una tabla donde se muestra los salarios de los empleados que perciben en la empresa para cada puesto según la categoría y el salario de mercado, las diferencias entre los salarios de mercado y de la empresa nos enseña la conectividad externa.

PUESTOS	Salario Profesional	Salario de mercd.	Diferencia	Indic. Competa.
Departamento RR. HH	19.800,00 €	20.244,00 €	- 444,00 €	0,98
Departamento de Administración	18.000,00 €	19.800,00 €	- 1.800,00 €	0,91
Departamento Técnico	17.500,00 €	21.444,00 €	- 3.944,00 €	0,82
Responsable Recepción	14.400,00 €	16.356,00 €	- 1.956,00 €	0,88
Ayudante administrativa	17.600,00 €	18.000,00 €	- 400,00 €	0,98
Auxiliares administrativos	12.500,00 €	15.600,00 €	- 3.100,00 €	0,80
Ayudantes técnicos	10.200,00 €	12.960,00 €	- 2.760,00 €	0,79
Auxiliares técnicos	9.400,00 €	12.000,00 €	- 2.600,00 €	0,78

Tabla 36 Salarios de los empleados que perciben en la empresa según el puesto

Como se puede observar en la tabla, se muestra el salario real y el salario que percibe cada empleado según su puesto de trabajo, la diferencia es el índice de competitividad donde nos ayudará averiguar cuál es la posición de salario real si es por encima o debajo del intervalo.

En continuación establecemos una gráfica relacionada con los salarios donde se puede ver si existe equidad externa de la empresa.



Grafica 76 Salario según el puesto

Analizando la gráfica se observa que los salarios de la empresa CHG que paga a sus empleados es por debajo del convenio colectivo, es decir que el salario real es menor que de mercado, por lo tanto, se puede decir que, si que existe una equidad externa, ya que la diferencia entre intervalos es por debajo de 1,

Por otra parte, todo lo analizado en la política retributiva lo relacionamos con las respuestas a la pregunta “Estoy satisfecho con mi salario” se observa con aquellos que están en desacuerdo, es decir los empelados tenían razón, ya que es una de las categorías que se encuentran por debajo, es decir una infra- retribución.

De esta manera se ha analizado dos conceptos importantes asociados a la idea de equidad en caso de retribución, es decir la equidad interna y externa.

10. La propuesta

Después, de analizar todas las respuestas obtenidas mediante el cuestionario y conocer la opinión que tienen los empleados sobre la empresa en que trabajan, de manera que se ha destacado la insatisfacción en cuando el salario, la falta de integración de los empleados y la falta de comunicación nos llevan a realizar el plan de motivación. Por lo tanto, se puede afirmar que la motivación constituir un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona y la organización en general.

Además, hasta hoy se ha estado enfrentando a un ambiente laboral y estresante por las situaciones de presión laboral, el exceso de trabajo que son las principales causas de desmotivación en la mayoría de los trabajadores.

Dicho eso, con la elaboración del plan de motivación lo que se pretende dar solución de aquellas debilidades reflejadas en el ámbito laboral, de manera más coherente para la empresa y justa para todos los puestos.

10.1 Objetivo de la propuesta.

Después de analizar los resultados obtenidos se trata de definir estrategias para ayudar a la empresa en la mejora de satisfacción y motivación laboral. Por lo tanto, se tendrá en cuenta los distintos departamentos que tiene la empresa. Dicho esto, se propondrán diferentes estrategias en función de la sección en que se implementarán:

- Proponer estrategia para mejorar la calidad en el trabajo de los empleados.
- Fomentar un buen clima laboral
- Aumentar las recompensas acordadas a las preferencias de los empleados
- Plantear las estrategias para mejorar el clima laboral, ámbito y social.

11. PLAN DE MOTIVACIÓN

Para elaborar un plan de motivación en primer lugar hay que definir las estrategias en función de las secciones: Clima laboral, Calidad de trabajo, Trabajo en equipo, Comunicación y la Recompensas para alcanzar los objetivos planteados. Además, el plan integrado por los objetivos debe ser coherente con las políticas de la empresa.

