



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y COMPORTAMIENTO HUMANO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO PARA LOS
TRABAJADORES DE LA FLORÍCOLA EDANA FLORALBA BASADO EN EL
CONOCIMIENTO DE SUS MOTIVACIONES”**

Realizado por:

Cristina Elizabeth Albuja Estrella

Director del Proyecto:

René David Jaramillo Msc.

Como requisito a la Obtención del título:

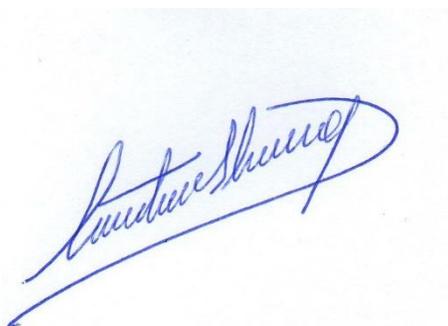
MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Quito, 16 de septiembre del 2021

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Cristina Elizabeth Abuja Estrella, portadora del número de cédula No 1714356878, declaro bajo juramento que la presente investigación es propia de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Mediante la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a esta investigación a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, de acuerdo con lo establecido a la Ley de Propiedad Intelectual, a su reglamento y a la normativa institucional vigente.



Cristina Elizabeth Abuja Estrella

CC 1714356878

DECLARATORIA DEL DIRECTOR

El presente trabajo de investigación titulado:

“Diseño de un programa de reconocimiento para los trabajadores de la florícola Edana Floralba basado en el conocimiento de sus motivaciones”

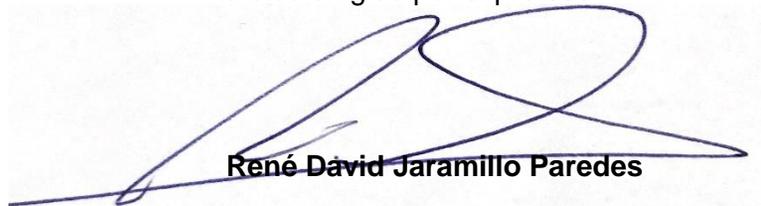
Realizado por:

Cristina Elizabeth Albuja Estrella

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Ha sido dirigido por el profesor



René David Jaramillo Paredes

Quien considera que constituye un trabajo original de su-autor

MSc. René David Jaramillo Paredes

DIRECTOR

DECLARATORIA PROFESORES INFORMANTES

Los profesores informantes:

ALFONSINA ISABEL RODRIGUEZ VÁSCONEZ

SANTIAGO ANDRÉS OQUENDO OLALLA

Luego de analizar el presente trabajo de investigación,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador



.....
Alfonsina Isabel Rodríguez Vázquez



.....

Santiago Andrés Oquendo Olalla

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de emprender este nuevo reto en mi vida, por bendecirme cada día, ser mi guía y fortaleza en todo momento para lograr culminar esta nueva etapa, que más que un título es una nueva experiencia de vida.

A mi esposo Paúl y a mis hijos Náthaly, Eduardo y David por todo su apoyo y comprensión durante el desarrollo de este trabajo. A mis padres por su cariño y ejemplo de responsabilidad y perseverancia que recibí desde cuando era niña, gracias a ustedes por inculcarme a ser mejor persona y profesional.

Agradezco a todos los profesores de esta maestría, que con paciencia y total entrega impartieron sus conocimientos para formarnos académicamente, pero sobre todo ayudarnos a ser mejores seres humanos, en especial a Msc Alfonsina Rodriguez por su apoyo incondicional en la elaboración de este trabajo..

Un profundo agradecimiento a mi director de tesis Msc David Jaramillo, por su total predisposición en ayudarme, con su experiencia y calidez humana, supo guiarme en el desarrollo de este trabajo.

