



**PLAN DE INCENTIVOS Y ACTIVIDADES DE MOTIVACIÓN
PARA EMPLEADOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA
EMPRESA CYEDE CIA LTDA. UBICADA EN LA PROVINCIA
DE PICHINCHA, CIUDAD DE QUITO.**

CHRIS ANTONELLA MORETA ARROYO

Director

Mgs. David Rafael Lema Ordóñez

Trabajo de plan de Proyecto Integrador de Grado

Instituto Tecnológico Superior Universitario Internacional

Carrera Tecnología Superior en Gestión de Talento Humano

D.M. Quito, 14 de mayo de 2025

DEDICATORIA

Este trabajo de grado va dedicado a mis padres, Mónica y Jorge, que siempre me han apoyado, a mi novio, Alejandro, a mis perritos Saira y Funes y a mí misma.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis compañeros de trabajo que me ayudaron con su tiempo y honestidad relatando sus experiencias y opiniones dentro del área operativa lo cual sirvió de gran ayuda para recopilar información para la investigación

A Leonardo Arteaga por compartir su conocimiento, opiniones y propuestas.

A Verónica Gonzales, jefa de Marketing, por su tiempo y apertura en facilitarme otro punto de vista de la problemática.

A mi novio Alejandro por apoyarme desde el comienzo de la carrera y pasar noches y días de estudio a mi lado siempre con gran disposición, paciencia y cariño.

A mis perritos, Saira y Funes que cada día estuvieron a mi lado, ellos no lo entienden, pero fueron un gran apoyo emocional en este proceso.

A la coordinadora de carrera, Noemy Sandoval, por impartir sus conocimientos, por el apoyo en cada paso de este proyecto y su paciencia

A mi tutor David Lema quien ha facilitado la elaboración de este proyecto impartiendo su conocimiento y brindando fuentes de investigación importantes.

AUTORÍA

Yo, Chris Antonella Moreta Arroyo autora del presente informe, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Chris Moreta".

Chris Antonella Moreta Arroyo

Director de trabajo de titulación**Certificación del tutor**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas institucionales y académicas establecidas por el Instituto Tecnológico Internacional Universitario “ITI”, por tanto, se autoriza su presentación final para los fines legales pertinentes.



David Rafael Lema Ordóñez

Quito, 14 de mayo de 2025

Declaración de cesión de Derechos de trabajo fin de carrera

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 14 días del mes de mayo de 2025, firmo conforme: Conste por el presente documento la cesión de los derechos del trabajo de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Yo, Chris Antonella Moreta Arroyo, bajo la dirección del Mgs. David Rafael Lema Ordóñez, declaro ser el autor del trabajo de fin de carrera con el tema: “Plan de incentivos y actividades de motivación para empleados del área operativa de la empresa Cyede Cia Ltda. Ubicada en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito”, como requisito fundamental para optar por el título de Tecnóloga Superior en Gestión del Talento Humano, a su vez autorizo a la biblioteca del Tecnológico Superior Internacional ITI, para que pueda registrar en el repositorio digital y difunda esta investigación con fines netamente académicos, pues como política del Tecnológico Superior Internacional ITI, los trabajos de fin de carrera se aplican, materializan y difunden en beneficio de la comunidad.

SEGUNDA: Los comparecientes Mgs. David Rafael Lema Ordóñez, en calidad de director del trabajo fin de carrera de la Srta. Chris Antonella Moreta Arroyo, como autora del mismo, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos del trabajo fin de carrera y conceden la autorización para que el ITI pueda utilizar este trabajo en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna. El Tecnológico Superior Internacional ITI no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

TERCERA: Las partes declaradas aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.



Mgs. David Rafael Lema Ordóñez

Chris Moreta

Chris Antonella Moreta Arroyo

Índice de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
AUTORÍA	4
Certificación del tutor	5
Declaración de cesión de Derechos de trabajo fin de carrera	6
Introducción	15
Nombre del proyecto	15
Plan de incentivos y actividades de motivación para empleados de la empresa Cyede Cia Ltda ubicada en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito.	15
Antecedentes	15
Marco contextual	17
Análisis de involucrados	19
Problema de investigación	20
Definición del problema	21
Idea a defender	21
Objetivo de estudio	21
Plan de acción	21
Justificación	22
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	23
CAPITULO 1	23
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	23
Antecedentes Históricos	23

Filosofía Organizacional.....	25
Misión	25
Visión.....	25
FODA Organizacional	26
Análisis de la zona de estudio.....	29
Fundamentación Conceptual.....	34
Motivación Laboral.....	34
Incentivos Laborales	35
Incentivos financieros	36
Incentivos no financieros	36
Incentivos tangibles	36
Incentivos sociales	37
Capital intelectual	37
Motivación Extrínseca	38
Motivación intrínseca	39
Teoría de Maslow	40
Primer nivel: Necesidades básicas o fisiológicas	41
Segundo nivel: Necesidades de seguridad y protección.....	41
Tercer nivel: Necesidades de afiliación y afecto.....	41
Cuarto Nivel: Necesidad de Estima	42
Quinto nivel: Autorrealización	42
Rotación de personal.....	42
Reclutamiento de personal.....	43
Reclutamiento interno:	43

Reclutamiento externo:	44
Compromiso laboral	44
Teorías X e Y de McGregor	45
Teoría X	45
Teoría Y	46
La teoría “Z” de William Ouchi	47
Ambiente laboral.....	48
Teoría del Factor Dual de Herzberg.....	49
Factores Higiénicos	49
Factores de motivación.....	50
Burnout laboral	51
Comunicación efectiva	52
Evaluación del desempeño.....	53
Trabajo en equipo	54
Falta de compromiso:	55
Conflictos interpersonales	55
Comunicación deficiente	55
Liderazgo poco definido.....	55
Liderazgo	55
Salario emocional	56
Fundamentación Legal.....	58
Artículo 33:.....	58
Artículo 84:.....	58
Artículo 326:.....	58

Estabilidad laboral:.....	58
Equidad salarial:.....	59
Condiciones laborales justas:.....	59
Artículo 42:.....	59
Artículo 55:.....	59
Artículo 54:.....	59
Reglamento interno de trabajo.....	60
Inciso 1:.....	61
Inciso 2:.....	61
Inciso 5:	61
Inciso 6:	61
CAPITULO II.....	62
DIAGNÓSTICO	62
Tipos de investigación	62
Descriptiva.....	62
Exploratoria	62
Métodos de Investigación	63
Cualitativo.....	63
Cuantitativo.....	63
Técnicas e instrumentos de la investigación.....	64
Entrevista	64
Encuesta.....	64
Universo y muestra	64
Presentación gráfica de resultados	65

Encuesta a 30 trabajadores del área operativa de la empresa Cyede	65
Género.....	65
Edad	66
Grupo laboral	67
Reconocimiento por parte de la empresa	68
Ambiente laboral.....	70
Retroalimentación.....	71
Sentido de recompensa y reconocimiento.....	72
Autonomía de decisiones	73
Instalaciones	74
Carga laboral.....	75
Equilibrio laboral y personal.....	76
Comunicación jerárquica	77
Análisis e interpretación de resultados	78
CAPÍTULO III.....	80
PROPUESTA	80
Descripción de la propuesta.....	80
Objetivos de la propuesta.....	80
Objetivo General.....	80
Objetivos Específicos	80
Viabilidad	81
Impacto	81
Desarrollo de la propuesta	82
Plan de mejoramiento del ambiente laboral y cultura organizacional de Cyede .	82
Plan de capacitación continua y desarrollo profesional de la Cyede	85

Plan de mejora del salario emocional y bienestar laboral de Cyede.....	89
Presupuesto	93
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	105
Anexo 1.....	106
Anexo 2.....	106
Anexo 3.....	107
Anexo 4.....	108
Insumos para propuesta	108
Referencias	109
REPORTE TURNITIN.....	118

Índice de figuras

Figura 1 <i>Pirámide de Maslow</i>	17
Figura 2 <i>Esquema causa y efecto</i>	20
Figura 3 <i>FODA Cyede</i>	27
Figura 4 <i>Organigrama Cyede</i>	28
Figura 5 <i>Mapa local 1</i>	29
Figura 6 <i>Mapa local 2</i>	30
Figura 7 <i>Mapa local 3</i>	30
Figura 8 <i>Mapa local 4</i>	31
Figura 9 <i>Mapa local 5</i>	31
Figura 10 <i>Mapa local 6</i>	32
Figura 11 <i>Mapa local 7</i>	32

Figura 12 <i>Mapa local 8</i>	33
Figura 13 <i>Mapa local 9</i>	33
Figura 14 <i>Modelo de capital intelectual según Annie Brooking</i>	38
Figura 15 <i>Pirámide de necesidades de Maslow</i>	40
Figura 16 <i>Factores higiénicos y motivacionales</i>	51
Figura 17 <i>Género de los encuestados</i>	65
Figura 18 <i>Edad de los encuestados</i>	66
Figura 19 <i>Grupo laboral</i>	67
Figura 20 <i>Reconocimiento por parte de la empresa</i>	68
Figura 21 <i>Crecimiento laboral</i>	69
Figura 22 <i>Ambiente laboral</i>	70
Figura 23 <i>Retroalimentación</i>	71
Figura 24 <i>Sentido de recompensa y reconocimiento</i>	72
Figura 25 <i>Autonomía de decisiones</i>	73
Figura 26 <i>Instalaciones</i>	74
Figura 27 <i>Carga laboral</i>	75
Figura 28 <i>Equilibrio laboral y personal</i>	76
Figura 29 <i>Comunicación jerárquica</i>	77

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Ánálisis de involucrados de la empresa Cyede Cia Ltda</i>	19
Tabla 2 <i>Género</i>	65
Tabla 3 <i>Edad de los encuestados</i>	66
Tabla 4 <i>Grupos del personal operativo de Cyede</i>	67

Tabla 5 <i>¿Se siente valorado por la empresa en su trabajo diario?</i>	68
Tabla 6 <i>¿Considera que las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la empresa son satisfactorias?</i>	69
Tabla 7 <i>¿El ambiente de trabajo en Cyede Cia Ltda es positivo y le motiva a ser más productivo?</i>	70
Tabla 8 <i>¿Recibe retroalimentación constructiva por parte de sus superiores?</i>	71
Tabla 9 <i>¿Las recompensas y beneficios que ofrece la empresa son suficientes para motivarlo en tu trabajo?</i>	72
Tabla 10 <i>¿Se siente involucrado en la toma de decisiones que afectan su área de trabajo?</i>	73
Tabla 11 <i>¿Las condiciones físicas de su lugar de trabajo (espacio, equipos, herramientas) son adecuadas para realizar su labor eficientemente?</i>	74
Tabla 12 <i>¿Cree que su carga de trabajo es justa y manejable?</i>	75
Tabla 13 <i>¿El balance entre su vida laboral y personal es respetado por la empresa?</i>	76
Tabla 14 <i>¿Siente que hay una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la empresa?</i>	77

Introducción

Nombre del proyecto

Plan de incentivos y actividades de motivación para empleados de la empresa Cyede Cia Ltda ubicada en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito.

Antecedentes

Tras una investigación realizada en una empresa privada por parte de (GISSELA, 2020) obtuvo como conclusión que es recomendable examinar e indagar periódicamente el contenido del plan de incentivos propuesto en caso que requieran realizar algún cambio, depende de las necesidades de la empresa.

Por otro lado, según (Maria, 2023) menciona que, en cuanto a la fundamentación teórica, se concluye que la motivación laboral es el pilar fundamental dentro de una empresa, porque es donde el ser humano descubre sus habilidades, capacidades y cualidades para demostrar su eficacia e intelecto en cualquier meta y objetivo que se quiera alcanzar en lo profesional y personal.

Se llega así a otra conclusión planteada por (Estrada, 2015) la cual menciona que los factores motivadores han variado. La meta para las empresas no debe ser plantearse la retribución económica como factor motivador único, sino como un conjunto de factores que permitan el desarrollo pleno de los trabajadores. Factores como la formación continua, un clima laboral agradable, el reconocimiento no solo económico, la autonomía,

la recreación laboral o el trato de calidad, entre otros, influyen positivamente potenciando la motivación de los empleados.

En el estudio que realizó (Alvarez, 2019) se llegó a la conclusión de que, si la empresa no se preocupa lo suficiente por sus trabajadores, los mismos no van a realizar sus labores con entusiasmo lo que provoca bajo rendimiento y descontento con su puesto o con su entorno, de igual manera si no existe un cronograma o programas de motivación por parte de gerencia, conlleva a que los trabajadores no se encuentren alineados con los objetivos.

En todas las empresas u organizaciones se debe incluir como principal objetivo con sus trabajadores la búsqueda del cumplimiento de objetivos, tomando las palabras de (PUERTO, 2022) en las organizaciones se puede observar que cuando un trabajador cuenta con un nivel de motivación alto su desempeño en sus actividades son mucho mejores.

La investigación aporta de forma positiva para afrontar la motivación laboral en la organización con miras en mantener a trabajadores comprometidos y fieles a sus actividades, pero a gusto en sus áreas donde pueden alcanzar sus objetivos y que puedan proyectarse a una futura carrera dentro de la misma organización.

La necesidad de auto realización según la Pirámide de Maslow se define como la necesidad de una persona de ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", esto también tiene influencia en el área laboral donde los trabajadores al tener actividades que les

permite desarrollar sus habilidades y tener crecimiento personal hace que se muestren satisfechos con lo que realizan y también es un beneficio para la organización ya que desarrollan talento humano valioso.

Figura 1 *Pirámide de Maslow*



Nota. (Borsino, 2018)

Marco contextual

La motivación en el ser humano se define como el deseo o necesidad que tiene el ser humano de realizar una actividad para alcanzar un objetivo, dentro del ámbito laboral esta se convierte en una herramienta importante ya que permite el correcto desarrollo y desempeño emocional de los trabajadores dentro una organización.

En Ecuador el clima laboral es diverso, ya que está influenciado por factores económicos, sociales y culturales, ya que existen diversas relaciones y condiciones laborales. En nuestro país existen sectores de crecimiento como la tecnología, el turismo y los servicios los cuales prestan un ambiente laboral competitivo y en constante innovación, por otro lado, también existen trabajos tradicionales como pueden ser la agricultura, ganadería, minería y manufactura en los cuales se puede visibilizar un clima laboral más conservador o poco accesible para innovación en cuanto a clima laboral por lo que también se ve intensificado el sentido de jerarquía. De todas formas, el Ecuador con el paso de los años y las nuevas generaciones ha tenido cambios en cuanto al desarrollo digno del recurso humano.

El clima laboral en la ciudad de Quito podría definirse como variado ya que al ser la capital del Ecuador es el centro de económico y político del país por lo que puede ofrecer una gran variedad de sectores laborales. Quito aparte de presentar oportunidades en cualquier sector sea de servicios, tecnología o comercio también se enfrenta con un problema constante el cual es el desempleo o empleos informales los cuales son poco o nada regulados, esto provoca mala gestión del talento humano y desmotivación.

La motivación en el talento humano es un tema de interés en las organizaciones, ya que toda empresa que mantiene un alto grado de motivación en sus trabajadores es una empresa que tendrá un alto grado de satisfacción también es sus clientes. Dentro de la empresa Cyede Cia Ltda se puede observar que en ciertas tiendas el ambiente laboral puede cambiar, esto puede ser por falta de personal, poca empatía entre compañeros o

falta de motivación o apoyo por parte de la misma empresa, de igual forma se puede encontrar tiendas donde el ambiente laboral es bastante ameno y dinámico por lo que es necesario encontrar un balance entre todas las tiendas para generar equipos que se puedan desarrollar en un ambiente laboral optimo.