La segunda parte del plan de motivación se trata del seguimiento, es decir con esta etapa se permite llevar el control y la evolución de la aplicación de las estrategias en la empresa. También se permite el conocimiento de la manera en que se viene aplicar y desarrollar dichas estrategias.

Y por último es la evaluación, se miden los resultados y como se están cumpliendo los objetivos que fueron fijados, al final se compara el objetivo planteado con la realidad haciendo esto mediante diferentes herramientas.

11.1 Establecimiento de estrategias

Estrategia de confort

Este es un componente fundamental en el clima laboral de una empresa, ya que el diseño la distribución y las comodidades que ofrezcas tienen un gran impacto en el desempeño de cada uno de tus empleados, es muy importante que los espacios de trabajo sean cómodos, frescos y amplios que les permita desarrollar su trabajo eficazmente.

- Mejora de la iluminación en general de las oficinas, y que las oficinas cuentan con pocas luces naturales.
- Acondiciones de temperatura en las oficinas, ya que empresa por la falta de economía a veces no controla la temperatura adecuada, por lo tanto, se deberían instalar más aires acondicionados para que en todos los puntos de empresa se obtiene la misma temperatura.

Trabajo en equipo.

Otra de las estrategias para mejorar el clima laboral en la empresa es compartir la información de misión y objetivos o metas que el equipo debe perseguir, ayuda a cada individuo a comprometerse con el grupo y así poder trabajar en conjunto. Además, metas colectivas bien establecidas y comunicadas son un buen recurso para ayudar a un miembro del equipo a retomar su curso cuando se ha desviado. Todo grupo necesita sus normas de convivencia: horarios de trabajo, metodología, comunicaciones, contingencia para ciertas situaciones, etc.

La comunicación y el seguimiento son herramientas fundamentales que tienes como líder para fomentar el trabajo en equipo. Planificar reuniones de avance periódicamente también te permitirá tener un espacio determinado para la comunicación. Tu equipo necesita saber que va por el buen camino, o si se ha desviado, necesita saberlo a tiempo para poder retomar el curso necesario.

Estrategia de comunicación

Una de las estrategias para mejorar el clima laboral es tener una comunicación fluida y ser directo con los empleados, enseñándoles que no hay que hablar a espaldas de los compañeros, acostúmbrales a no inculpar directamente a los compañeros cuando tienen errores, es decir Todos tenemos derecho a equivocarse y el camino es encontrar soluciones, no proferir acusaciones. Una buena relación entre el personal hará más amena la convivencia en el trabajo.

Para la aplicación de esta estrategia es mejor establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.

Estrategia de recompensa

Establecer una estrategia de recompensa o un plan de incentivos acorde con las necesidades reales de la organización aumenta la motivación, el nivel de compromiso de los empleados y, como consecuencia, también su rendimiento.

Además, se puede establecer días y horas libres a los trabajadores siempre y cuando sea posible en función a objetivo cumplidos por los mismo, los objetivos pueden ser incremento de los salarios, premios en realización de un trabajo excelente, descuentos en el club de golf etc.

12. Conclusiones

Una vez analizando todos los resultados sobre la empresa CHG en Oliva Nova se puede llegar a diferentes conclusiones.

En cuando "*clima laboral*" que se desarrolla el trabajo cotidiano se destacan los problemas sobre la integración de los empleados, las condiciones físicas del puesto de trabajo, es decir que hay un "mal clima" "Por lo tanto, hay un ambiente laboral desfavorable de cual se provoca la desmotivación de los trabajadores y disminuye la productividad.

Por otra parte, la relaciones con la "*calidad en el trabajo*", se ha observado que los empleados en ámbito laboral sufren la presión y tensión en su puesto de trabajo. Estos resultados pueden perjudicar la empresa y puede poner en el peligro la salud de los trabajadores. Además, existe un porcentaje de personas que opinan que su trabaja es aburrido y monótono. Dicho eso la empresa debe mejora el ámbito de trabajo de manera que disminuye la presión y realizar actividades fuera de la oficina.