A mis queridos trabajadores de la finca Edana Floralba, mi agradecimiento por su colaboración en las actividades realizadas, por su cariño y confianza, para ustedes va dirigido este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico todo el esfuerzo plasmado en este trabajo a mis amados hijos Eduardo y David, en especial a mi hija y compañera de aventura Náthaly quien siempre me apoyó y me animó a retomar mis estudios; para ustedes que son mi fortaleza y la luz de mi vida.

Para mi amada Tía Monjita, que en este año partió al cielo dejándome un profundo dolor y vacío en mi vida, ahora es mi angelito que me acompaña día a día; desde niña siempre fue mi guía y compañera, con su amor y ejemplo me inculcó a ser mejor persona, usted que siempre me acompañó en mis logros, confió en mis capacidades y se sentía orgullosa de mi; para usted todo mi esfuerzo y amor, siempre de su mano mi monjita linda, agradezco a Dios por haberla tenido en mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

1. CAPITULO I.	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.1.1. Diagnóstico	1
1.1.2. Pronóstico	3
1.1.3. Control del Pronóstico	4
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. Objetivo General:	5
1.2.2. Objetivos Específicos:	5
1.3. Justificación del Problema.....	5
1.4. Marco Teórico	8
1.4.1. Estado Actual sobre el conocimiento del tema	8
1.4.2. Adopción de una Perspectiva Teórica	11
1.4.2.1. La Motivación	11
1.4.2.2. Teorías de la Motivación.....	13
1.4.2.3. Remuneración Variable	17
1.4.2.4. Planes de Incentivos.....	18
2. CAPÍTULO II.	21
2.1. Tipo de estudio	21
2.2. Modalidad de la investigación	21
2.3. Método de Estudio	22
2.4. Población y Muestra.....	22
2.5. Selección de Instrumentos de Investigación.....	24

3. CAPÍTULO III	26
3.1. Presentación y Análisis de Datos	27
3.1.1. Datos demográficos de la población en estudio.....	27
3.1.2. Resultados de la Escala de Motivación Laboral R-MAWS aplicado a 100 trabajadores de la florícola Edana Floralba	30
3.1.3. Análisis FODA de los Resultados	50
3.1.4. Resultados del Focus Group	52
3.2. PROPUESTA.....	55
3.2.1. PROYECTO 1.- Incentivando la Motivación Intrínseca.	56
3.2.2. PROYECTO 2.- Desarrollando la Regulación Externa.....	60
3.2.3. PROYECTO.- Desarrollando la Regulación Introyectada	66
4. CAPÍTULO IV	70
4.1. CONCLUSIONES:	70
4.2. RECOMENDACIONES:	71
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
6. ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Grupo de Estudio por Fincas	23
Tabla 2.- Grupo de Estudio por áreas.....	23
Tabla 3.- Agrupación de ítems por Subescalas R-MAWS.....	24
Tabla 4.- Tabla de Likert.....	24
Tabla 5 Cuadro resumen de las actividades a realizar	69

INDICE DE GRÁFICOS

FIGURA 1 Organigrama Edana Floralba	2
FIGURA 2 Ranking de las 9 tendencias del 2020 según la importancia: Ecuador	9
FIGURA 3.- Proceso de Motivación – Satisfacción	13
FIGURA 4.-Pirámide de las Necesidades de Maslow	14
FIGURA 5.-Población Por Género.....	27
FIGURA 6.-Población por Edad.....	28
FIGURA 7.- Población por tiempo de antigüedad en la finca	29
FIGURA 8.- Respuesta 1.....	30
FIGURA 9.- Respuesta 2.....	31
FIGURA 10.- Respuesta 3.....	32
FIGURA 11.- Respuesta 4.....	33
FIGURA 12.- Respuesta 5.....	34
FIGURA 13.- Respuesta 6.....	35
FIGURA 14.- Respuesta 7.....	36
FIGURA 15.- Respuesta 8.....	37
FIGURA 16.- Respuesta 9.....	38
FIGURA 17.- Respuesta 10.....	39
FIGURA 18.- Respuesta 11.....	40
FIGURA 19.- Respuesta 12.....	41
FIGURA 20.- Respuesta 13.....	42
FIGURA 21.- Respuesta 14.....	43
FIGURA 22.- Respuesta 15.....	44
FIGURA 23.- Respuesta 16.....	45
FIGURA 24.- Respuesta 17.....	46
FIGURA 25.- Respuesta 18.....	47