Análisis de involucrados

Tabla 1 *Análisis de involucrados de la empresa Cyede Cia Ltda*

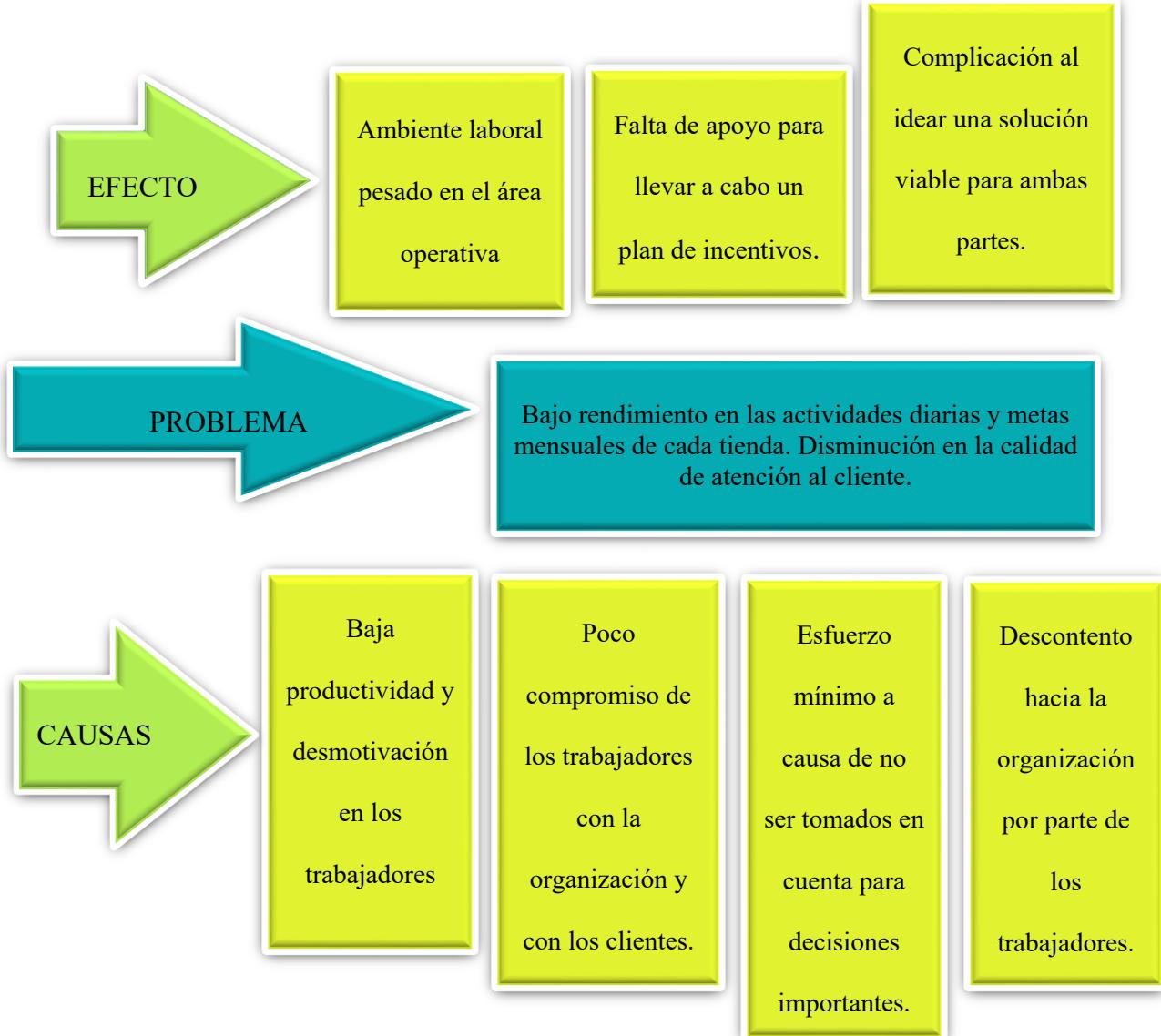
Análisis de grupos involucrados	Intereses en la investigación	Problemas percibidos	Recursos y mandatos (recursos que aporten y mandatos son leyes, normas a seguir)
Personal operativo	Trabajar motivado en un ambiente laboral amigable y respetuoso.	Falta de motivación al momento de cumplir con su jornada laboral y sensación de falta apoyo por parte del área administrativa.	Recibir incentivos no necesariamente monetarios para generar un ambiente laboral pleno sin cargas laborales excesivas.
Jefe Nacional de ventas	Plantear un plan de incentivos junto a RRHH y llegar al cumplimiento de ventas mensuales.	Falta de recursos y autorización para realizar actividades con los trabajadores por parte de Gerencia.	Contar con la aprobación gerencial al momento de sugerir ideas para incentivos laborales o actividades extra laborales que involucren a los trabajadores del área operativa.
Jefe de RRHH	Diseñar un plan de incentivos y motivación laboral de acuerdo a las actividades que se llevan a cabo en cada área operativa.	Falta de ejecución de un plan de incentivos que favorezca de forma uniforme a los trabajadores y a la organización.	A través de la creación de un plan de incentivos y motivación laboral se mantiene una baja rotación de personal y posibles conflictos personales en las tiendas, de igual forma se mantienen a trabajadores satisfechos.

Nota: (Moreta, 2024). Elaboración propia.

Problema de investigación

¿Cómo mantener al personal operativo de la empresa Cyede Cia Ltda motivado con un plan de incentivos laborales?

Figura 2 Esquema causa y efecto



Nota. (Moreta, 2024). Elaboración propia.

Definición del problema

En la empresa Cyede Cia. Ltda, la problemática principal que se presenta actualmente es la carencia de un plan de motivación e incentivos laborales para el área operativa por falta de recursos y apoyo del área gerencial.

Idea a defender

Mediante la elaboración de un plan de incentivos y actividades de motivación para los colaboradores operativos de la empresa Cyede Cia Ltda, se pretende implementar programas de reconocimiento y recompensas basados en el desempeño individual y colectivo necesarias para el óptimo desempeño de los trabajadores en sus actividades diarias.

Objetivo de estudio

Encontrar las causantes de la desmotivación laboral entre los trabajadores de la empresa Cyede Cia Ltda y elaborar un plan de incentivos y motivación laboral no necesariamente monetarios que pueda beneficiar a la empresa y a los trabajadores.

Plan de acción

En la ciudad de Quito, se encuentran varias tiendas ubicadas en los principales centros comerciales, estas no cuentan con un adecuado plan de motivación e incentivos laborales por parte de la empresa y esto afecta al ambiente laboral de los trabajadores, por lo tanto tiene consecuencias directas en el desempeño diario de sus actividades, por esto se ha decidido iniciar un trabajo de investigación donde se diagnosticara y analizara las

causantes del descontento en los trabajadores de la empresa Cyede Cia Ltda, los motivos por los cuales no hay o se ha dejado de aplicar un plan real de incentivos hacia los trabajadores.

Con este trabajo se pretende llegar a las causantes de esta problemática y llegar a una solución viable tanto para la empresa como para sus colaboradores y así lograr un excelente desempeño laboral que se vea reflejado en resultados positivos para la empresa.

Justificación

A través del presente proyecto, se propone el diseño e implementación de un plan de incentivos y actividades de motivación laboral que permita contrarrestar las actuales molestias que presentan los trabajadores de las diferentes tiendas de la ciudad de Quito, cabe recalcar que pocas son las empresas que toman en cuenta la motivación de sus trabajadores, puesto que el diseñar un plan de motivación permitirá a los trabajadores desarrollarse en un ambiente sano y a la empresa le permitirá un mayor acercamiento con sus trabajadores, lo cual se verá reflejado en el progreso de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de incentivos y actividades de motivación para los trabajadores del área operativa de la empresa Cyede Cia Ltda de la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de incentivos dentro de la empresa.
- Identificar las posibles causas de no tener un plan formal de incentivos y las causas del descontento entre los trabajadores de la empresa.
- Proponer un diseño de plan de incentivos y motivación laboral.

CAPITULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes Históricos

Cyede Cia Ltda, es una empresa ecuatoriana formada en el año de 1975 iniciando sus operaciones como distribuidor de calculadoras y computadoras, dos años después toma la representación de productos polaroid para el Ecuador y así se integra al mercado fotográfico en nuestro país y posicionando a Cyede como líder de distribución de la película fotográfica en el Ecuador. Manteniendo esta línea de trabajo, en 1991 Cyede forma una alianza estratégica con la marca japonesa Konica y obtiene la distribución exclusiva de la misma en el país.

Actualmente Cyede se mantiene consolidada en el mercado fotográfico con la apertura de tiendas propias bajo el nombre de KONICA DIGITAL PHOTO EXPRESS en las principales ciudades del país y de igual manera cuenta con una segunda unidad de negocio dirigido a la distribución de productos electrónicos. (Cyede.com, 2023)

En la ciudad de Quito hay actualmente 9 foto tiendas ubicadas en los principales centros comerciales de la ciudad incluidas Matriz donde se realizan la mayoría de trabajos de diseño fotográfico, ampliaciones, restauraciones, etc.

Al ser una empresa consolidada en el mercado fotográfico del país y una de las principales en este rubro, aumentó su capital humano con los años, por lo que se ve la necesidad de gestionarlo correctamente. Los trabajadores al tener relación directa con el consumidor final son el rostro principal de la marca por lo que es importante mantener al personal motivado y capacitado para una excelente atención, esto implica tomar en cuenta sus necesidades dentro de cada local, tratar de formar equipos diversos en los cuales todos se sientan cómodos, tener una correcta comunicación interna, salario emocional y trato digno hacia cada trabajador para obtener así resultados positivos por parte de los equipos de trabajo.

Chiavenato afirma que las personas se les debe ver como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de habilidades, conocimientos, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos planteados. (Chiavenato, Talento Humano, 2008)

Filosofía Organizacional

Misión

Alcanzar la excelencia empresarial en productos y servicios, compartiendo este éxito con nuestros socios estratégicos y clientes. (Cyede.com, 2023)

Visión

Proveer al mercado ecuatoriano con productos, servicios, equipos y accesorios tecnológicos de la más alta calidad con precios competitivos, fortaleciendo así la lealtad de nuestros clientes. (Cyede.com, 2023)

Valores:

- Creatividad en las diferentes prácticas fotográficas y trabajos de diseño.
- Calidad excepcional en productos y servicios
- Compromiso con la excelencia
- Pasión por la fotografía y por crear nuevos conceptos
- Integridad y ética en todas las operaciones comerciales
- Orientación a la excelente atención al cliente
- Innovación Tecnológica
- Responsabilidad Social
- Desarrollo Continuo

La empresa ofrece servicios fotográficos tanto para sesiones familiares, de amigos, de parejas, eventos especiales como también el servicio de foto documentos como pueden ser pasaportes, visas o trámites, de igual forma, ofrece el servicio de diseño de Photobooks, collages o restauración de fotos antiguas, digitalización de rollos o negativos y revelado de fotografías mediante laboratorio químico. Cyede también ofrece productos tecnológicos y de impresión. Desde los inicios de la empresa Cyede Cia Ltda, se han incluido en la administración de recursos humanos de la compañía diferentes incentivos para el personal operativo de la empresa, actualmente no se ha definido un plan de incentivos que sea atractivo para los trabajadores y a su vez conveniente para la compañía.

Al ser un modelo de negocio que no es de primera necesidad, Cyede enfrenta un gran reto al momento de relacionarse con los clientes por lo que es importante tener una excelente atención y servicio para generar fidelidad y una buena experiencia, esto implica de forma directa a los trabajadores ya que son los que interactúan con los clientes de forma directa por lo que es importante generar un ambiente laboral óptimo y cómodo para cada uno. Al tener varias tiendas con 4 trabajadores en promedio por cada una es importante realizar un correcto análisis y gestión del recurso humano para crear este ambiente confortable para los trabajadores y mantener su motivación la cual se vería reflejada en los resultados de cada trabajador.

FODA Organizacional

El análisis FODA se utiliza para identificar los factores internos y externos que afectan el funcionamiento de una organización. (Lazcano, El análisis FODA, 2023).

Permite determinar la situación actual de una organización para una posterior planificación y toma de decisiones asertivas.

Figura 3 FODA Cyede

Fortalezas

- Experiencia en el manejo de máquinas Noritsu reconocidas por su calidad de impresión fotográfica.
- Gran trayectoria de más de 38 años sin pausa en sus actividades.
- Reputación y experiencia sólida en el mercado al ser la marca más grande de impresión fotográfica en el país.
- Ubicación estratégica de sus tiendas lo que permite mayor visibilidad de la marca.
- Diversas fuentes de ingreso.

Oportunidades

- Visibilidad de la marca en eventos públicos o privados.
- Falta de competencia en los centros comerciales.
- Convenios con fotógrafos profesionales.

Debilidades

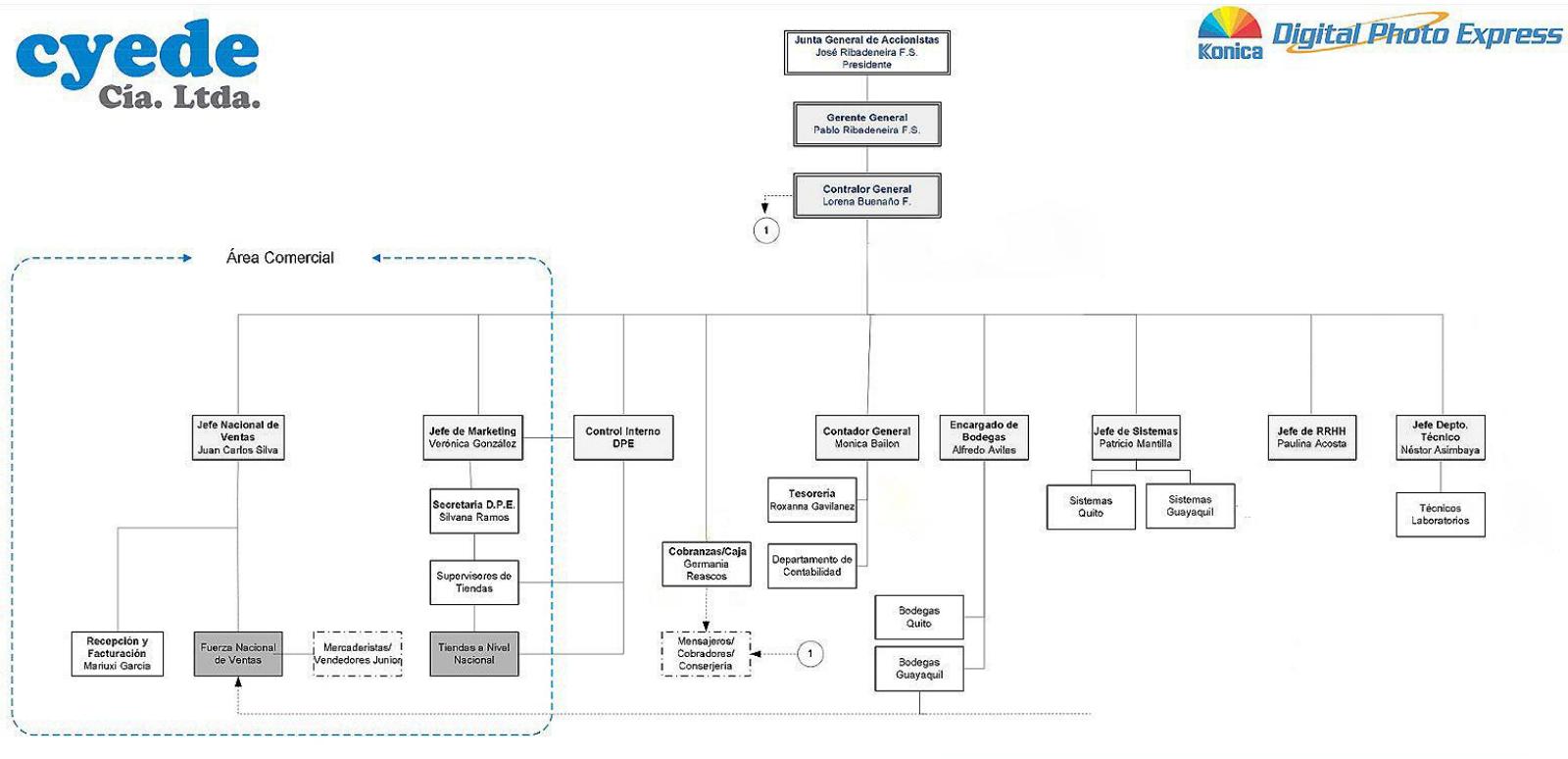
- Costos operativos por la cantidad de personal y las marcas de materiales que se usa.
- Alta dependencia de las máquinas de impresión Noritsu.
- Constante rotación de personal por falta de filtros en recursos humanos.
- Falta de motivación al personal.