Las actividades recreativas y ajenas al contexto laboral pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros. Por lo tanto, al menos una vez al mes la empresa podía planea una reunión o realizar actividades fuera de la empresa como una visita a un recinto cultural u organizar un partido de futbol.

También si los directivos intentan felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explica que medidas correctivas deben asumir cuando no se alcanzan los objetivos, son motivadoras, es decir se trata de poder evaluar el desempeño de los empleados.

Si nos centramos en "*equipo de trabajo*", se destacan problemas de comunicación entre la empresa y sus colaboradores, además los nuevos empleados menos relación tienen con el resto de sus compañeros, pero que esto no es obstáculo para que entre ellos se reconozca el trabajo bien hecho. Por lo tanto, ya sabemos que la comunicación en una organización es el factor clave que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo. Además, para que un equipo de trabajo sea efectivo y puede lograr los objetivos principales es importante la comunicación entre ellos, es decir, hay que establecer una comunicación libre y abierta en cuanto de sus compañeros.

En cuanto a *“la comunicación”*, se ha destacado que una parte de los empleados están en desacuerdo con la comunicación interna sobre la empresa o grupo. La comunicación efectiva con empleados, clientes es esencial para la empresa, las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos. Por lo tanto, para mejor se aplicará la estrategia de comunicación para poder mejorar este punto.

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. Según los análisis de esta sección se destaca que el problema principal es la recompensa de los empleados. Es decir, los empleados no están contentos ni motivados por su salario, es decir se sienten no valorados. Por lo tanto, dicho el cambio hay que empezar por la política retributiva ya que se ha visto que los empleados cobran menos.

Además, es importante que el sistema de recompensa sea diseñado de acuerdo con las necesidades de los individuos. Es decir, los empleados están motivados por la atmósfera laboral de respeto mutuo. La recompensa enfatiza el respeto que la empresa tiene por el empleado y promueve el respeto entre los empleados también.

En principio se llevarían a cabo modificaciones ya que, al estudiar la política retributiva que sigue la empresa con respecto al sector provincial éstos cobran por debajo de lo establecido.

Por lo que, se trataría de realizar una reunión explicativa con el fin de poder explicar todas las mejoras que se van a llevar a cabo abordando este punto de forma que los empleados puedan apreciarlo y resolver problemas existentes ante cambios de horarios o turnos.

Además, sería conveniente a realización al menos una reunión a la semana para compartir con los trabajadores y los resultados que se han obtenido de forma general en la empresa, resolver problemas conflictos los malentendidos, ya que se ha observado muchos problemas aparte de la retribución también y por la falta de comunicación.

Sería conveniente realizar al menos una reunión anual para compartir con los trabajadores los resultados que se han obtenido de forma general en la empresa, ya que este punto se plantea como debilidad frente a los trabajadores.

Por último, en función a ciertos parámetros y por disminuir la presión y el estrés se les premiarán los trabajadores con días y horas libres por el excelente trabajo y su antigüedad en la empresa, eso no quiere decir que los nuevos no estarán premiados, ya que esto mejora el ámbito laboral y motivara los trabajadores.

13. Bibliografía

(s.f.).

CHG, E. (2017). <http://www.chguadalquivir.es/inicio>.

Empresa. (2017). <http://www.chg.es/>.

factores, M. d. (s.f.).

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/habad/habadm/enfcon/herzb.htm>.

Fowlwe, S. (2016). *¿Por Que Motivar a la gente no funciona, y qué si?*

Gross, M. (Maslow, 1954,10). *Teoria de la jeraquia de necesidades de Maslow*.

<http://motivacionyactitudes.blogspot.com.es/2015/04/teoria-de-la-equidad-de-stacey-adams.html>. (14 de abril de 2015).

<http://www.olivanova.com/blog/oliva-nova-beach-y-golf-resort-obtiene-el-certificado-geo-de-sostenibilidad>. (2017).