FIGURA 26.-Respuesta 19.....	48
FIGURA 27.- Resultados Generales por Sub escalas de Motivación.....	49
FIGURA 28.- Beneficios del Fútbol.....	57
FIGURA 29 BENEFICIOS DE TERMINAR EL BACHILLERATO	59
FIGURA 30.- BENEFICIO 1 “TRANSPORTE”	61
FIGURA 31.- BENEFICIO 2 “ALIMENTACIÓN”	62
FIGURA 32.- BENEFICIO 3 “SERVICIO MÉDICO”	63
FIGURA 33.- BENEFICIO 4 “BONO ECONÓMICO”	64
FIGURA 34.- TARJETA DE REGALO POR UN MÁS AÑO DE SERVICIO.....	65
FIGURA 35.- Beneficios de tener buenos líderes	68

RESUMEN

La industria florícola es la principal fuente de empleo del sector de Pedro Moncayo, actividad que requiere un alto número de trabajadores operativos que se involucren y realicen sus tareas con alta eficiencia para producir rosas con la calidad que exige el mercado internacional. La alta oferta de empleo, ha exigido a las empresas a ser creativos para ofrecer diferentes tipos de compensaciones para atraer y retener personal calificado.

Al ser el capital humano fundamental en la industria florícola, en este proyecto se realiza un estudio sobre las diferentes teorías de la motivación, y así mediante la metodología e instrumentos de investigación utilizados en los trabajadores de la finca, determinar y realizar un análisis de los diferentes tipos de motivación que guían su comportamiento.

Después de analizar los diferentes tipos de motivación que mueven el accionar de los colaboradores de la finca, se realiza el diseño de un Programa de Reconocimientos que está dividido en tres ejes fundamentales que incentivan: la Motivación Extrínseca, la Regulación Externa y la Regulación Introyectada, para así cubrir las necesidades reales que tienen los trabajadores, aumentar su autoestima, generar sentido de pertenencia y lograr mayor compromiso para que cumplan con eficiencia los objetivos de la empresa..

Palabras clave: Motivación, Incentivos, Beneficios, Bonificación

ABSTRACT

The flower industry is the main source of employment in the Pedro Moncayo sector. It requires a large sum of operative workers to participate and carry out their tasks with efficiency in order to produce roses with the high standards that the international market requires.

High employment offering has pushed businesses to be creative in promoting different types of compensation to attract and maintain qualified personnel.

Because the workforce is a fundamental element of the flower industry, this project develops a study about the different theories of motivation, which by means of the methodology and investigation tools applied to the farm's workers, determines an analysis of the different types of motivation that drives their behaviour.

Following the analysis of different types of motivation that influence the workers' actions, a recognition program is created. The program is divided into 3 fundamental pillars that drive: extrinsic motivation, internal regulation and introjected regulation, that cohesively cover the workers' real needs, increases their self-esteem, generates a sense of belonging and achieves a greater commitment for them to reach the company's goals with efficiency.

Key Words: Motivation, Incentives, Benefits, Bonus

1. CAPITULO I.

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Diagnóstico

Edana Floralba es una florícola ecuatoriana con 13 años de experiencia en la producción y exportación de rosas, ubicada en Tabacundo al norte de Quito, en el Cantón Pedro Moncayo – “Capital Mundial de la Rosa”; por su excelente ubicación geográfica permite ofrecer un producto que cumpla con los estándares de calidad que exige el mercado internacional.

Su estratégica selección de más de 65 variedades de rosas, el cuidado puesto en el proceso de producción y empaque; permite ofrecer las mejores rosas destinadas al mercado mundial, siendo el principal comprador Rusia con un 85% de sus exportaciones y el 15% destinado a países europeos.