Amenazas

- Situación económica del país que pueda afectar la demanda del servicio por parte de los clientes.
- Cambios en las regulaciones y políticas de importación de producto para impresión.
- Estudios fotográficos pequeños con precios más bajos.
- Cambios de preferencias del consumidor hacia almacenamiento digital.

Nota: (Moreta, 2024). Elaboración propia.

Figura 4 Organigrama Cyede

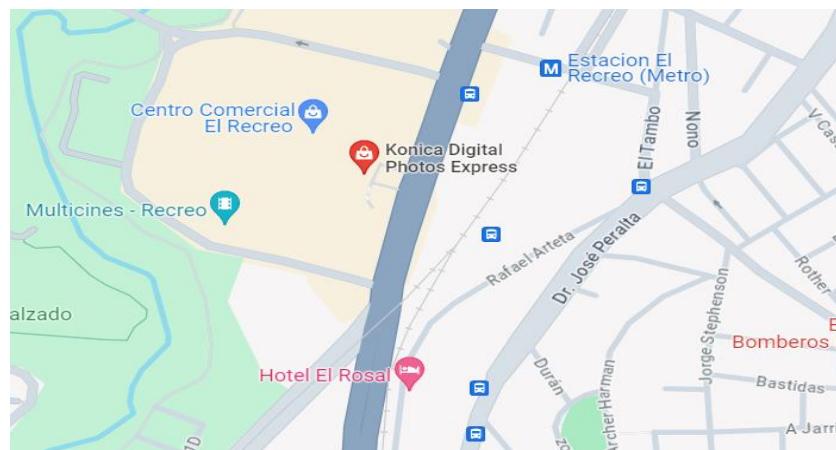


Análisis de la zona de estudio

Cyede Cia. Ltda. Posee 9 locales en la ciudad de Quito bajo el nombre de Konica Digital Photo Express:

Local 1 Ubicado en la Av. Pedro Vicente Maldonado S11-122 Centro Comercial El Recreo.

Figura 5 Mapa local 1



Nota: (Maps, 2024)

Local 2 Ubicado en la Av. Morán Valverde 1000, Quito Centro Comercial Quicentro Sur.

Figura 6 Mapa local 2



Nota: (Maps, 2024)

Local 3 Ubicado en la Av. Naciones unidas entre Av. 6 de Diciembre y Shryris, centro comercial Quicentro Shopping.

Figura 7 Mapa local 3



Nota: (maps, 2024)

Local 4 Ubicado en Av. Mariscal Sucre Quito, 170144, Centro Comercial Condado Shopping.

Figura 8 Mapa local 4



Nota: (maps, 2024)

Local 5 Ubicado en la Av. Del parque, centro comercial El Bosque

Figura 9 Mapa local 5



Nota: (Maps, 2024)

Local 6 Ubicado en Av. Interoceánica km 12 y pasaje el valle Cumbayá, centro comercial Scala Shopping.

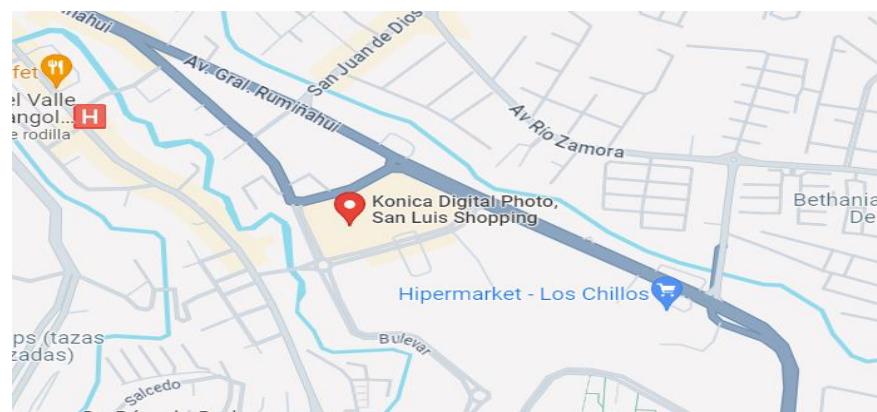
Figura 10 Mapa local 6



Nota: (Maps, 2024)

Local 7 Ubicado en la calle isla santa clara y Av. General Rumiñahui, centro comercial San Luis Shopping.

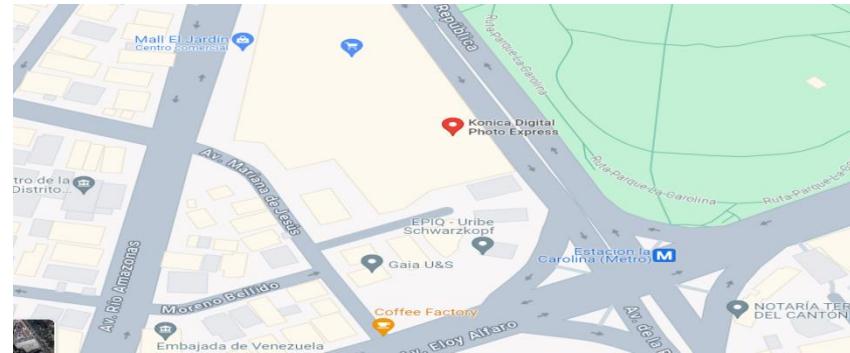
Figura 11 Mapa local 7



Nota: (Maps, 2024)

Local 8 Ubicado en la Av. Amazonas, centro comercial El Jardín.

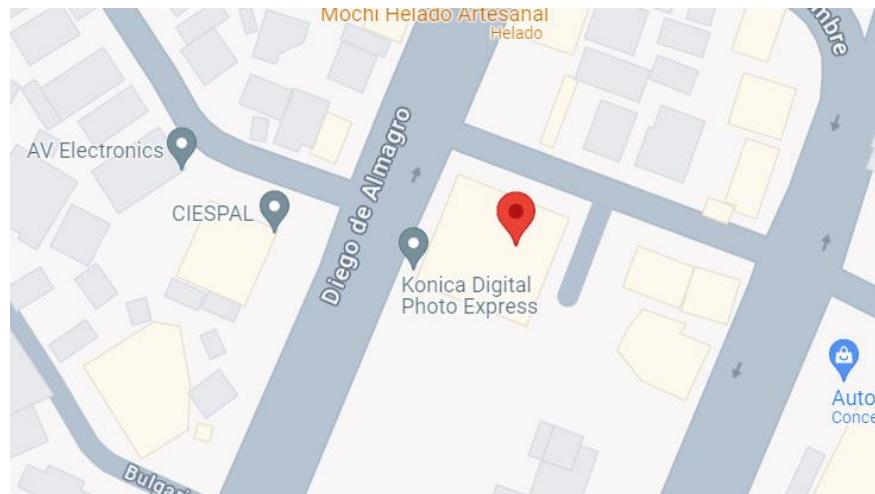
Figura 12 Mapa local 8



Nota: (Maps, 2024)

Local 9 Ubicado en la Av. Diego de Almagro edificio Almagro plaza. Matriz.

Figura 13 Mapa local 9



Nota: (Maps, 2024)

En promedio por local existen 4 trabajadores, esto varía según su ubicación y afluencia de gente. En los valles de Quito (Scala y San Luis) se evidencian más trabajadores porque son los locales con presupuestos más altos en ventas y donde hay más clientes diariamente. En la tienda de Matriz se encuentra también la bodega principal de la empresa la cual cuenta con 4 trabajadores encargados de transportar mercadería y trabajos especiales a las diferentes tiendas de Quito, este personal cuenta con movilización de la empresa y son los únicos que tiene actividades dentro y fuera de la tienda durante el día.

Fundamentación Conceptual

Motivación Laboral

Es el conjunto de factores internos o externos que estimulan el deseo de los empleados para alcanzar objetivos específicos dentro de una organización. Chiavenato afirma que la motivación tiene relación con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento el cual es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades y así cumplir su objetivo. (Chiavenato, Talento Humano, 2008)

Cabe mencionar que poco sirven las retribuciones económicas a una persona si esta no está motivada por la organización y no se desempeña óptimamente en la búsqueda de sus objetivos, así que hay que considerar el salario emocional más que el económico.

El objetivo para las empresas no solo debería basarse en recompensar de forma económica sino crear un conjunto de elementos que permita el desarrollo de habilidades y competencias en sus trabajadores para que se logre aportar mejores resultados. (Garcia, 2022)

La capacitación y el uso eficaz del tiempo permitirá que los trabajadores logren un equilibrio entre el trabajo y sus vidas personales, repercutiendo así en una mejor productividad y trayendo también beneficio para la organización. La identificación y el sentido de pertenencia generan un compromiso en el trabajador para mantener el entusiasmo en sus actividades y le permite la mejora en espacios compartidos con otros colaboradores lo que favorece al clima organizacional y facilita el trabajo en conjunto. (Eva, 2021).

Incentivos Laborales

Los incentivos laborales son considerados “pagos” realizados por la organización hacia sus colaboradores y estos pueden representarse de diferentes formas como lo pueden ser los salarios, premios, prestaciones sociales, oportunidad de crecimiento dentro de la misma organización o el llamado salario emocional el cual es fundamental para sostener una buena relación entre la organización y sus colaboradores (Chiavenato, Talento Humano, 2008).

Existen varios tipos de incentivos laborales, entre ellos se destacan los financieros, no financieros, incentivos tangibles e incentivos sociales.

Incentivos financieros

Aquellos que se relacionan con la remuneración económica para el colaborador, estos pueden ser bonos por cumplimiento de ventas o logros destacados, comisiones según el giro de negocio, esto puede ser por cumplimiento de metas y objetivos, bonos adicionales o beneficios que ofrezca la misma organización. (Zapata, 2010)

Incentivos no financieros

Este tipo de incentivo es importante para los colaboradores ya que es parte del salario emocional y provoca gran motivación entre los trabajadores, entre estos se puede mencionar al reconocimiento o elogio en público por buen desempeño, otorgar flexibilidad laboral, beneficios adicionales como puede ser seguros de salud o planes de pensión, oportunidades de desarrollo profesional a través de cursos o capacitaciones, eventos y actividades entre empleados para crear un ambiente de apoyo entre todos, certificados, etc. (Zapata, 2010)

Incentivos tangibles

En este tipo de incentivos se puede mencionar productos o servicios que puede ofrecer la misma organización en forma de regalo o reconocimiento, espacios tranquilos donde los trabajadores puedan tener un momento de descanso o relajación, espacios de esparcimiento. (Zapata, 2010)

Incentivos sociales

En este tipo de incentivos es importante recalcar que se dirigen a la inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones importantes, eventos de recreación y convivencia como pueden ser desayunos, almuerzos colectivos, eventos en los cuales se pueda reforzar la camaradería y dar la oportunidad a los colaboradores de participar en actividades. (Zapata, 2010)

Capital intelectual

El capital intelectual según (Chiavenato, Talento Humano, 2008) menciona que los trabajadores son el activo más valioso que una empresa puede tener por lo que es importante gestionarlos de manera óptima y estratégica dentro de la organización y así lograr captar, desarrollar y retener a los mejores talentos los cuales deben estar alienados con los objetivos de la organización, esta estrategia debe fomentar un ambiente laboral que incentive a la colaboración en equipo, innovación y compromiso

Aunque es cierto, el ser humano está en una etapa donde hay cambios constantes, es importante que la gente se adapte a estos cambios y compartan su inteligencia y conocimientos con los demás y que las organizaciones reconozcan estas habilidades y capacidades. Según (Langa, 2005) define como concepto que el capital intelectual abarca aquellos activos que son intangibles para la empresa u organización y que son capaces de generar ese valor añadido que se busca en un colaborador.

Comenta que el término capital intelectual hace referencia a “la combinación de activos inmateriales que permiten que una empresa funcione”.

(Brooking, 1996) menciona que “el capital intelectual ha estado siempre presente desde el momento en que se ha establecido una buena relación con un cliente”. Este modelo propuesto por Annie Brooking menciona que se trabaja con base en los activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos centrados en el individuo y activos de infraestructura. Lo que da a entender que es importante centrarse en el capital intelectual de las organizaciones para obtener resultados óptimos.

Figura 14 *Modelo de capital intelectual según Annie Brooking*



Nota. (Brooking, 1996)

Motivación Extrínseca

Este tipo de motivación según (Maslow, 1987) se refiere a lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo, surge cuando la persona está motivada por

la naturaleza misma de la actividad, o por las consecuencias naturales de esa actividad. Esta motivación también menciona que el trabajo puede parecer ajeno al trabajador y a su historia personal, por lo que puede repercutir en una buena productividad en sus actividades o también el caso contrario llegando incluso a perjudicar la actividad. Este tipo de motivación tiene como objetivo obtener una recompensa o evitar algún tipo de “castigo” externo.

Motivación intrínseca

En esta clase de motivación (Maslow, 1987) menciona que es importante lo que se obtiene del trabajo, considerándolo como el escenario para desplegar las propias capacidades. Este tipo de motivación busca lograr satisfacción dentro de la persona.

Esta teoría originalmente está basada en las principales necesidades psicológicas del ser humano, por lo que sugiere que las personas logran tener autodeterminación cuando satisfacen sus necesidades de competencia, conexión y autonomía (Asana, 2024).

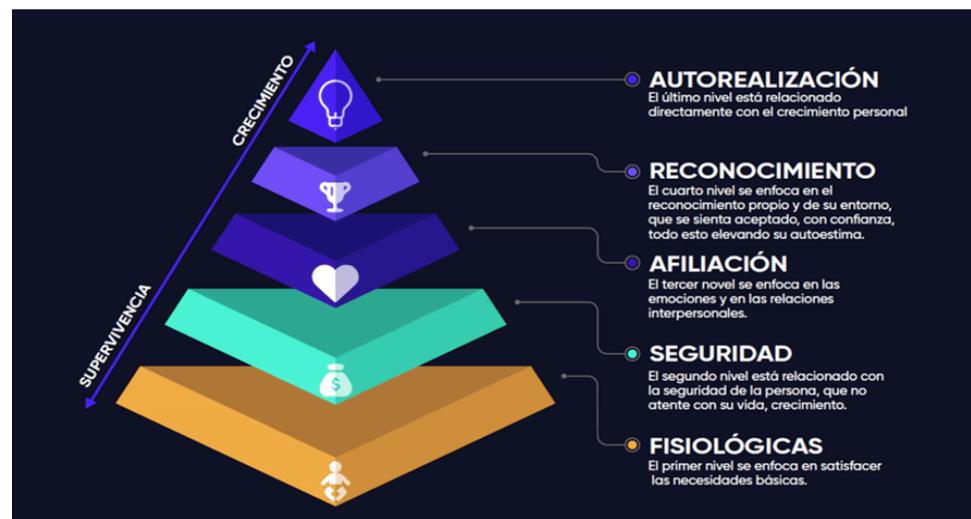
El interés o motivación intrínseca en las actividades laborales diarias pueden aumentar cuando el trabajador tiene las posibilidades de elegir, decidir y tomar responsabilidad de las mismas pudiendo así proponerse sus propias metas y ver su progreso en cada una de ellas, por otra parte, si las habilidades del individuo son altas y sus actividades no representan un desafío importante puede resultar en aburrimiento

o desmotivación por lo que es importante llegar a un punto medio para mantener al colaborador motivado en lo que hace. (Naranjo, 2009).