<https://sites.google.com/site/teoriadelreforzamiento/>. (25 de 6 de 2017).

<https://www.emprendices.co/motivacion-laboral/>. (11 de 3 de 2012).

<https://www.entrepreneur.com/article/264327>. (2017).

<https://www.gestiopolis.com/teorias-de-motivacion-laboral/>. (2017).

<https://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-para-la-motivacion-laboral/>. (2014).

<https://www.psicoactiva.com/blog/la-teoria-las-necesidades-humanas-abraham-maslow/>. (s.f.).

Mahou A. Wamba, L. G. (s.f.).

Mahou A. Wamba, L. G. (2004). A review of research on the need hierarchy theory. Baruch College, The City University of New York USA. En M. reconsidered.

Maslow. (s.f.). <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/>.

Maslow, P. d. (7 de 6 de 2017). <https://psicologiyamente.net/psicologia/piramide-de-maslow#>

Maslow, T. (s.f.). <http://html.rincondelvago.com/teoria-de-maslow.html>.

Maslow, T. (s.f.). <https://psicopedagogiaaprendizajeduc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>.

McCalelland. (s.f.). <https://www.aiteco.com/mcclelland-teoria-necesidades/>.

Motivacion. (s.f.). <http://noticias.universia.es/consejos-profesionales/noticia/2015/04/29/1124108/7-claves-mantener-motivacion-trabajo.html>.

Motivacion. (s.f.). <http://www.psicologiaglobal.com/?p=317>.

Perez Gorostegui, E. (2007). *Comportamiento organizativo*. Madrid.

teorias, L. s. (s.f.). <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>.

14. ANEXO

1. Encuesta

ESTUDIO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN EL CHG OLIVA NOVA

Como estudiante del Departamento de Organización de Empresas de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy perteneciente a la Universidad Politécnica de Valencia deseo realizar un estudio sobre el clima laboral y la motivación entre el equipo humano de la empresa: *CHG en Oliva Nova*

Dicho estudio se realiza con el fin de poder aplicar lo aprendido en la asignatura de Dirección de Recursos Humanos a una empresa real y desarrollar un Trabajo Fin de Grado, de forma que, todas las respuestas serán tratadas de forma **ANÓNIMA** y con **TOTAL CONFIDENCIALIDAD**.

El estudio consiste en un cuestionario con diferentes bloques de preguntas relacionadas con el clima laboral, la calidad en el trabajo, la comunicación en la empresa y sus recompensas.

Ruego que contesten con total sinceridad.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

CLIMA LABORAL: Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto bajo rendimiento. (Puntuaciones: 1=Completamente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Completamente de acuerdo.)

1. CLIMA LABORAL	1	2	3	4	5
<i>Me gusta la empresa en la que trabajo.</i>					
<i>Me siento totalmente integrado en la empresa y en el grupo.</i>					
<i>Conozco bien qué apporto con mi trabajo a la organización.</i>					
<i>Mi puesto de trabajo me resulta cómodo.</i>					
<i>Las condiciones físicas del puesto de trabajo son las adecuadas (iluminación, temperatura, ventilación, ruidos, etc.)</i>					
<i>Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo.</i>					
<i>Tengo suficiente espacio en mi lugar de trabajo.</i>					
<i>Tengo buena relación con el resto de compañeros.</i>					
<i>Considero adecuado el nivel de exigencia de mis superiores para mi puesto.</i>					
<i>Considero que la empresa tiene confianza en mí.</i>					

CALIDAD EN EL TRABAJO: Se relaciona de forma directa con las condiciones de trabajo. Por lo que se trata como cualquier característica que pueda influenciar para que surjan riesgos tanto en la seguridad como en la salud del trabajador.

(Puntuaciones: 1= Completamente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Completamente de acuerdo.)