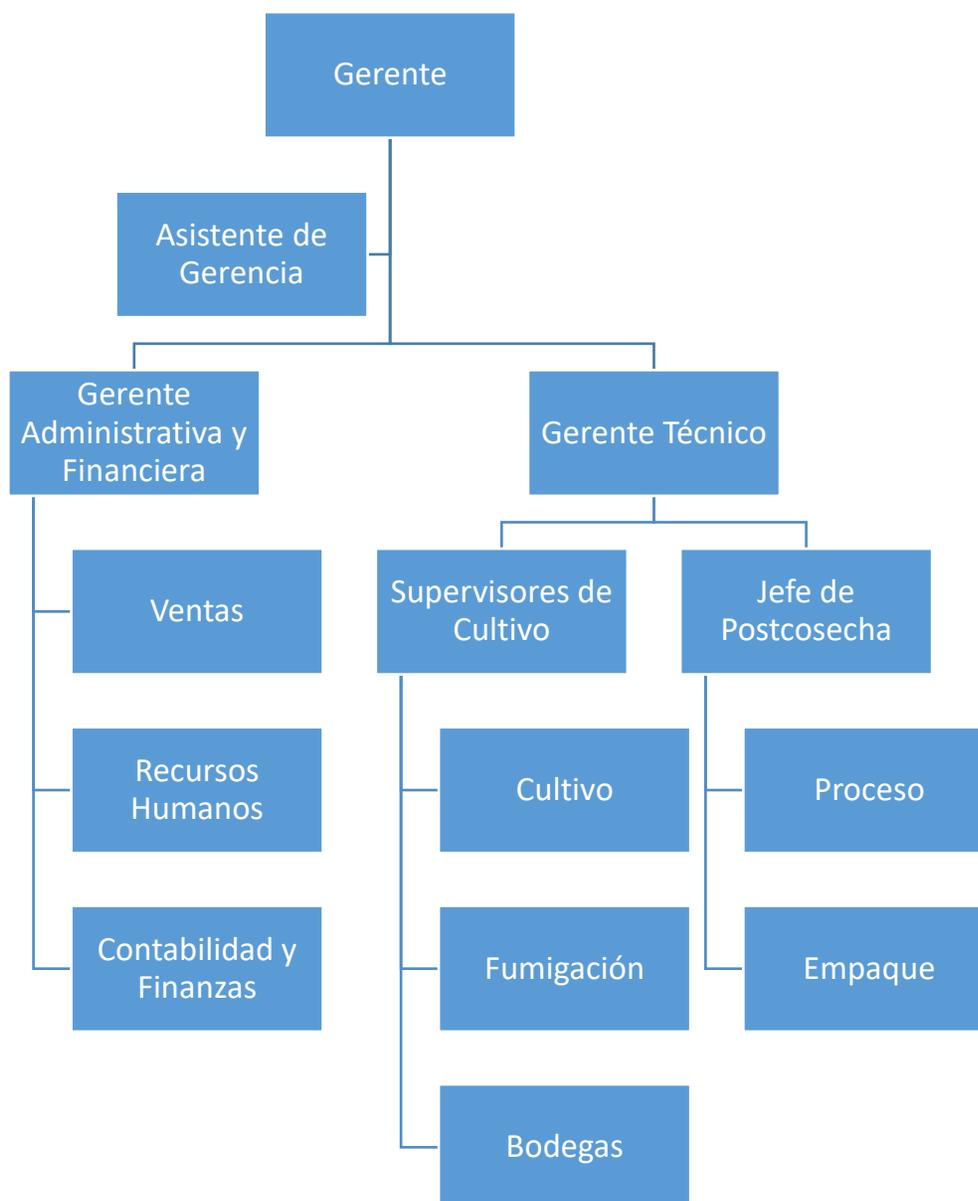
La misión es producir y comercializar rosas que cumplan los más altos estándares de calidad, buscando siempre satisfacer las expectativas del cliente en el mercado internacional, esforzándose por mantener una posición de liderazgo en la industria florícola y generar fuentes de empleo en el sector.