Teoría de Maslow

(Maslow, 1987) En su teoría formula una jerarquía de necesidades humanas e indica que conforme se satisfacen las necesidades más básicas del ser humano se desarrollan otras necesidades y deseos más elevados. La idea de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Se puede observar lo siguiente:

Figura 15 Pirámide de necesidades de Maslow



Nota. (Crehana, 2021)

Primer nivel: Necesidades básicas o fisiológicas

Son necesidades de primer nivel las cuales involucran necesidades básicas y vitales como el aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. Estas necesidades constituyen la primera prioridad de la persona y se encuentran relacionadas con su supervivencia. (Maslow, 1987)

Segundo nivel: Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades del primer nivel se encuentran satisfechas y se relaciona con la conservación o protección frente a situaciones peligrosas, esto abarca el deseo de estabilidad, seguridad y ausencia de experiencias dolorosas. De igual forma se relaciona al temor de los seres humanos de perder el control de sus decisiones o estabilidad, es la necesidad de sentirse protegido y seguro. (Maslow, 1987)

Tercer nivel: Necesidades de afiliación y afecto

Después de satisfacer las necesidades de los dos primeros niveles, este nivel se ve motivado por las necesidades sociales, es decir, el ser humano por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse y ser parte de una comunidad. Dentro de esta necesidad está el comunicarse con otras personas y establecer conexión con las mismas, sentirse aceptado dentro de un grupo, recibir y manifestar afecto. (Maslow, 1987)

Cuarto Nivel: Necesidad de Estima

(Maslow, 1987) menciona dos tipos de estima: un alta y otra baja, La estima alta hace referencia a la necesidad del respeto con uno mismo lo que implica la confianza, logros, libertad e independencia. En la estima baja se considera el respeto y consideración de otros individuos, es la necesidad de reconocimiento, aceptación estatus, dignidad.

El tener satisfecha esta necesidad es más fácil para el individuo llegar al último nivel el cual es la auto realización generando sentimientos de prestigio y satisfacción personal.

Quinto nivel: Autorrealización

El ultimo nivel de la jerarquía según menciona (Maslow, 1987) puede verse como la motivación del crecimiento o la necesidad de ser, es la necesidad psicológica más elevada y en la cual se encuentra el sentido o una justificación valida a la vida mediante el desarrollo de una actividad.

Rotación de personal

En el documento de (Chiavenato, Editorial Mc Graw Hil, 1999) se menciona que la rotación del personal no es una causa, por el contrario, es un efecto el cual es causado por diferentes fenómenos tanto internos como externos a la organización los cuales condicionan el comportamiento personal. Como factores externos se menciona

que puede ser la demanda y oferta de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo entre otras; con respecto a los factores internos menciona a los beneficios sociales que puede tener la organización, el tipo de supervisión que maneja, política salarial, etc.

También menciona que un índice de rotación bajo o en cero no ocurre en la práctica, por lo contrario, esto indicaría un estado de parálisis de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal muy alto indicaría fallas en la organización e implicaría una fluidez la cual sería incontrolable para recursos humanos. El tipo de rotación ideal ocurre cuando la organización sabe retener al personal de buen rendimiento y sabe cuándo es necesario reemplazar al personal que necesita mejoras en su desempeño y talvez no se han visto cambios o mejoras en el mismo.

Reclutamiento de personal

En el documento de (Chiavenato, Editorial Mc Graw Hil, 1999) menciona que “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. Esto implica un tipo de proceso que puede variar de acuerdo a la organización y sus necesidades; dentro del reclutamiento se puede observar que hay dos tipos como son el reclutamiento interno y reclutamiento externo.

Reclutamiento interno: Esto implica un beneficio para la empresa ya que es más económico, rápido y también representa una motivación para el personal ya que

se puede aprovechar los talentos que ya existen dentro de la organización y así generar sentido de pertenencia y satisfacción en los colaboradores. (Chiavenato, Editorial Mc Graw Hil, 1999)

Reclutamiento externo: En este tipo de reclutamiento hay que tomar en cuenta las técnicas que la organización pueda tomar para divulgar la existencia de la oportunidad de trabajo que pueda necesitar. Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada. Este tipo de reclutamiento permite a la organización tener “sangre nueva” entre los colaboradores lo cual es positivo ya que se puede beneficiar de nuevas experiencias y conocimientos. (Chiavenato, Editorial Mc Graw Hil, 1999).

Compromiso laboral

Según estudios realizados por (Katz y Kahn, 1979) se identificó que los colaboradores se comportan cognitivamente, de forma emocional y físicamente en el rol que le corresponde según su actividad laboral, considerando estos factores como parte importante de su compromiso hacia la organización, el elemento cognitivo se refiere a las opiniones que puede haber por parte del colaborador hacia la cultura organizacional y los dirigentes; Las emociones en el trabajo son los sentimientos tanto positivos como negativos que tienen los colaboradores con respecto a su lugar de trabajo, por otro lado, menciona que el elemento físico hace referencia a la energía

física que usan los colaboradores para cumplir sus actividades dentro del ambiente laboral.

Por otro lado, según (Schaufeli, 2002) el compromiso laboral se define como un estado mental el cual otorga un valor agregado a la organización el cual genera un ambiente positivo en el cual que influyen tres factores importantes los cuales son la dedicación, la absorción y el vigor. El autor elaboró una escala para medir el compromiso laboral mediante estos tres factores; el vigor implica la constancia, habilidades y las ganas por esforzarse en ser positivo y demostrar su perseverancia en momentos complicados; con la dedicación se refiere a lo que el colaborador valora de su trabajo, que es lo que lo hace sentir orgulloso y motivado; por otro lado, con la absorción hace referencia al hecho de sentirse identificado de forma psicológica con las actividades que realiza dentro de la organización.

Teorías X e Y de McGregor

Desarrolladas por (McGregor, 1960) describe dos estilos de gestión las cuales están en dos extremos alejados, la Teoría X la cual ve a los colaboradores como perezosos y carentes de ambición y que necesitan supervisión constante, mientras que la Teoría Y los ve como colaboradores motivados y capaces de autogestión.

Teoría X

En general las personas que se catalogan dentro de la Teoría X son individuos que trabajan lo menos posible, no son personas autosuficientes o que busquen estar a

cargo de responsabilidades mayores a lo que les corresponde, usualmente son colaboradores que necesitan supervisión constante y tienen poca ambición y por sobre todo siempre buscan seguridad por lo que prefieren que los manden y les digan puntualmente lo que deben hacer. Ante estos colaboradores es importante tener un estilo de dirección autoritaria ya que se manejan con direcciones y tiempos determinados para realizar sus labores y no buscan dar más de lo que se les solicita.

Teoría Y

Dentro de la Teoría Y se encuentran las personas creativas y con ambición, son aquellas que sienten motivación y están en constante aprendizaje para su perfeccionamiento personal, estas personas ven al trabajo como algo natural y no necesitan presión o “amenazas” para cumplir con sus labores, usualmente asumen los objetivos planteados por la organización de forma positiva y si reciben compensación por sus méritos buscan más responsabilidades, no necesitan supervisión ya que suelen tener proactivos. Ante estos colaboradores una dirección participativa y democrática es la ideal ya que se puede proporcionar condiciones para que puedan alcanzar los objetivos necesarios, es importante que se les entregue la confianza, información y formación para facilitar su participación en la toma de decisiones; usualmente esta teoría es aplicable en trabajos profesionales y de dirección.

La teoría “Z” de William Ouchi

Para plantear mejor que propone (Ouchi, 1970) es importante entender que en la década de los setenta y tras la crisis energética del petróleo, en la industria estadounidense bajaron los niveles de productividad, mientras que en las empresas japonesas aumentaban. William Ouchi se encargó de entender esta productividad de las empresas japonesas y plantea firmemente que el empleo es más que eso y constituye una parte fundamental en la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten y define sus años de vejez, por lo que es crucial que la persona cree un sentido de pertenencia dentro de la organización para que lo lleve a dar todo lo que es posible para alcanzar sus objetivos.

La teoría “Z” se basa en las relaciones humanas y pretende comprender y entender al trabajador como un ser integral el cual no puede separar su vida laboral de la personal, por lo que, el trabajo en equipo, la confianza, la toma de decisiones colectiva son aplicadas con el fin de obtener mayor productividad empresarial y crear una nueva filosofía humanista en la cual la organización se vea comprometida con su gente.

En resumen, la Teoría “Z” propone que “las personas se encuentran felices trabajando” y para esto es necesario reforzar la confianza, la libertad y las motivaciones humanas positivas como es la amistad, lealtad, compañerismo, ayuda desinteresada, cooperación y buen humor. Se puede deducir que lo que han descubierto es que: vivir

las virtudes humanas en el trabajo, ayuda a trabajar mejor y a sentirse más felices. (Ouchi, 1970)

Ambiente laboral

El Ambiente o entorno laboral puede definirse como el conjunto de características organizacionales materiales y humanos que pueden facilitar o dificultar la práctica profesional, entre estas características se destacan la comunicación, el desarrollo profesional que puede tener el colaborador donde se incluye la formación y empoderamiento de los trabajadores. (Gallardo y Moreno, 2015)

En el trabajo realizado por (Gallardo y Moreno, 2015) menciona que en 2013 la Organización Mundial de la Salud (OMS) lanza la Estrategia de Recursos Humanos, la cual señala principalmente como objetivo “crear un entorno de trabajo propicio” en la cual es importante tener una cultura de colaboración donde el entorno respetuoso y ético son principales para generar un ambiente laboral ideal para los trabajadores. La OMS recalca que es necesario mantener una gestión moderna del personal y así promover un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral. “Clásicamente el entorno de trabajo o laboral ha tenido importancia fundamentalmente desde su repercusión en la producción de bienes y servicios, así como sobre la salud de los trabajadores.” (Gallardo y Moreno, 2015).

Teoría del Factor Dual de Herzberg

La teoría de Herzberg también conocida como la teoría bifactorial o de los dos factores hace referencia a que el rendimiento de los trabajadores depende del nivel de satisfacción que estos experimentan en el trabajo, es decir, hace énfasis en los factores que pueden llegar a producir satisfacción o insatisfacción dentro del ambiente laboral. Herzberg menciona que esta dualidad consiste en dos tipos de factores en la motivación laboral: los factores de motivación y los factores higiénicos. (López, 2020)

Factores Higiénicos

Cuando se habla de estos factores se hace referencia a aquellos factores que se relacionan con las necesidades primarias del trabajador y son primordiales para generar un ambiente laboral adecuado, estos factores dependen de las decisiones de la empresa y como los administra (López, 2020), entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Políticas y procedimientos claros de la empresa que protejan a los trabajadores de riesgos innecesarios
- Ambiente físico, limpieza y seguridad en el entorno laboral
- Salario y otros reconocimientos económicos
- Estatus que pueda llegar a ofrecer la organización a sus trabajadores
- Beneficios adicionales por parte de la empresa como planes médicos, seguros personales o familiares

Factores de motivación

Aquellos vinculados con las necesidades secundarias de los trabajadores y son los que generan satisfacción, depende de su presencia o ausencia lo que genera que el trabajador se sienta motivado o desmotivado en el trabajo (Executive, 2024) aquí entra el desarrollo personal, la autorrealización en el trabajo y el reconocimiento, entre ellos se destacan los siguientes:

- Reconocimiento y recompensa por los logros de los trabajadores de manera regular por parte de superiores no necesariamente de forma económica.
- Entregar la responsabilidad del trabajo y hacer participar activamente a los trabajadores en la toma de decisiones.
- Brindar a los trabajadores la oportunidad de alcanzar logros significativos.
- Dar tareas diferentes y desafiantes a los trabajadores para que puedan desarrollar sus habilidades y conocimientos.

Figura 16 Factores higiénicos y motivacionales



Nota. Teoría de Herzberg (Brutti, 2023)

Burnout laboral

El Síndrome de Burnout, también conocido como síndrome de estar quemado, síndrome de desmoralización o síndrome de agotamiento emocional o profesional es considerado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) una enfermedad laboral que provoca deterioro en la salud física y mental de los individuos. (Ariquian, 2007)

No existe una definición concreta y parcial sobre lo que es el burnout, pero se puede mencionar que es una respuesta al estrés laboral extremo que pueden presentar los trabajadores la cual implica actitudes y sentimientos nocivos para el individuo y

usualmente se presenta más en personas que laboran en servicio al cliente, esto puede traer consigo incluso problemas de salud como jaquecas, gastritis, ansiedad, irritabilidad entre otras. (Aiquian, 2007).

Según plantearon (Maslach y Jackson, 1981) al burnout se lo puede ver desde una perspectiva tridimensional mencionando las siguientes características:

-Agotamiento emocional: Cuando el individuo está tan agotado de manera psicológica y física que le es imposible dar más de sí mismo debido a la sobrecarga laboral.

-Despersonalización: Cuando el individuo desarrolla actitudes frías y deshumanizadas hacia sus compañeros, clientes, usuarios, etc. Esto está acompañado de desmotivación e irritabilidad lo que provoca que la persona busque alejarse de su equipo y ambiente laboral.

-Falta de realización personal: Supone el sentimiento de fracaso y negatividad hacia uno mismo y hacia actividades que el individuo realiza provocando bajo rendimiento laboral e insatisfacción generalizada.

Comunicación efectiva

Según define (Villagran, 2017) la comunicación efectiva es el proceso que permite intercambiar pensamientos, ideas o sentimientos con los demás, esto no solo es el proceso de transmitir la información, es también el proceso de ser comprendida

por el receptor con el fin de informar. Dentro de una empresa la comunicación es fundamental para transmitir estrategias y fortalecer las relaciones entre los individuos, de igual manera, ayuda a transmitir buena imagen.

En el ámbito personal un individuo que tiene una buena comunicación efectiva logra mantener relaciones sanas y duraderas, de igual forma, sabe manejar conflictos por medio del diálogo e indagando de forma precisa en el problema para poder encontrar una solución. Dentro del ámbito laboral el individuo que maneja una buena comunicación es fundamental para el trabajo en equipo ya que puede aportar productividad y apoyo entre sus compañeros, suelen ser personas que resuelven conflictos y buscan soluciones y participan activamente en la toma de decisiones.

(Ortega, 2009)

Evaluación del desempeño

Según plantea (Moreno, 2020) se puede definir como evaluación del desempeño al proceso de medir que grado de conocimiento posee cada trabajador de sus actividades diarias dentro de una organización, en este proceso se puede evaluar la forma en la que cumple sus objetivos, que recursos usa para hacerlo y cuáles son sus responsabilidades.