2. CALIDAD EN EL TRABAJO	1	2	3	4	5
<i>Mi Trabajo es monótono, aburrido, etc.</i>					
<i>Trabajo de manera habitual bajo presión.</i>					
<i>De forma habitual vivo situaciones de tensión en mi puesto (con compañeros, superiores o clientes)</i>					
<i>Me siento motivado en mi trabajo</i>					
<i>Me salto las pausas de descanso por exceso de trabajo</i>					
<i>Las tareas y metas establecidas me obligan a prolongar mi jornada diaria</i>					
<i>Pienso que el trabajo que realizo se podría mejorar</i>					
<i>Pienso que mi actitud de cara al público se podría mejorar</i>					
<i>Pienso que mi actitud de cara a la empresa se podría mejorar</i>					
<i>No cambio mi manera de las cosas mientras me dé buenos resultado</i>					
<i>Considero que mis clientes quedan totalmente satisfechos por el trato recibido</i>					
<i>Soy feliz en mi lugar de trabajo</i>					

TRABAJO EN EQUIPO: Se consigue cuando un grupo de personas es capaz de organizarse de forma que puedan llegar a lograr los objetivos establecidos.

(Puntuaciones: 1= Completamente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Completamente de acuerdo.)

3. TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
<i>Existe una comunicación abierta y libre entre todos los compañeros</i>					

<i>Considero que mis compañeros de trabajo confían en mí buena forma de desarrollar mi trabajo</i>					
<i>Considero que mis compañeros desarrollan sus tareas de la mejor forma que saben</i>					
<i>Los conflictos se resuelven de manera civilizada, buscando soluciones y aplicándolas</i>					
<i>Tengo claro lo que mis compañeros esperan de mí</i>					
<i>Considero que se entienden y cumplen las normas para llegar a un consenso</i>					

COMUNICACIÓN: Para comunicarse de manera efectiva, debemos darnos cuenta de que todos somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo y usar este conocimiento como guía para nuestra comunicación con los demás. [Anthony Robbins]

(Puntuaciones: 1= Completamente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Completamente de acuerdo.)

4. COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
<i>El grupo y la empresa desarrolla la comunicación interna de forma permanente y planificada</i>					
<i>La comunicación interna tiene en cuenta las expectativas, necesidades e intereses de los receptores</i>					
<i>Es adecuada al colectivo que se dirige</i>					
<i>Es coherente con la cultura y valores de la empresa</i>					
<i>La empresa tiene voluntad de fomentar la comunicación con sus equipos de trabajo</i>					
<i>Existe el compromiso de informar con calidad y de escuchar a los colaboradores (Se informa tanto de las noticias positivas como de las negativas).</i>					
<i>La información proporcionada es objetiva, es decir, está referida a hechos y aspectos concretos, además de completa y continua en el tiempo.</i>					
<i>La empresa utiliza varios canales para hacer llegar la información.</i>					

RECOMPENSAS: Aunque existen multitud de factores implícitos a la hora de medir la satisfacción laboral, las recompensas sean quizá lo que los trabajadores asocien de forma más directa al pensar en la misma.

(Puntuaciones: 1= Completamente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Completamente de acuerdo.)

5. LAS RECOMPENSAS	1	2	3	4	5
<i>Estoy satisfecho con mi salario.</i>					
<i>Mi sueldo consta de una parte fija y otra variable según resultados.</i>					
<i>Considero que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y superiores.</i>					
<i>GHS me ofrece permisos, cambios de horarios, días de asuntos personales, en caso de ser necesario.</i>					

CHG comparte sus resultados (beneficios, pérdidas, etc.) con la empresa en conjunto.					
CHG me proporciona la formación continua necesaria que mi puesto requiere.					
CHG premia a sus empleados cuando se cumplen objetivos					

De las siguientes recompensas, ordena de menor a mayor las que más te gustaría que se incorporaran en GHG (Siendo 1 la mejor y 7 la peor).