Su Visión es: Posicionar una marca líder con reconocimiento en el mercado internacional, como una de las mejores empresas de Producción y exportación de rosas del Ecuador; por su innovación, servicio y calidad.

Edana Floralba se preocupa que la vivencia diaria con sus colaboradores se base en los valores corporativos implantados que son el respeto, la honestidad, competitividad, colaboración, responsabilidad.

A continuación se presenta el Organigrama de la finca, desarrolla sus actividades como Persona Natural, por lo que el dueño es el Representante Legal y desarrolla las funciones de Gerente General.

FIGURA 1 Organigrama Edana Floralba



Fuente . Elaboración propia

La finca ha tenido un crecimiento sostenible durante estos trece años de funcionamiento, siendo generadores de empleo en el sector, contribuyendo con la preservación del medio ambiente y beneficiando a las comunidades en donde se encuentran los sitios de producción.

En la actividad que realizan trabajadores de cultivo y pos cosecha, diariamente se realizan llamados de atención por parte de los líderes de cada área por no cumplir los parámetros de calidad de la finca, la mayor dificultad encontrada es la inconsistencia de los puntos de corte realizados en la cosecha, los daños mecánicos causados desde el proceso de producción hasta el proceso de pos cosecha.

La finca dio un giro en cambiar las amonestaciones, por comenzar a incentivar económicamente a los trabajadores que diariamente cumplen con satisfacción las labores asignadas, logrando así que el personal se motive en hacer mejor su trabajo disminuyendo los reclamos por punto de corte y maltrato en la pos cosecha.

En la actualidad con las repercusiones sociales que ha generado la pandemia, la incertidumbre, el miedo, los altos niveles de violencia intrafamiliar, es importante que los líderes de cada área conozcan la situación personal de sus colaboradores, es por esto que es necesario realizar un estudio que permita en la situación actual conocer cuáles son las motivaciones que tienen los trabajadores de la finca y así poder realizar un programa de recompensas fundamentado y bien estructurado que llegue a más colaboradores.

1.1.2. Pronóstico

El trabajo en el cultivo de flores es una labor bastante sacrificada que requiere la total colaboración de los trabajadores, el nivel socio-cultural, la incertidumbre que genera la pandemia, unido a las exigencias cada día mayor del mercado genera mayores expectativas en los colaboradores.

Al no conocer que es lo que esperan ellos de sus empleadores, puede ocasionar que la gente se sienta inconforme, desmotivada, sienta que la empresa no se preocupa por su crecimiento personal ni profesional, lo que provocará que sus rendimientos y la calidad de trabajo disminuyan, por ende la calidad del producto.

Si no se realiza un programa de reconocimiento basado en las motivaciones de los trabajadores, puede ocasionar que los reconocimientos que se implementaron no cubran sus expectativas y generen descontento y rivalidad entre las personas que no son reconocidas.

1.1.3. Control del Pronóstico

La principal motivación de los trabajadores es el factor económico, pero existen otros factores como el sentir que su trabajo es importante para la empresa, el saber que sus líderes se preocupan por su bienestar personal y el ser reconocido por su buen desempeño.

Al desarrollar este programa, lo que se quiere es conocer cuáles son las motivaciones que tienen los trabajadores, para así llegar a ellos con recompensas que cubran sus expectativas y lograr un mayor compromiso con la organización.

Un programa de reconocimientos hace que los trabajadores sientan que sus esfuerzos son compensados y valorados, que los colaboradores se identifiquen con la cultura de la empresa, sean más productivos y felices en sus labores diarias.