La evaluación de desempeño puede variar dependiendo el área, departamento o la actividad que el trabajador realice por lo que hay que tomar en cuenta las variantes que pueden presentarse y según eso se puede medir el desempeño del colaborador, de

igual forma, permite verificar que objetivos y habilidades son necesarias según el puesto de trabajo. (Moreno, 2020)

Según expone (Chiavenato, Talento Humano, 2008) la evaluación del desempeño debe ser bien planteada y entendida ya que trae consigo ventajas para la organización y sus colaboradores a corto y largo plazo por lo que es importante realizar una evaluación con un sistema de medición subjetivo el cual permita la mejora de la comunicación entre altos mandas y sus subordinados, por otro lado, es beneficioso para los colaboradores ya que mejora su comportamiento y desempeño en sus actividades diarias y permite definir sus puntos fuertes y débiles para encontrar mejoras o fortalecerlos, esto es positivo para aumentar la productividad y el sentido de autorrealización de los colaboradores.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es definido como la cooperación y colaboración que existe en un grupo de personas para lograr objetivos en común, esto implica la combinación de conocimientos, habilidades y los esfuerzos de cada integrante para la resolución de conflictos o la participación activa en la toma de decisiones en conjunto y es fundamental para las organizaciones ya que un buen trabajo en equipo refleja mayor productividad y un ambiente laboral sano para todos quienes lo conforman. (Carhuanchó, 2019) . Según plantean (Díaz et al., 2019) en un equipo de trabajo pueden existir ciertos problemas que afectan el desarrollo de tareas y cumplimiento de objetivos, mencionan como principales a los siguientes:

Falta de compromiso: Individuos dentro de los equipos de trabajo que no están totalmente comprometidos con sus actividades y responsabilidades lo cual repercute en la baja productividad y comunicación.

Conflictos interpersonales

Todas las personas encuentran su propia manera de realizar nuestras actividades las cuales pueden ser diferentes o en ocasiones “chocantes” para otros compañeros, por lo que es importante llegar a un acuerdo para evitar tensiones o mal interpretación dentro de un equipo de trabajo.

Comunicación deficiente

Dentro de un equipo de trabajo es fundamental tener un nivel de comunicación efectivo para evitar conflictos, malos entendidos o errores en las labores diarias.

Liderazgo poco definido

Es importante establecer un líder dentro del equipo de trabajo para tener un control adecuado de recursos o repartición de responsabilidades equitativamente, es importante establecer objetivos y trazar metas claras.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de conducir, influir y acompañar a un grupo de personas con el fin de lograr objetivos en común. Un líder se caracteriza por inspirar,

motivar, proponer ideas innovadoras y fomentar un ambiente de trabajo positivo donde existe la comunicación. La importancia del liderazgo dentro de una organización es fundamental ya que las mismas dependen del liderazgo de sus dirigentes para llegar a los diferentes objetivos o metas planteadas, como menciona (Noriega, s.f.) un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

Existen algunos tipos de liderazgo como son el autoritario, transaccional, participativo y transformacional, todos tienen su característica propia y se los puede aplicar dependiendo la actividad o necesidad. De todas formas, es importante que un líder tenga desarrolladas ciertas habilidades como saber escuchar y comunicar de forma efectiva, capacidad de transformar situaciones adversas en oportunidades, ser comprensible con todos los puntos de vista de su equipo sin caer en la complacencia.

Salario emocional

Se conoce como salario emocional a las compensaciones no económicas que puede ofrecer una empresa a sus trabajadores para mantenerlos motivados y mejorar su bienestar en el trabajo. Usualmente va compuesto por beneficios como flexibilidad en horarios, buen ambiente laboral, oportunidades de crecimiento profesional, reconocimiento.

La importancia del salario emocional dentro de una organización es vital ya que trae varios beneficios como la mejora del clima laboral, baja rotación de personal,

fortalece el sentido de pertenencia de los trabajadores y también se muestra atractiva a nuevos talentos. Sin embargo, es importante mencionar que no todas las “opciones” de salario emocional son efectivas para todas las empresas o etapas de crecimiento por lo que es necesario evaluar según las necesidades que estrategia sería la correcta para cada caso. (Sanz M. S., 2022)

Fundamentación Legal

En la Constitución de la República del Ecuador de 2008 (Ecuador, 2008) establece los derechos fundamentales de los trabajadores en el Ecuador. Dentro de este marco, los incentivos y la motivación en el entorno laboral se relacionan con varios artículos que garantizan condiciones laborales justas y dignas mencionados en los siguientes artículos:

Artículo 33: Establece que el trabajo es un derecho y un deber social que se basa en la igualdad, la libertad y la dignidad humana, siendo fundamental para el desarrollo del individuo.

Artículo 84: Protección y cumplimiento de derechos. Este artículo establece que todos los derechos reconocidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos ratificados por el Ecuador deben ser garantizados por el Estado. Esto refuerza la obligación de las empresas de respetar y promover los derechos laborales, incluyendo la implementación de incentivos y actividades de motivación.

Artículo 326: Principios laborales; este artículo contiene varios principios clave que rigen las relaciones laborales en Ecuador, entre ellos se pueden destacar los siguientes:

Estabilidad laboral: El Estado debe garantizar la estabilidad en el empleo, evitando despidos injustificados.

Equidad salarial: Deben existir políticas de remuneración justas, lo que se puede relacionar con la implementación de incentivos económicos que reconozcan el esfuerzo y desempeño de los trabajadores.

Condiciones laborales justas: Se establece la obligación de proporcionar un ambiente laboral seguro y saludable, lo cual es fundamental para mantener la motivación y el bienestar de los empleados.

El **Código del Trabajo del Ecuador** (Trabajo, 2024) es el cuerpo legal que regula las relaciones laborales en Ecuador, este contiene disposiciones relevantes para la implementación de incentivos y actividades de motivación en las empresas.

Artículo 42: Define las obligaciones del empleador, incluyendo la de proporcionar un ambiente de trabajo seguro y adecuado, y la de otorgar a los trabajadores todos los derechos y beneficios que les corresponden.

Artículo 55: Se refiere a la posibilidad de que el empleador otorgue beneficios adicionales o incentivos a los trabajadores, tales como bonos, comisiones, entre otros, que no están contemplados en la remuneración básica.

Artículo 54: Establece la necesidad de garantizar la capacitación y formación continua de los trabajadores, lo que puede relacionarse con actividades de motivación y desarrollo personal y profesional.

Ecuador es signatario de varios convenios de la **Organización Internacional del Trabajo** (OIT, s.f.) que protegen los derechos de los trabajadores y promueven un ambiente de trabajo justo y digno, entre estos convenios se puede destacar los siguientes:

Convenio 155 de la OIT: Sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo.

Convenio 100 de la OIT: Sobre la igualdad de remuneración, lo que puede ser relevante en la discusión de incentivos justos.

Reglamento interno de trabajo

En el reglamento interno de trabajo de la empresa Cyede Cia Ltda, en el capítulo XI, de la capacitación, Art. 46 menciona que:

“La Compañía promocionará capacitación para el personal dependiente de la misma, para lo cual podrá contratar cursos y seminarios, dentro del territorio nacional o en el exterior, que serán dictados por instituciones o personas calificadas en la actividad y objeto social que cumpla y dirigidos para el personal de las diferentes áreas de la Compañía.”

En el Capítulo XII, obligaciones y prohibiciones del trabajador, Art. 50 estipula:

Inciso 1: “Velar por que se brinde al personal un buen trato por parte de todos los jefes directos o departamentales.”

Inciso 2: “El pago exacto de los sueldos, salarios y demás beneficios establecidos de acuerdo a la ley ocupacional de los trabajadores y a la calificación de la Compañía.”

Inciso 5: “El pago de aportaciones que por Ley deba hacer el IESS, de manera que puedan gozar los trabajadores de todas sus prestaciones.”

Inciso 6: “Mantener una comunicación con el personal, a fin de propender a una relación armoniosa entre los trabajadores y la Compañía.”

En este punto cabe recalcar que dentro del reglamento interno de trabajo de la empresa Cyede Cia Ltda no se encuentra estipulado ningún artículo o capítulo que mencione de forma explícita algún tipo de incentivo o actividades de motivación concretos para los trabajadores más que los justos y necesarios solicitados por la ley.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO

A continuación, se describe los métodos de investigación que serán aplicados en este proyecto:

Tipos de investigación

Descriptiva

Según plantean (Sanz y García, 2018) el método de investigación descriptiva consiste en describir una situación real mediante la observación valiéndonos de preguntas necesarias para conocer opiniones, comportamientos o circunstancias que el investigador no conocía, aplicándolo a Cyede Cia Ltda, esta investigación pretende saber cuáles son las principales causas de desmotivación y motivación de los trabajadores y comprender de manera real sus necesidades de acuerdo a las normativas internas y recopilación de datos.

Exploratoria

De acuerdo con (ULA, 2017) este tipo de investigación se la realiza cuando no ha habido estudios previos sobre el objetivo planteado y no existe sobre el mismo un conocimiento tal que permita formular hipótesis precisas o hacer una descripción sistemática. En este caso dentro de Cyede Cia Ltda por medio del análisis de vivencias

y perspectivas de los colaboradores permitirá saber cuál es el verdadero clima laboral entre los trabajadores de las diferentes tiendas de Quito.

Métodos de Investigación

Cualitativo

Este tipo de investigación como lo indica su nombre hace referencia a la descripción de las cualidades del sujeto de estudio (Mendoza, 2008). Busca un concepto que abarque la realidad basándose en descubrir tantas cualidades como sea posible, el método cualitativo va de la mano del método cuantitativo y permitirá la identificación de aspectos necesarios para encontrar características que permitan ver el problema y las soluciones con respecto a la motivación de los trabajadores de la empresa Cyede y que tipo de incentivos pueden ser los necesarios para la mejora del clima laboral; por medio de entrevistas y encuestas cortas se pretende obtener opiniones y experiencias reales para encontrar soluciones aplicables y beneficiosas para los trabajadores del área operativa de la empresa.

Cuantitativo

A través de este método se pretende obtener porcentajes y números reales que permitan analizar de forma numérica la problemática que pueda existir dentro de los trabajadores de la empresa Cyede Cia Ltda. (Mendoza, 2008) este método permite tener una estructura lógica en la investigación.

Técnicas e instrumentos de la investigación

Entrevista

Por medio de esta técnica se hacen preguntas sobre los cambios con respecto a los beneficios y elementos de motivación que ha tenido la empresa con el paso de los años, por lo que se eligió un colaborador, de los más antiguos entre las personas de tiendas, y a la jefa de Marketing para poder conocer sus experiencias y opiniones para la mejora del salario emocional.

Encuesta

La encuesta consiste en realizar preguntas cortas a los trabajadores que representan el grupo operativo de la empresa Cyede ya que son los relacionados directos con la problemática, se realizó la encuesta con doce preguntas cerradas a 30 personas que conforman las áreas de vendedores de tiendas, líderes, bodega y matriz.

Universo y muestra

En el presente proyecto el universo está conformado por 30 personas las cuales pertenecen al área operativa de la empresa en la región Sierra, esta información fue proporcionada por la coordinadora de nómina. Las entrevistas y encuestas se realizaron al personal operativo de Cyede con el objetivo de encontrar la necesidad real de los colaboradores y saber cómo llegar a un mejoramiento con respecto a actividades de motivación e incentivos laborales factibles.

Presentación gráfica de resultados

Encuesta a 30 trabajadores del área operativa de la empresa Cyede.

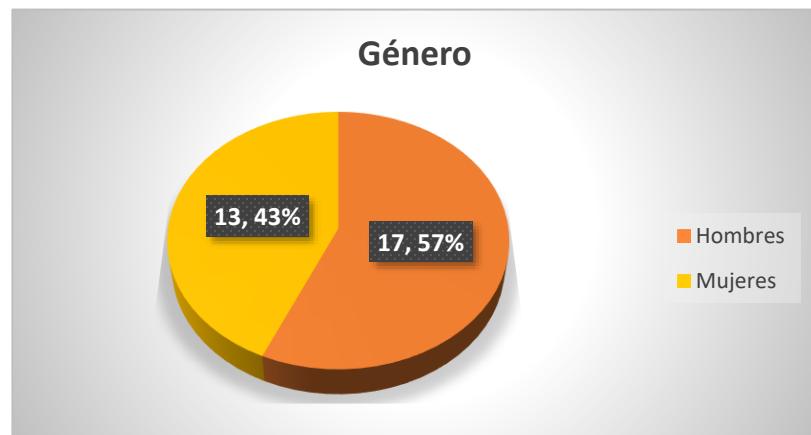
Género

Tabla 2 *Género*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Hombres	17	57%
Mujeres	13	43%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 17 *Género de los encuestados*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

Entre los colaboradores de Cyede que participaron en la encuesta se puede ver que existe un equilibrio de género lo cual permite tomar iniciativas con respecto a actividades de motivación sin desviarlas a tendencias machistas o feministas.

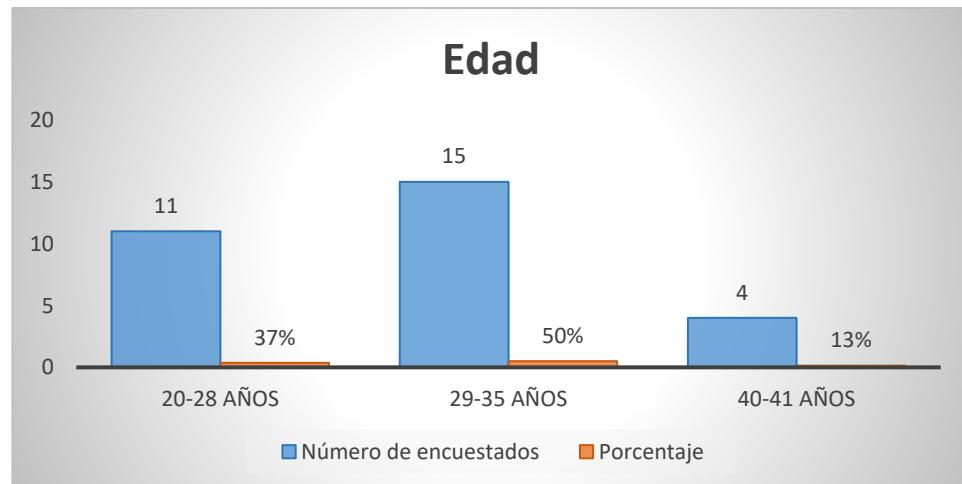
Edad

Tabla 3 *Edad de los encuestados*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
20-28 años	11	37%
29-35 años	15	50%
40-41 años	4	13%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 18 *Edad de los encuestados*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

Entre los colaboradores del área operativa de Cyede existen personas de todas las edades siendo el punto medio la edad de 30 años, lo que permite contar con un equipo variado contando con opiniones e ideas innovadoras y por otra parte experiencia y adaptabilidad al cambio.

Grupo laboral

Tabla 4 Grupos del personal operativo de Cyede

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Líder de tienda	9	30%
Asesor comercial	15	50%
Bodega	2	7%
Matriz	4	13%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 19 Grupo laboral



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

Las personas encuestadas pertenecen a cuatro áreas que conforman el personal operativo de Cyede: Lideres de tienda, asesores comerciales, bodega y matriz. Esta información permite establecer criterios variados con respecto a la motivación que existe en cada área y opiniones a seguir para el plan de incentivos.

Reconocimiento por parte de la empresa

Tabla 5 *¿Se siente valorado por la empresa en su trabajo diario?*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Si	7	23%
No	23	77%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 20 *Reconocimiento por parte de la empresa*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

Un alto porcentaje de trabajadores (77%) no se sienten valorados, lo que indica una falta significativa de reconocimiento y apreciación en el entorno laboral, esto puede estar contribuyendo a un nivel bajo de motivación lo que puede llevar a una mayor insatisfacción laboral y un ambiente de trabajo menos positivo.