Recompensas por la empresa	Puntuación
Noches de hotel	
Comidas/cenas	
Entradas cine, teatro y conciertos	
Deportes de aventura (actividades al aire libre)	
Descuentos en Club de golf	
Zona de descanso y recreo	
Días/horas libres	

6. CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

Sexo

 Hombre

 Mujer

Edad

 18-25 años

 36-45 años

 26-35 años

 Más de 45 años

Hijos

 Sí

 No

Indique de manera aproximada su antigüedad en la empresa

 Menos de 2 años

 De 11 a 14 años

 De 3 a 6 años

 Más de 15 años

 De 7 a 10 años

Indique su nivel de estudios

 Sin estudios

 Estudios primarios / Graduado escolar

 Bachiller o equivalente

 Universitarios

Puesto que desempeña dentro de la empresa

- Departamento de venta
- Departamento de compra
- Departamento en RRHH
- Técnico
- Administración
- Oficiales
- Recepción
- Otros

Salario que percibe en la empresa

- Menos de 700.
- Entre 700 y 1000
- Entre 1000 y 1200
- Entre 1200 y 1500
- Más de 1500

2. Puntuación de puesto

	DEP. RR. HH		Responsable administrativo		Director Técnico		Recepción	
	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS
I. Aptitudes								
A) Formación académica	III	24	III	24	III	24	II	11
B) Formación específica								
B-1) Idiomas	IV	10	IV	10	IV	10	IV	10
B-2) Informática	IV	10	IV	10	IV	10	II	4
C) Experiencia	III	17	V	25	III	17	II	9
D) Iniciativa y toma de decisiones								
D-1) Iniciativa	II	12	II	12	II	12	I	6
D-2) Toma de decisiones	II	12	II	12	II	12	I	6
D-3) Rapidez de decisión	I	0	II	8	I	0	I	0
E) Aptitudes físicas								
e-1) Agudeza visual	II	3	II	5	II	3	II	3
e-2) Agudeza auditiva	II	3	II	3	II	3	II	3
e-3) Capacidad táctil	II	1	II	2	II	1	II	1
e-4) Coordinación tacto-visual	II	2	III	3	II	2	II	2

Plan de Motivación

e-5) Coordinación general	III	10	II	5	II	5	I	0
F) habilidades interpersonales								
f-1) habilidad expresiva	III	21	II	11	II	11	II	11
f-2) Trabajo en equipo	III	21	II	11	II	11	II	11
f-3) Liderazgo	III	21	I	0	I	0	I	0
f-4) Sociabilidad	III	21	II	11	II	11	II	11
f-5) Comunicación interpersonal	III	21	I	0	I	0	I	0
II. Esfuerzo								
A) Esfuerzo mental								
a-1) creatividad	II	25	I	0	I	0	I	0
a-2) Atención	III	40	III	40	III	40	II	20
a-3) Cálculo	III	30	III	30	III	30	I	0
a-4) Compresión de lectura	III	20	III	20	III	20	II	10
a-5) Redacción	III	20	III	20	III	20	I	0
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	IV	40	IV	40	IV	40	II	12
III. Responsabilidad								
A) De supervisión	III	33	III	33	III	33	II	16
B) Grado o escalafón	V	30	IV	24	IV	24	I	6
C) Sobre dinero en efectivo	III	30	II	15	II	15	II	0
D) Instalaciones propias								
d-1) Responsabilidad sobre bienes	I	0	I	0	I	0	I	0
d-2) Uso de materiales	I	0	I	0	I	0	II	8
E) Información confidencial								
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	II	10	II	10	II	10	II	10

Plan de Motivación

e-2) responsabilidad de manejo de información	II	10	II	10	II	10	II	10
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	II	10	II	10	II	10	II	10
IV. Condiciones de trabajo								
A) Condiciones ambientales	II	10	II	10	II	10	I	0
B) Horarios	I	13	I	13	I	13	II	25
C) Riesgos	II	5	II	5	II	5	I	0
TOTAL		535		432		412		215