El programa debe convertirse en estrategia para fortalecer un vínculo de lealtad con la finca y así consolidar grupos de trabajo más productivos, que cumplan con los estándares de calidad de la finca, para lograr ser más competitivos en el mercado.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General:

Diseñar un plan de reconocimiento basado en las motivaciones de los trabajadores de la florícola Edana Floralba.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar las principales teorías de la motivación para definir acciones que mejoren el bienestar laboral de los colaboradores de Edana Floralba.
- Analizar las motivaciones de los trabajadores de la finca para definir las estrategias más adecuadas para implementar un plan de reconocimientos.
- Diseñar una propuesta de reconocimiento para los trabajadores, mediante los resultados obtenidos en el análisis.
- Generar conclusiones y recomendaciones sobre este estudio que pueda servir para futuras investigaciones relacionadas a la motivación y al bienestar laboral.

1.3. Justificación del Problema

El capital humano constituye el factor principal para Edana Floralba, por lo que es fundamental que la empresa elabore un plan de reconocimiento para sus colaboradores basado principalmente en analizar y determinar qué es lo que les motiva y así mejorar su productividad y lograr que se cumplan con los estándares de calidad que exige el mercado internacional.

Este estudio es importante porque al conocer las expectativas de cada colaborador y reconocer los aportes individuales a la empresa, se convertirá en una herramienta fundamental para que los directivos puedan alinear los objetivos personales de sus trabajadores con el objetivo y la estrategia de la empresa.

En el estudio realizado por Deloitte Capital Humano del 2020, nos permite analizar que las empresas se están humanizando ya que consideran que el bienestar, la ética y la pertenencia son tendencias que permiten mejorar el desempeño laboral, entendiendo que con la incertidumbre que existe actualmente por la pandemia es indispensable que la empresa se enfoque en mejorar las condiciones de sus colaboradores.

Conocer las motivaciones de los colaboradores de Edana Floralba, permitirá elaborar un plan de recompensas que busca afianzar la relación con sus trabajadores, mejorar la satisfacción laboral y generar un sentido de pertenencia con la organización.

Para que la motivación laboral tenga éxito, se deben ajustar los intereses personales con los empresariales, las empresas quieren lograr maximizar la eficacia y productividad de sus trabajadores, para lograrlo deben preocuparse de satisfacer las necesidades del trabajador para que así éste se integre, se interese en su tarea y la realice con ilusión y energía. (Martínez Guillén, 2012, págs. 22-23).

Es fundamental tener presente que nuestros empleados son seres que necesitan ser reconocidos y satisfacer sus necesidades, al ver que se cumplen estos dos objetivos, su motivación será el motor que le permitirá asumir sus responsabilidades y orientar su conducta laboral a lograr metas que impulsarán que la empresa se exitosa y eficiente. (Peña Rivas & Villón Perero, 2018, pág. 180).

“La motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que surgen”. (Chiavenato, 2009, pág. 43). Tomando en cuenta la afirmación de Chiavenato, es importante que se realice un modelo dinámico para que el programa de reconocimientos a los trabajadores esté alineado a sus motivaciones.

Para realizar el estudio, tomaremos en cuenta las diferentes teorías de la motivación, que son una herramienta que nos van a permitir entender que es la motivación y realizar una búsqueda sobre la satisfacción de las necesidades humanas.

Maslow clasificó la motivación jerarquizando las necesidades en dos categorías: Necesidades primarias: primer nivel en el que están las necesidades fisiológicas (alimentación, reposo, sueño, sexual); y el segundo nivel las necesidades básicas que son las que garantizan la supervivencia y seguridad del individuo.

Las Necesidades secundarias: están formadas por tres niveles; en el primer nivel se encuentran las necesidades sociales que involucran la forma de actuar de los individuos (afecto, participación, aceptación, amistad y amor); el segundo nivel las necesidades de autoestima (valoración de si mismo); en el tercer nivel las necesidades de autorrealización (superarse como seres humanos) (Peña Rivas & Villón Perero, 2018, pág. 183).