Crecimiento laboral

Tabla 6 *¿Considera que las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la empresa son satisfactorias?*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Si	6	20%
No	24	80%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 21 *Crecimiento laboral*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

El 80% de los encuestados siente que no hay oportunidades suficientes para su desarrollo profesional dentro de la empresa lo que puede ser un factor importante de desmotivación especialmente en aquellos colaboradores que buscan avanzar en su carrera por lo que es importante tener rutas claras de crecimiento dentro de la empresa.

Ambiente laboral

Tabla 7 *¿El ambiente de trabajo en Cyede Cia Ltda es positivo y le motiva a ser más productivo?*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Si	16	53%
No	14	47%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 22 *Ambiente laboral*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

El 53% de los encuestados mitad no considera que el ambiente de trabajo sea positivo, este resultado sugiere que, aunque hay aspectos buenos en el ambiente laboral de Cyede, aún es necesario trabajar en la creación de un entorno que sea motivador para todos los colaboradores.

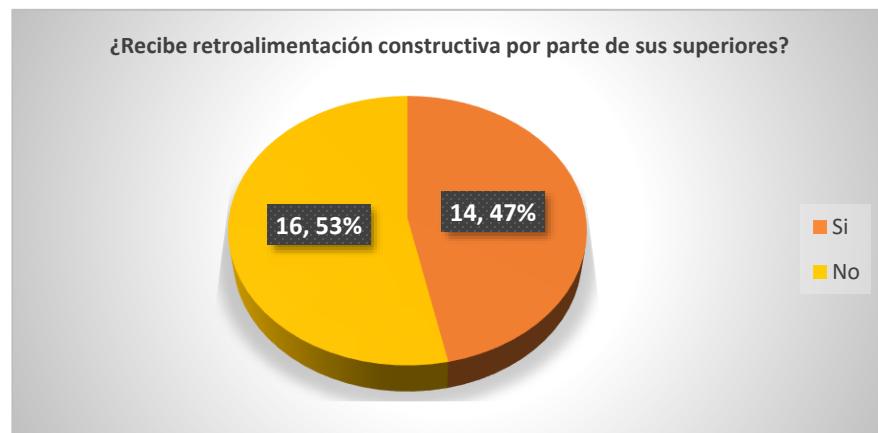
Retroalimentación

Tabla 8 *¿Recibe retroalimentación constructiva por parte de sus superiores?*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Si	16	53%
No	14	47%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 23 *Retroalimentación*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

El 53% de los encuestados respondieron que reciben retroalimentación constructiva, sin embargo, el 47% no opina lo mismo por lo que es necesario que gerencia haga seguimiento a las relaciones entre los líderes y sus subalternos para garantizar que todos los colaboradores tengan las herramientas necesarias para su desarrollo y evitar la desmotivación en sus puestos de trabajo.

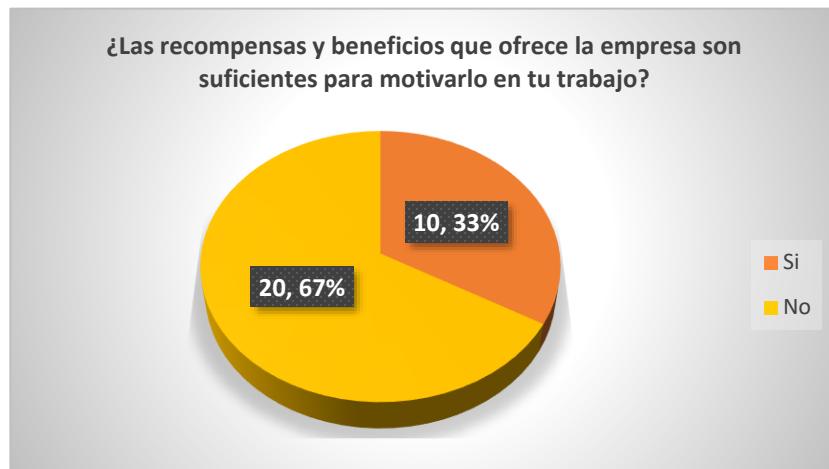
Sentido de recompensa y reconocimiento

Tabla 9 *¿Las recompensas y beneficios que ofrece la empresa son suficientes para motivarlo en tu trabajo?*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Si	10	33%
No	20	67%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 24 *Sentido de recompensa y reconocimiento*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

Un 67% de los encuestados siente que los beneficios y recompensas no son suficientes, la falta de recompensas puede reducir el compromiso de los colaboradores con la empresa por lo que es importante replantear o crear un nuevo sistema de beneficios que la empresa pueda cubrir no necesariamente económicos para asegurar que los colaboradores se sientan motivados.

Autonomía de decisiones

Tabla 10 *¿Se siente involucrado en la toma de decisiones que afectan su área de trabajo?*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Si	13	43%
No	17	57%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 25 *Autonomía de decisiones*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

El 57% de los encuestados siente que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones en sus puestos de trabajo lo que reafirma el posible problema de comunicación causando desmotivación y disminución del sentido de pertenencia y afectando la productividad de los colaboradores. Es importante fomentar una cultura participativa y crear espacios donde los trabajadores puedan dar sus opiniones y sean escuchados para aumentar su sentimiento de control.

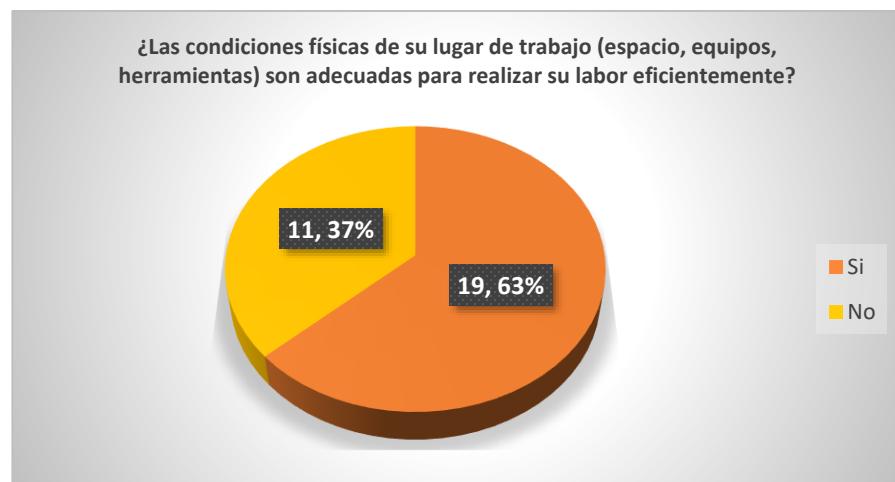
Instalaciones

Tabla 11 *¿Las condiciones físicas de su lugar de trabajo (espacio, equipos, herramientas) son adecuadas para realizar su labor eficientemente?*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Si	19	63%
No	11	37%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 26 *Instalaciones*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

Un 63% de los encuestados encuentra que las instalaciones son adecuadas para su labor lo cual es positivo para la empresa, sin embargo, un 37% percibe problemas en su entorno físico por lo que es importante identificar las áreas donde los trabajadores no encuentran las condiciones adecuadas y asegurar un mantenimiento regular de las mismas para que satisfagan las necesidades de todos los trabajadores.

Carga laboral

Tabla 12 *¿Cree que su carga de trabajo es justa y manejable?*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Si	13	43%
No	17	57%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 27 *Carga laboral*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

El 60% de los encuestados considera que su carga laboral es excesiva lo que supone una distribución desigual de tareas o falta de recursos adecuados para su cumplimiento por lo que es importante identificar las causas de esta problemática y redistribuir las tareas para evitar la sobrecarga de trabajo en un solo grupo de personas.

Equilibrio laboral y personal

Tabla 13 *¿El balance entre su vida laboral y personal es respetado por la empresa?*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Si	13	43%
No	17	57%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 28 *Equilibrio laboral y personal*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

El 57% de los encuestados siente que la empresa no respeta su vida personal lo que causa agotamiento y disminución en la satisfacción laboral y compromiso con la empresa. Se podría proponer crear horarios más flexibles dentro de lo posible y evitar cargar de horas extras innecesarias a los trabajadores para evitar sacrificar su tiempo libre.

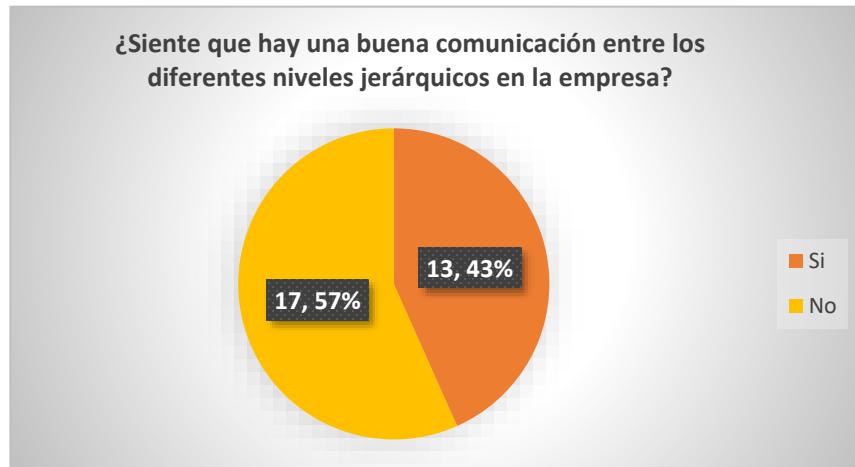
Comunicación jerárquica

Tabla 14 *¿Siente que hay una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la empresa?*

Variable	Número de encuestados	Porcentaje
Si	13	43%
No	17	57%
Total	30	100%

Nota. (Moreta, 2024)

Figura 29 *Comunicación jerárquica*



Nota. (Moreta, 2024)

Análisis de resultados

Un 43% de los empleados afirma poder comunicarse sin problema con sus superiores, sin embargo, el 57% de los encuestados perciben una comunicación deficiente con sus superiores, esto puede ser por varios motivos, por lo que es importante promover una cultura de transparencia y confianza en la empresa donde todos los niveles de la empresa puedan compartir sus opiniones y objetivos.

Análisis e interpretación de resultados

La desmotivación entre los colaboradores de Cyede Cia Ltda es notoria según indican los resultados de la encuesta, esto se debe a varios factores como la falta de valoración por parte de la empresa hacia su capital humano lo cual repercute en su productividad diaria y satisfacción en sus puestos de trabajo. Las pocas oportunidades de crecimiento personal es un claro inhibidor de la motivación, ya que los empleados no ven un futuro a largo plazo dentro de la empresa lo que también conlleva a la falta del sentido de pertenencia y compromiso, por otro lado, la falta de participación en decisiones importantes puede generar desconexión y desmotivación, ya que los empleados no sienten que tienen voz en temas que impactan su trabajo diario, esto va de la mano con la falta de comunicación adecuada entre niveles jerárquicos, hay un porcentaje importante que indican que no tienen la suficiente apertura para comunicar sus necesidades u opiniones con sus superiores. Tomando en cuenta esta perspectiva es importante fortalecer el liderazgo interno ya que juega un papel fundamental en la mejora del clima laboral y la motivación de los trabajadores.

Como punto positivo, la mayoría de encuestados indicó tener las condiciones físicas adecuadas para realizar sus actividades, sin embargo, es necesario tomar en cuenta los puntos a mejorar, como puede ser el mantenimiento adecuado de las máquinas de impresión o el manejo de los desechos químicos de las mismas.

Un porcentaje importante de los encuestados considera que las recompensas y beneficios que la empresa ofrece no son suficientes para mantenerlos motivados por lo

que es necesario trabajar en propuestas alcanzables para la empresa y que puedan satisfacer a los colaboradores . Es necesario que la empresa demuestre que el capital humano importa por lo que se deberán tomar medidas con respecto al salario emocional, incentivos, capacitación constante y comunicación efectiva.

Este documento recopila propuestas que se pueden implementar para el fortalecimiento de la motivación entre los colaboradores del área operativa de Cyede.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Descripción de la propuesta

El presente proyecto tiene como propuesta implementar un plan integral de incentivos y actividades de motivación en la empresa Cyede, con el fin de aumentar la satisfacción de los empleados en cada local, mejorar el clima laboral entre personal de tiendas y altos mandos y, en consecuencia, potenciar la productividad y el compromiso organizacional. Este proyecto esta mayormente enfocado a las retribuciones de carácter emocional.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Desarrollar un plan de incentivos y actividades de motivación que promueva el compromiso y satisfacción laboral de los empleados del área operativa en la empresa Cyede, mejorando su rendimiento.

Objetivos Específicos

- Implementar actividades de integración y capacitación para fortalecer el compromiso de los colaboradores incentivando su desarrollo profesional y personal.
- Mejorar la comunicación entre colaboradores y crear un equilibrio en la toma de decisiones.

- Comprender las expectativas y necesidades que tienen los colaboradores con respecto al salario emocional.

Viabilidad

La correcta gestión del recurso humano representa una gran ventaja en una empresa ya que obtiene un equipo motivado el cual mostrara compromiso y sentimiento de pertenencia hacia la organización, en base a ese principio, este proyecto es viable porque está enfocado en mejorar el clima laboral e incentivar a la comunicación entre los colaboradores del área operativa de la empresa Cyede Cia Ltda logrando como objetivo un equipo comprometido y motivado.

El presente proyecto es viable debido a su corto presupuesto por lo que puede ser llevado a cabo en cualquier momento sin problemas de financiamiento ya que se enfoca en recompensas no monetarias como el reconocimiento al esfuerzo y actividades de integración mejorando la percepción de la empresa como un buen lugar para trabajar.

Impacto

El presente proyecto puede transformar el entorno laboral de Cyede, fomentando el desarrollo personal y profesional de sus empleados, y generando un impacto duradero que contribuirá a la sostenibilidad y al cumplimiento de objetivos a largo plazo lo que es de gran beneficio para la empresa y así mantener una buena atención al cliente.

En una empresa como menciona (Peña, 2015) los retos a los que se enfrenta el entorno empresarial sólo pueden ser abordados por personas altamente motivadas.

Desarrollo de la propuesta

Plan de incentivos y actividades de motivación para los empleados del área operativa de la empresa Cyede Cia Ltda

Esta propuesta comprende tres ámbitos de acción para que el área de Recursos Humanos pueda establecer cambios positivos para los trabajadores con enfoque a la mejora de incentivos emocionales y actividades de motivación. El primer ámbito logra una mejora del ambiente laboral y cultura organizacional, el segundo busca la mejora de capacitación continua y desarrollo profesional y el tercer ámbito la mejora del salario emocional y bienestar laboral.

Plan de mejoramiento del ambiente laboral y cultura organizacional de Cyede

Objetivo 1: Fortalecer el sentido de equipo y la colaboración entre empleados.

- Organizar jornadas de integración cada trimestre, con actividades en equipo para fortalecer las relaciones y promover un ambiente de colaboración entre tiendas.
- Implementar actividades fuera del entorno laboral adaptándose a los horarios de cada tienda como partidos en canchas comunitarias o

desayunos en las instalaciones de oficina, para fomentar la cercanía entre los empleados.

Responsable:

Unidad de Talento Humano

Temporalidad:

Enero – noviembre 2025

Objetivo 2: Mejorar la comunicación interna.