	Contable		Auxiliar adminst.1		Auxiliar adminst.2		Auxiliar adminst.3	
	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS
I. Aptitudes								
A) Formación académica	V	50	II	11	II	11	II	11
B) Formación específica								
B-1) Idiomas	III	7	II	4	II	4	I	0
B-2) Informática	III	7	III	7	II	4	II	4
C) Experiencia	IV	25	I	0	I	0	I	0
D) Iniciativa y toma de decisiones								
D-1) Iniciativa	II	12	I	6	I	6	I	6
D-2) Toma de decisiones	II	12	I	6	I	6	I	6
D-3) Rapidez de decisión	I	0	I	0	I	0	I	0
E) Aptitudes físicas								
e-1) Agudeza visual	III	5	II	5	II	3	II	3
e-2) Agudeza auditiva	III	5	II	3	II	3	II	3
e-3) Capacidad táctil	III	2	II	2	II	1	II	1

Plan de Motivación

e-4) Coordinación tacto-visual	III	2	I	0	II	2	II	2
e-5) Coordinación general	III	10	I	0	II	5	I	0
F) habilidades interpersonales								
f-1) habilidad expresiva	II	11	II	11	II	11	II	11
f-2) Trabajo en equipo	III	21	II	11	II	11	II	11
f-3) Liderazgo	I	0	I	0	I	0	I	0
f-4) Sociabilidad	II	11	II	11	II	11	II	11
f-5) Comunicación interpersonal	II	11	II	11	I	0	I	0
II. Esfuerzo								
A) Esfuerzo mental								
a-1) creatividad	I	0	I	0	I	0	I	0
a-2) Atención	III	40	II	20	II	20	II	20
a-3) Cálculo	III	30	II	20	II	20	II	20
a-4) Compresión de lectura	II	10	III	20	II	10	II	10
a-5) Redacción	II	10	II	10	II	10	II	10
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	IV	40	III	26	III	26	II	12
III. Responsabilidad								
A) De supervisión	III	33	IV	50	IV	50	IV	50
B) Grado o escalafón	V	30	IV	26	III	18	II	12
C) Sobre dinero en efectivo	III	30	III	30	II	8	II	8
D) Instalaciones propias								
d-1) Responsabilidad sobre bienes	II	8	I	0	I	0	I	0
d-2) Uso de materiales	II	8	I	0	I	0	II	8
E) Información confidencial								

Plan de Motivación

e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	III	20	III	20	II	10	II	10
e-2) responsabilidad de manejo de información	III	20	II	10	II	10	II	10
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	20	III	20	II	10	II	10
IV. Condiciones de trabajo								
A) Condiciones ambientales	III	20	III	20	II	10	I	0
B) Horarios	III	38	III	38	II	25	II	25
C) Riesgos	I	0	I	0	I	0	I	0
TOTAL		558		398		305		274

	Director Financiero		Ayudante Administrativo 4		Ayudante administrativo5		Ayudante técnico 1	
	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS
I. Aptitudes								
A) Formación académica	V	50	IV	37	III	24	IV	37
B) Formación específica								
B-1) Idiomas	III	7	III	7	II	4	IV	10
B-2) Informática	IV	10	III	7	II	4	IV	10
C) Experiencia	IV	25	III	17	II	9	III	17
D) Iniciativa y toma de decisiones								
D-1) Iniciativa	IV	24	I	6	I	6	III	18
D-2) Toma de decisiones	V	30	I	6	I	6	II	12
D-3) Rapidez de decisión	III	15	I	0	I	0	II	8

Plan de Motivación

E) Aptitudes físicas								
e-1) Agudeza visual	III	5	III	5	III	5	III	5
e-2) Agudeza auditiva	III	5	II	3	II	3	III	5
e-3) Capacidad táctil	III	2	II	2	II	1	III	2
e-4) Coordinación tacto-visual	III	3	III	3	II	2	III	3
e-5) Coordinación general	III	10	II	5	II	5	III	10
F) habilidades interpersonales								
f-1) habilidad expresiva	III	21	II	11	II	11	II	11
f-2) Trabajo en equipo	III	21	II	11	II	11	III	21
f-3) Liderazgo	III	21	I	0	I	0	I	0
f-4) Sociabilidad	III	21	II	11	II	11	II	11
f-5) Comunicación interpersonal	III	21	II	11	I	0	II	11
II. Esfuerzo								
A) Esfuerzo mental								
a-1) creatividad	II	25	II	20	I	0	II	20
a-2) Atención	III	40	II	20	I	0	III	40
a-3) Cálculo	III	30	II	15	II	15	III	30
a-4) Compresión de lectura	III	20	III	20	III	20	III	20
a-5) Redacción	III	20	II	10	II	10	III	20
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	IV	40	III	26	III	26	IV	40
III. Responsabilidad								
A) De supervisión	I	0	IV	50	IV	50	IV	50
B) Grado o escalafón	V	30	IV	24	III	18	III	18
C) Sobre dinero en efectivo	III	30	II	15	I	0	I	0
D) Instalaciones propias								

Plan de Motivación

d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	15	III	15	III	15	III	15
d-2) Uso de materiales	III	15	III	15	III	15	III	15
E) Información confidencial								
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	II	10	II	10	II	10	III	20
e-2) responsabilidad de manejo de información	II	10	II	10	I	0	III	20
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	20	II	10	II	10	III	10
IV. Condiciones de trabajo								
A) Condiciones ambientales	IV	30	III	20	II	10	III	20
B) Horarios	IV	50	III	38	I	13	III	38
C) Riesgos	I	0	I	0	I	0	II	5
TOTAL		676		460		314		572

	Ayudante técnico 2		Ayudante recepción 1		Ayudante recepción 2	
I. Aptitudes	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS
A) Formación académica	III	24	II	11	II	11
B) Formación específica						
B-1) Idiomas	III	24	III	10	II	7
B-2) Informática	IV	10	IV	10	IV	10
C) Experiencia	III	17	III	17	II	9

Plan de Motivación

D) Iniciativa y toma de decisiones						
D-1) Iniciativa	I	6	II	12	I	6
D-2) Toma de decisiones	I	6	II	12	I	6
D-3) Rapidez de decisión	II	8	II	8	I	0
E) Aptitudes físicas						
e-1) Agudeza visual	III	5	III	5	III	5
e-2) Agudeza auditiva	III	5	II	3	II	3
e-3) Capacidad táctil	III	2	II	1	II	1
e-4) Coordinación tacto-visual	III	3	II	2	I	0
e-5) Coordinación general	III	10	II	5	I	0
F) habilidades interpersonales						
f-1) habilidad expresiva	II	11	II	11	II	11
f-2) Trabajo en equipo	III	21	III	21	II	11
f-3) Liderazgo	I	0	I	0	I	0
f-4) Sociabilidad	II	11	II	11	I	0
f-5) Comunicación interpersonal	II	11	III	21	II	11
II. Esfuerzo						
A) Esfuerzo mental						
a-1) creatividad	I	0	I	0	I	0
a-2) Atención	II	20	III	40	III	40
a-3) Cálculo	II	15	I	0	I	0
a-4) Compresión de lectura	III	20	III	20	III	20
a-5) Redacción	I	0	II	10	II	10
a-6) Sometimiento a presiones psicológicas	III	26	II	12	II	12
III. Responsabilidad						
A) De supervisión	IV	50	IV	50	IV	50
B) Grado o escalafón	III	18	II	12	II	12

Plan de Motivación

C) Sobre dinero en efectivo	I	0	I	0	I	0
D) Instalaciones propias						
d-1) Responsabilidad sobre bienes	III	15	III	15	III	15
d-2) Uso de materiales	III	15	III	15	III	15
E) Información confidencial						
e-1) Responsabilidad sobre el tratamiento de información	II	10	III	20	III	20
e-2) responsabilidad de manejo de información	II	10	III	20	III	20
e-3) Responsabilidad en la confidencialidad de la información	III	20	III	20	III	20
IV. Condiciones de trabajo						
A) Condiciones ambientales	III	20	II	10	II	10
B) Horarios	I	13	IV	30	III	20
C) Riesgos	I	0	I	0	I	0
TOTAL		426		434		355