- Establecer reuniones mensuales entre líderes y trabajadores para discutir metas, objetivos y sugerencias para la mejora de cada tienda, generando un ambiente de apertura.
- Por medio del grupo de WhatsApp de cada tienda publicar noticias, logros y comunicados importantes de la empresa.

Responsable:

Unidad de Talento Humano

Temporalidad:

Enero – noviembre 2025

Objetivo 3: Fomentar una cultura de retroalimentación constante.

- Establecer un sistema de retroalimentación semanal en cada tienda por parte de los líderes donde los empleados puedan recibir observaciones constructivas sobre su desempeño.
- Capacitar a los líderes en técnicas de retroalimentación efectiva, promoviendo una comunicación respetuosa y orientada a la mejora.

Responsable:

Unidad de Talento Humano

Temporalidad:

Enero – noviembre 2025

Objetivo 4: Crear un ambiente laboral positivo y agradable.

- Mejorar el espacio físico de trabajo en cada tienda dentro de lo posible para que sea cómodo, incluyendo elementos como buena iluminación, áreas adecuadas para mercadería y las diferentes actividades que se realizan y estaciones de descanso y alimentación.
- Realizar encuestas periódicas de satisfacción sobre el ambiente laboral y realizar mejoras en función de los resultados.

Responsable:

Unidad de Talento Humano

Temporalidad:

Enero – noviembre 2025

Objetivo 5: Promover el orgullo de pertenecer a la empresa.

- Realizar campañas internas de comunicación mensual sobre los logros de la empresa y su impacto en la comunidad, resaltando la importancia de cada empleado.
- Crear un boletín de empleados por medio de Whatsapp en el que se compartan historias de éxito, reseñas positivas de clientes y buenas prácticas en el trabajo, fortaleciendo la identidad organizacional y el sentido de pertenencia.

Responsable:

Unidad de Talento Humano

Temporalidad:

Enero – noviembre 2025

Plan de capacitación continua y desarrollo profesional de la Cyede

Objetivo 1: Proveer oportunidades de crecimiento profesional.

- Crear un programa de capacitación que cubra habilidades técnicas, de atención al cliente y desarrollo personal.
- Ofrecer acceso a cursos en línea o talleres de fotografía en cada tienda y técnicas de atención al cliente en cada tienda o aprovechar cursos que ofrecen los diferentes centros comerciales.

Responsable:

Unidad de Talento Humano, Departamento de Marketing, Departamento técnico.

Temporalidad:

Enero – noviembre 2025

Objetivo 2: Fomentar la promoción interna.

- Crear un sistema de promoción interna basado en el desempeño y la formación continua, estableciendo metas claras para el ascenso.
- Publicar internamente las vacantes disponibles para que los empleados actuales puedan postularse a puestos de mayor responsabilidad en el área administrativa o en el puesto de líder de tiendas.

Responsables:

Unidad de Talento Humano

Temporalidad:

Marzo – agosto 2025

Objetivo 3: Desarrollar habilidades blandas en los empleados.

- Implementar talleres trimestrales de habilidades blandas, como manejo de conflictos, comunicación efectiva y trabajo en equipo en las instalaciones de oficina.
- Crear un programa de mentoría con líderes antiguos y personal destacado donde los empleados puedan recibir asesoría y orientación.

Responsables:

Unidad de Talento Humano

Temporalidad:

Enero – noviembre 2025

Objetivo 4: Mejorar el desempeño en servicio al cliente.

- Proveer capacitaciones periódicas en técnicas de atención al cliente, manejo de quejas y resolución de problemas.
- Realizar simulaciones de atención al cliente entre colaboradores de las tiendas y evaluar el desempeño y respuestas, brindando retroalimentación constructiva basándose en experiencias de cada uno.

Responsables:

Unidad de Talento Humano, Departamento de marketing.

Temporalidad:

Enero – noviembre 2025

Objetivo 5: Evaluar y reconocer el aprendizaje y avance profesional de los empleados.

- Implementar evaluaciones de desempeño semestrales para medir el progreso de cada empleado con respecto a manejo de sistema y conocimiento de procesos y estudio fotográfico y establecer metas de aprendizaje.
- Reconocer el esfuerzo en el aprendizaje continuo mediante certificados, mails de felicitaciones, recompensas con fotografías o menciones internas, motivando a otros empleados a participar en las capacitaciones.

Responsables:

Unidad de Talento Humano, Departamento técnico, Departamento de marketing.

Temporalidad:

Enero – noviembre 2025.

Plan de mejora del salario emocional y bienestar laboral de Cyede.

Objetivo 1: Reconocer y valorar el esfuerzo de los empleados.

- Implementar un programa de “Empleado del Mes” en cada tienda con un reconocimiento público por medio de los grupos de WhatsApp, correos de tiendas o beneficios no económicos, como un día libre adicional en sus jornadas normales o un obsequio como un paquete pequeño de impresión de fotos o la oportunidad de una sesión fotográfica personal o con familiares.
- Realizar celebraciones de aniversarios laborales, destacando los años de servicio con mensajes de agradecimiento y certificados de permanencia en la empresa.

Responsables:

Unidad de Talento Humano, Departamento de Marketing.

Temporalidad:

Enero – diciembre 2025.

Objetivo 2: Fomentar la flexibilidad y el balance vida-trabajo.

- Establecer un esquema de permisos flexibles para situaciones familiares o personales importantes como calamidades domésticas, fallecimiento de algún familiar o permisos para los trabajadores que tienen niños o adolescentes y lo necesiten en sus instituciones por asuntos puntuales.
- Implementar opciones de horarios flexibles en días o temporada de baja carga laboral, permitiendo que los empleados ajusten sus jornadas según sus necesidades y tomando en cuenta los horarios de cada centro comercial.

Responsables:

Unidad de Recursos Humanos.

Temporalidad:

Enero – diciembre 2025.

Objetivo 3: Apoyar el bienestar emocional de los empleados.

- Festejo de fechas importantes con mensajes alentadores o pequeños presentes para el mejoramiento de relaciones entre los trabajadores de Cyede.
- Ofrecer sesiones de asesoramiento o coaching emocional en temas como el manejo del estrés y el bienestar por medio de conferencias

virtuales o las diferentes capacitaciones gratuitas que suelen ofrecer cada centro comercial.

- Crear un espacio en las tiendas para momentos de descanso, con un área de relajación y descanso en la hora de almuerzo. Este espacio deberá tener una mesa, una silla cómoda o puff inflable, botellón de agua que ya dispone cada tienda y cafetera.

Responsables:

Unidad de Talento Humano.

Temporalidad:

Enero – diciembre 2025.

Objetivo 4: Mejorar la percepción de apoyo por parte de la empresa.

- Realizar encuestas semestrales a todas las tiendas por medio de Google Forms o aplicativos para evaluar la percepción de bienestar emocional y realizar ajustes en función de los resultados.
- Crear un canal de comunicación confidencial por correo donde los empleados puedan expresar preocupaciones, inconvenientes, sugerencias y puedan recibir el seguimiento pertinente.

Responsables

Unidad de Talento Humano, Departamento técnico.

Temporalidad

Enero – Diciembre 2025.

Objetivo 5: Generar un sentido de pertenencia y compromiso.

- Organizar reuniones periódicas con todos los equipos de tiendas para compartir logros de la empresa con estadísticas y mostrar cómo cada empleado ha contribuido a dichos resultados.
- Entregar reconocimientos simbólicos, como diplomas o menciones en los correos de la empresa que reflejen la contribución de cada empleado al éxito de la tienda.

Responsables

Unidad de Talento Humano.

Temporalidad

Enero – diciembre 2025.

Presupuesto

Tabla 15 Presupuesto

Periodo	Actividad	Objetivo	KPI	Meta	Costo
Trimestral (enero, abril, julio, octubre)	Organizar jornadas de integración cada trimestre, con actividades extralaborales en equipo.	Fortalecer las relaciones y promover un ambiente de colaboración entre tiendas.	% de trabajadores que participan en cada jornada	Al menos 70% de participación por jornada	\$0,00
Mensual	Establecer reuniones mensuales entre líderes y vendedores.	Discutir metas, objetivos y sugerencias para la mejora de cada tienda, generando un ambiente de apertura.	Nº de reuniones realizadas al mes	100% del cronograma mensual	\$0,00
Semanal	Establecer un sistema de retroalimentación semanal en cada tienda por parte de los líderes.	Los vendedores podrán recibir observaciones constructivas sobre su desempeño.	Nº de sesiones de retroalimentación por tienda	4 sesiones al mes por tienda	\$0,00
Semestral (mayo – octubre)	Capacitar a los líderes en técnicas de retroalimentación efectiva,	Mejorar la calidad del feedback psrs potenciar el desempeño	Evaluación de conocimiento post – capacitación	≥ 80% de aprobación en pruebas	\$0,00

	Mejorar el espacio físico de trabajo en cada tienda dentro de lo posible para que sea cómodo, incluyendo elementos como buena iluminación, áreas adecuadas para mercadería y hora de almuerzo de los trabajadores.	Tener un espacio digno donde los trabajadores puedan realizar sus actividades diarias.	% de mejoras implementadas	Implementar al menos dos mejoras en cada tienda al año	\$500,00
Semestral (marzo – septiembre)	Realizar encuestas periódicas de satisfacción sobre el ambiente laboral.	Identificar áreas de mejora en función de los resultados de las encuestas.	Índice de satisfacción con el espacio de trabajo	Aumentar un 40% la percepción positiva de los trabajadores.	
Mensual	Realizar campañas internas de comunicación	Aumentar el sentido de compromiso y pertenencia.	Nº de campañas publicadas	1 al mes	\$0,00

	mensual sobre los logros de la empresa y su impacto en la comunidad.				
Mensual	Crear un boletín de empleados por medio de Whatsapp en el que se comparten historias de éxito, reseñas positivas de clientes y buenas prácticas en el trabajo.	Reforzar la comunicación interna y motivación	% de trabajadores que interactúan con el contenido	Al menos 50% de interacción	\$0,00
			Nº de publicaciones al mes	3 publicaciones al mes	
Bimensual (Feb – Abr – Jun – Ago – Oct – Dic)	Crear un programa de capacitaciones internas que cubran habilidades técnicas, de atención al cliente y desarrollo personal.	Mejorar la formación y desempeño del personal.	% de trabajadores capacitados	90% de participación	\$0,00
			Nº de capacitaciones al año	6 capacitaciones anuales	
Semestral 1 (Jun – Dic)	Ofrecer acceso a cursos en línea de Photoshop (Domestika) o talleres internos de fotografía en cada tienda.	Motivar a los trabajadores a aprender nuevas técnicas.	% de trabajadores capacitados	80% de participación	\$20,00

Anual (agosto)	Crear un sistema de promoción interna basado en el desempeño y la formación continua.	Motivar el crecimiento personal dentro de la empresa	Índice de satisfacción de trabajadores promovidos	80% de satisfacción	\$0,00
Semestral 1 (jul – dic)	Publicar internamente las vacantes disponibles en puestos administrativos, para líderes de tiendas o diseñadores.	Dar oportunidades de crecimiento a los trabajadores actuales	% de trabajadores ascendidos	50% de los asensos deben ser internos	\$0,00
Trimestral (Mar – jun – sep – dic)	Implementar talleres trimestrales internos de habilidades blandas, como manejo de conflictos, comunicación efectiva y trabajo en equipo en las instalaciones de oficina.	Fortalecer habilidades de liderazgo e interpersonales	Nº de talleres impartidos al año	4 talleres anuales	\$0,00
Trimestral (feb – may – ago)	Crear un programa de mentoría con líderes antiguos y personal destacado donde los	Guiar y motivar a nuevos talentos	Nº de mentorías por trimestre	3 mentorías activas por trimestre	\$0,00

	trabajadores puedan recibir asesoría y orientación.				
Semestral 1 (Jun – dic)	Implementar evaluaciones de desempeño semestrales con respecto a manejo de sistema y conocimiento de procesos, estudio fotográfico y establecer metas de aprendizaje.	Medir el progreso en habilidades importantes	% de trabajadores evaluados	100% del personal evaluado semestralmente	\$0,00
Semestral 1 (jul – dic)	Reconocer el esfuerzo en el aprendizaje continuo mediante certificados (impresión en fotografía en Matriz), mails de felicitaciones, recompensas con fotografías o menciones internas.	Motivar a otros trabajadores a participar en las capacitaciones.	Nº de certificados y reconocimientos otorgados	100% de los trabajadores capacitados reciben reconocimiento	\$0,00
Mensual	Implementar un programa de “Empleado del Mes” en cada tienda con un reconocimiento	Incentivar el esfuerzo y la excelencia laboral	Nº de trabajadores reconocidos al mes	1 trabajador destacado por tienda	\$0,00

	<p>o público por medio de los grupos de whatsapp, correos de tiendas o beneficios no económicos, como un día libre adicional en sus jornadas normales o un obsequio como un paquete pequeño de impresión de fotos o la oportunidad de una sesión fotográfica personal o con familiares.</p>				
Anual (diciembre)	<p>Realizar celebraciones de aniversarios laborales, destacando los años de servicio con mensajes de agradecimiento y certificados (impresos en papel fotográfico en Matriz) de permanencia en la empresa.</p>	<p>Reforzar el sentido de pertenencia y motivación</p>	<p>Nº de trabajadores reconocidos anualmente</p>	<p>100% de los trabajadores con aniversarios destacados</p>	\$0,00

Permanente	Establecer un esquema de permisos flexibles para situaciones familiares o personales importantes como calamidades domésticas, fallecimiento de algún familiar o permisos para los trabajadores que tienen niños o adolescentes.	Mejorar la relación entre la vida laboral y personal	% de solicitudes de permisos aprobados	90% de solicitudes justificadas aprobadas	\$0,00
4 veces al año (mar – may – dic)	Festejo de fechas importantes con mensajes alentadores o pequeños presentes para el mejoramiento de relaciones entre los trabajadores de Cyede. Día de la mujer MARZO (ramo de flores eternas)	Mejorar las relaciones interpersonales en la empresa	Nº de fechas importantes celebradas al año	Al menos 4 eventos anuales	\$39,00

	<p>Día de la madre MAYO (chocolates para 9 madres)</p> <p>Día del trabajador MAYO (taza personalizada producto de Cyede)</p> <p>Navidad DICIEMBRE (funda de caramelos)</p>				\$36,00 \$150,00 \$90,00
Trimestral (feb – may – ago – nov)	Ofrecer sesiones de asesoramiento o coaching emocional (Domestika) en temas como el manejo del estrés y el bienestar por medio de conferencias virtuales o las diferentes capacitaciones gratuitas que suelen ofrecer cada centro comercial.	Apoyar el bienestar emocional de los equipos	Nº de sesiones impartidas	4 sesiones anuales	\$20,00
Anual (oct)	Crear un espacio en las tiendas para	Mejorar la calidad de los	% de tiendas con área de	100% de las tiendas en un año	

	momentos de descanso, con un área de relajación y descanso en la hora de almuerzo. Este espacio deberá tener una mesa, una silla cómoda o puff inflable, botellón de agua que ya dispone cada tienda y cafetera (9 tiendas en Quito).	tiempos de descanso	descanso implementada		\$846,00
Semestral 1 (may – nov)	Realizar encuestas semestrales a todas las tiendas por medio de Google Forms o aplicativos para evaluar la percepción de bienestar emocional y realizar ajustes en función de los resultados.	Evaluar y ajustar estrategias de bienestar	% de participación en encuestas	80% de trabajadores encuestados	\$0,00
Permanente	Crear un canal de comunicación confidencial por correo donde los empleados	Brindar un espacio seguro y confidencial para expresar preocupaciones o molestias.	Nº de sugerencias o preocupaciones recibidas	Al menos 5 por trimestre	\$0,00

	puedan expresar preocupaciones, inconvenientes, sugerencias y puedan recibir el seguimiento pertinente.				
Trimestral (mar – jun – sep – dic)	Organizar reuniones periódicas con todos los equipos de tiendas para compartir logros de la empresa con estadísticas y mostrar cómo cada empleado ha contribuido a dichos resultados.	Fomentar el compromiso y transparencia	Nº de reuniones realizadas	1 reunion trimestral con todas las tiendas	\$0,00
TOTAL					1701,00

Nota. (Moreta, 2024). Elaboración propia

CONCLUSIONES

Los resultados de las encuestas reflejan que la mayoría de los trabajadores no se sienten valorados ni satisfechos con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de Cyede, esto realza la necesidad de implementar un plan de incentivos que priorice el reconocimiento, la comunicación efectiva y el bienestar emocional. La motivación laboral en Cyede está directamente influenciada por el salario emocional y las retribuciones no económicas, es sabido que un trabajador motivado demuestra mayor desempeño en sus labores y presenta otro tipo de conexión más personal con su trabajo.

La percepción negativa en cuanto a la comunicación entre niveles jerárquicos y el trato por parte de los supervisores evidencia la importancia de fomentar un ambiente laboral inclusivo, respetuoso y colaborativo apoyado por actividades que promuevan la integración y el entendimiento de ambas partes teniendo un impacto significativamente positivo en la productividad y satisfacción de los trabajadores.

Los resultados muestran que una parte considerable del personal no encuentra opciones de capacitación ni posibilidades de ascender en la organización, esto genera desmotivación y un sentimiento de estancamiento, lo cual podría abordarse mediante programas de formación continua y promoción interna por parte del personal administrativo y del departamento técnico, la falta de oportunidades de desarrollo profesional limita el compromiso de los empleados con la empresa ya que no sienten que sus esfuerzos sean suficientemente valorados o reconocidos.

Un alto número de trabajadores considera que la carga laboral es excesiva y que no se respetan sus necesidades personales, lo que afecta su motivación y productividad en las tiendas, la implementación de políticas que promuevan un balance saludable, como horarios flexibles y permisos accesibles cuando son requeridos podría impactar positivamente en su bienestar y hacerlos sentir que sus necesidades son importantes para la empresa. El balance entre la vida personal y laboral es clave para mejorar el desempeño y la retención de talento.

Aunque algunos empleados valoran las condiciones físicas de trabajo, hay un porcentaje importante que considera se podrían hacer mejoras en sus áreas de trabajo. La falta de incentivos emocionales y de actividades de integración limita su sentido de pertenencia por lo que un plan que incluya reconocimientos formales e informales, eventos de integración y actividades de retroalimentación constante podría mejorar significativamente esta percepción.

A pesar de las limitaciones presupuestarias de la empresa y las condiciones por las que el país está atravesando el enfoque en el salario emocional y las retribuciones no económicas permite implementar un programa efectivo y sostenible. Esto beneficiará no solo a los trabajadores, sino también a la empresa, aumentando la calidad del servicio, la retención de talento y la reputación organizacional. El diseño de un plan de incentivos y actividades de motivación es viable y tendrá un impacto positivo en la satisfacción y el desempeño de los empleados.

RECOMENDACIONES

Es recomendable diseñar y mantener un sistema que reconozca públicamente los logros y esfuerzos de los trabajadores, brindar talleres, cursos en línea o sesiones de formación interna en habilidades técnicas y blandas y crear un plan de carrera que facilite ascensos dentro de la empresa.

Organizar jornadas de convivencia trimestrales que permitan a los empleados interactuar en un ambiente más relajado y establecer un canal de comunicación directo entre empleados y supervisores para resolver inquietudes de manera efectiva.

Estas recomendaciones promueven la motivación y el bienestar de los empleados mediante estrategias viables y económicas, como el salario emocional y las retribuciones no económicas, esta implementación no solo beneficiará a los trabajadores, sino que también mejorará la calidad del servicio, reforzando el posicionamiento de Cyede en el mercado.

Anexo 1**Encuesta realizada al líder más antiguo de la empresa Leonardo Arteaga**

1. ¿Cómo describiría la motivación de los empleados en las tiendas cuando comenzó en su puesto en comparación con ahora?

2. ¿Qué tipos de incentivos (económicos o no) se ofrecían antes a los empleados y cómo cree que impactaban su desempeño?

3. Actualmente, ¿qué estrategias utiliza la empresa para mantener motivados a los empleados en las tiendas?

4. ¿Ha notado algún cambio en el nivel de compromiso y motivación de los empleados después de la implementación de estas nuevas estrategias o incentivos?

5. En su experiencia, ¿qué cambios cree que aún son necesarios para mejorar la satisfacción y motivación de los empleados?

Anexo 2**Encuesta realizada a la gerente de marketing Verónica Gonzales**

1. ¿Cómo describiría la motivación de los empleados en las tiendas cuando comenzó en su puesto en comparación con ahora?

2. ¿Qué tipos de incentivos (económicos o no) se ofrecían antes a los empleados y cómo cree que impactaban su desempeño?

3. Actualmente, ¿qué estrategias utiliza la empresa para mantener motivados a los empleados en las tiendas?

4. ¿Ha notado algún cambio en el nivel de compromiso y motivación de los empleados después de la implementación de estas nuevas estrategias o incentivos?

5. En su experiencia, ¿qué cambios cree que aún son necesarios para mejorar la satisfacción y motivación de los empleados?

Anexo 3

Encuestas de Google forms

Motivación laboral

Hola a todos, esta es una breve encuesta para saber cual es su nivel de motivación dentro de la empresa Cyede. Agradezco sus respuestas y su tiempo.

correoel@bogota.com Cambiar de cuenta

No compartirlo

*** Indica que la pregunta es obligatoria**

Genero *

Femenino

Masculino

Edad *

Tu respuesta

A que grupo pertenece? *

Lider de tienda

Asesor comercial

Bodega

Matriz

Se siente valorado por la empresa en su trabajo diario? *

Si

No

Considera que las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en la empresa son satisfactorias? *

Si

No

El ambiente de trabajo en Cyede Cia Ltda es positivo y le motiva a ser más productivo? *

Si

No

Recibe retroalimentación constructiva por parte de sus superiores que le ayudan a mejorar su desempeño? *

Si

No

El ambiente de trabajo en Cyede Cia Ltda es positivo y le motiva a ser más productivo?

Si

No

Recibe retroalimentación constructiva por parte de sus superiores que le ayudan a mejorar su desempeño?

Si

No

¿Las recompensas y beneficios que ofrece la empresa son suficientes para motivarlo en su trabajo?

Si

No

¿Se siente involucrado en la toma de decisiones que afectan su área de trabajo?

Si

No

¿Las condiciones físicas de su lugar de trabajo (espacio, equipos, herramientas) son adecuadas para realizar su labor eficientemente?

Si

No

¿Cree que su carga de trabajo es justa y manejable?

Si

No

¿El balance entre su vida laboral y personal es respetado por la empresa?

Si

No

¿Siente que hay una buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la empresa?

Si

No

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Does this form look suspicious? [Informe](#)

Google Formularios

Anexo 4

Insumos para propuesta



Mesa Desayunador Comedor 2 Puestos

US\$ 50

[Cupón US\\$ 20 OFF](#)

(Mercado Libre, 2024)



Sofá Inflable Portátil Plegable

US\$ 23

[Cupón US\\$ 20 OFF](#)

(Mercado Libre, 2024)



Hervidor De Agua Eléctrico Jarra Hi-luxe
De 1.8 Lts HI-7201

US\$ 20⁹⁹

(Mercado Libre, 2024)

Referencias

Alvarez, L. E. (2019). *Universidad continental*. Plan de motivación laboral para el incremento de la productividad:

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7029/2/IV_FCE_308_Durand_Alvarez_2019.pdf

Analisis FODA una herramienta necesaria. (2022). Universidad Nacional de Cuyo:

https://videla-rivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf

Apiquian, A. (2007). *en sindrome de burnout*. universidad Anahuac México Norte:

<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-30022/sindrome%20burnout.pdf>

Asana, T. (2024). *Asana* . Que es la motivación intrínseca y como funciona:

<https://asana.com/es/resources/intrinsic-motivation>

Borsino, R. (2018). *aula virtual*. niveles de la piramide de maslow:

<https://comunicasanamente.wordpress.com/niveles-de-la-piramide-de-maslow/>

Brooking, A. (1996). *Technology Broker*. Technology Broker:

<https://xaviermayolgonzalez1.wordpress.com/2019/01/17/technology-broker-brokking-1996/>

Brutti, F. (2023). *thePower*. Como aplicar la teoria de Herzberg en tu empresa:
<https://thepower.education/blog/teoria-de-herzberg-en-tu-empresa>

Carhuanchó, S. (2019). *Universidad peruana de ciencias e informática. EL TRABAJO EN EQUIPO Y EL DESARROLLO: https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/24/CARHUANCHÓ_SA RA.pdf?sequence=1&isAllowed=y*

Chiavenato, I. (1999). *Editorial Mc Graw Hil*. Administración de recursos humanos:
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)

Chiavenato, I. (2008). *Talento Humano*. Gestión del talento humano tercera edición:
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Crehana. (2021). *Crehana*. Crehana:
<https://www.crehana.com/business/descargables/piramide-de-maslow-pdf/>

Cyede.com. (2023). *Quienes somos*. cyede.com. <https://cyede.com/>

Díaz, K., López, J., y Esquivel, J. (2019). *Escuela de economía y negocios*. Gestión del personal:

<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/803/1/TFPP%20EEYN%202019%20DKD-LJC-EJM.pdf>

Ecuador, C. d. (2008). *Constitución de la república del Ecuador* . Constitución de la República del Ecuador: https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Estrada, C. P. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Universidad Pontificia Comillas Madrid-España:

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>

Eva, M. (2021). *Universidad de Zulia, Venezuela* . Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora: <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/29069612005.pdf>

Executive, K. (2024). *Kilpatrick Group*. teoria de Herzberg: <https://www.kilpatrickexecutive.com/es/news/teoria-de-herzberg-que-es-y-como-implementarla-para-motivar-al-equipo-de-trabajo/#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20Herzberg%2C%20o,experi%20en%20su%20ambiente%20laboral.>

Gallardo, P. S., y Moreno, A. P. (2015). *Entornos de trabajo e impacto en la salud.*

Medicina y seguridad del trabajo:

<https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v61n240/editorial.pdf>

Garcia, V. (2022). *Universidad de Valladolid* . La motivacion laboral, estudio

descriptivo: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf;jsessionid=5F8407152CECE8EDFA4EB49FC8F41F28?sequence=1>

GISSELA, C. G. (DICIEMBRE de 2020). *PUCE AMBATO.*

<file:///C:/Users/Homie/Desktop/chris%20iti/EMPRENDIMIENTO/77232.pdf>

Katz, D., y Kahn, R. (1979). *Psicologia social de las organizaciones.* scribd:

<https://es.scribd.com/document/561333197/Katz-y-Khan-Psicologia-Social-de-Las-Organizaciones-Cap-1-4>

Langa, M. E. (2005). *Congreso de ingenieria de organización.* El capital intelectual

como activo estratégico en la sociedad del conocimiento:

<http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/16.pdf>

Lazcano, L. C. (2023). *El análisis FODA.* Universidad de Guadalajara.

Lazcano, L. C. (2023). *El análisis FODA.* Universidad de Guadalajara:

http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/4065/1/T%C3%A9cnicas_diagn%C3%B3stico_FODA.pdf

- López, G. M. (2020). *Universidad Andina Simon Bolívar* . Incidencia de la motivación a través de incentivos no remunerados de la losep: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7762/1/T3351-MDTH-Miniguano-Incidencia.pdf>
- maps, G. (2024). *Google Maps*. Google Maps: <https://www.google.com.ec/maps/@-0.1081339,-78.4699519,18z?hl=es>
- Maps, G. (2024). *Google Maps*. Google Maps: <https://www.google.com.ec/maps/@-0.1081339,-78.4699519,18z?hl=es&entry=tu>
- Maria, C. G. (julio de 2023). *UAPS, PUCE AMBATO*. file:///C:/Users/Homie/Desktop/chris%20iti/EMPRENDIMIENTO/UAPS-O-Carrillo%20Godoy%20Maria%20Domenica.pdf
- Maslach, y Jackson. (1981). *Ciencia y trabajo. Burnout*: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000100059#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20planteamientos%20de%20Maslach,de%20servicios%2C%20pero%20no%20exclusivamente.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivación y personalidad* . Diaz de santos : <https://batalloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>

- McGregor, D. (1960). *Las teorías* . Carlos Parra, profesor de economía:
https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teoria_z.pdf
- Mendoza, R. (2008). *Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias*:
https://www.insp.mx/resources/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip_lsp/investigacion.pdf
- Mercado Libre. (2024). *Mercado Libre*. <https://www.mercadolibre.com.ec/>
- Moreno, M. A. (2020). *Manual de evaluación de desempeño laboral*. Registro de información catastral de Guatemala:
<https://portal.ric.gob.gt/sites/default/files/2020-12/Manual%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o%20Laboral%20V%202.pdf>
- Moreta, C. (2024). *Figuras*. Elaboración propia.
- Naranjo, M. (2009). *Revista Educación*. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia:
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Noriega, M. G. (s.f.). *Ensayos*. Universidad Tecnológica de la Mixteca:
https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf

OIT. (s.f.). *Organización Internacional del Trabajo.*

<https://www.ilo.org/es/ecuador#standards>

Ortega, E. (2009). *UTN reconquista. Comunicación efectiva :*

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/744/mod_resource/content/0/04._Comunicacion_efectiva.pdf

Ouchi, W. (1970). *La teoria Z de William Ouchi.* pdfcoffee: <https://pdfcoffee.com/la-teoria-z-de-william-ouchi-5-pdf-free.html>

Peña, C. (2015). *Peña Estrada. LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA:*

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf>

PUERTO, Y. A. (2022). *UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA. PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA ZADA SALUD OCUPACIONAL:*

<https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/2515edfd-933a-4273-8fb9-fcdc3eaa70c5/content>

RRHH, C. (2017). *Organigrama.*

Sanz, M. P., y García, M. (2018). *Los métodos de investigación.* métodos de investigación capítulo 3: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-135806/12%20metodologc3ada-1-garcia-y-martinez.pdf>

Sanz, M. S. (2022). *Icade bussines school.* <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/526122/retrieve>

Schaufeli, W. (2002). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo .* Occupational Health Psychology Unit: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf

Trabajo, C. d. (2024). *Código del trabajo.* Código del trabajo: <file:///C:/Users/cris9/Downloads/Codigo-de-Trabajo-ecuador.pdf>

ULA. (2017). *ULA online.* investigación exploratoria: https://practicasprofesionales.ula.edu.mx/documentos/ULAONLINE/Maestria/MAN/HRM558/Publicaci%C3%B3n/Semana_3/Estudiante/HRM558_S3_E_Inv_explor.pdf

Villagran, E. R. (2017). *Universidad Rafael Landívar.* Comunicación efectiva y trabajo en equipo: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>

Zapata, G. (2010). *Universidad del norte Colombia. Sistema de incentivos y tipos*

básicos de trabajo en la organización:

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64619990004.pdf>

REPORTE TURNITIN



Página 2 of 112 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::11830:426677822

5% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- | | | |
|----|--|---|
| 5% | | Fuentes de Internet |
| 1% | | Publicaciones |
| 0% | | Trabajos entregados (trabajos del estudiante) |

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

Texto oculto

198 caracteres sospechosos en N.º de páginas

El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.