Deci y Ryan desarrollaron la Teoría de la Autodeterminación, “es una macro-teoría, que estudia a la motivación, emoción y la personalidad en contextos sociales. En ella se postula la existencia de tres necesidades psicológicas básicas: competencia, autonomía y relación con los demás” (Botella Nicolás & Ramos Ramos, 2019, pág. 255).

En esta teoría vamos a conocer que existen varios tipos de motivaciones: intrínsecas y extrínsecas para poder aplicarlas en este estudio para determinar que les motiva a los trabajadores de la finca Edana Floralba.

De acuerdo con el art 326 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), inciso 5 dice: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (pág. 101). El Estado garantiza el bienestar laboral del trabajador.

Durante el presente estudio se van a identificar las necesidades de los trabajadores para así determinar y conocer las motivaciones, para lo cual se utilizará la encuesta como herramienta para recolectar y analizar datos.

En esta investigación se realizará un importante estudio sobre la motivación de los trabajadores y permitirá la implementación de un Plan de incentivos para reconocer la labor de los trabajadores de la finca Edana Floralba, que permita mejorar su bienestar laboral y generar un sentido de pertenencia para así lograr mayor productividad y eficiencia su trabajo.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Estado Actual sobre el conocimiento del tema

Para conocer que factores inciden en la motivación de los trabajadores de una empresa florícola (SAMACÁ GARCIA, 2019) , en su estudio realizado evidencia que el 79% de las trabajadoras son mujeres, en su mayoría trabajan en el área de cultivo y pos cosecha, el 43% de encuestados son bachilleres, el 39% ha terminado la instrucción primaria; el 91% de los trabajadores presentan estimulación frente a las condiciones de trabajo, estabilidad laboral, clase de trabajo, logro de objetivos laborales y personales, seguridad laboral y al reconocimiento que les permita el desarrollo y crecimiento personal. El 86% (49% totalmente de acuerdo y 37% de acuerdo) de los trabajadores están de acuerdo con el reconocimiento que reciben por realizar bien su trabajo y las formas de evaluación que se realizan para evidenciar su desempeño. En este estudio se propone la importancia que empresas del sector se preocupen por identificar las necesidades propias de sus colaboradores para conocer sus expectativas y lograr altos niveles de satisfacción laboral no solamente relacionadas al salario sino a la estabilidad y el reconocimiento.

Según el informe presentado por Deloitte en su Estudio Global de Capital Humano del 2020, con la participación de más de 200 empresas, presentó el ranking de las 9 tendencias según la importancia en Ecuador.

Se puede observar que la importancia de diseñar el trabajo para el bienestar lidera las tendencias, que según los encuestados el 90% considera que es muy importante y el 66% se sienten preparados, existiendo una brecha del 24% que la trabajarán durante el próximo año y medio, en segundo lugar se encuentra la Ética y futuro en el trabajo con el 89% y la pertenencia en un 86%, lo que nos demuestra que las organizaciones deben enfocarse en preocuparse por el bienestar de sus trabajadores, conocer sus necesidades y que se sientan parte activa de la organización, tenerlos motivados para así aumentar su productividad laboral y por ende crezca la rentabilidad de la empresa.

FIGURA 2 Ranking de las 9 tendencias del 2020 según la importancia: Ecuador



Fuente: Tendencias en capital humano de Deloitte. Julio 2020

La investigación presentada en el Repositorio Digital de la Universidad Internacional SEK, desarrollada por (Acero Gualoto, 2020) sobre un diseño de Plan de Bienestar para una empresa petrolera ubicada en la Provincia de Sucumbíos, en el cuestionario aplicado a 45

trabajadores para determinar sus necesidades, se puede observar que la necesidad de Autorrealización es la más alta con el 88%, seguida por las necesidades de autoestima y protección y seguridad con el 80%, al conocer las necesidades que tienen sus colaboradores es importante trabajar en ellas para ir las cubriendo y lograr un bienestar en la organización. Se realizó también un análisis de satisfacción en el que el 33% de los trabajadores se encuentra insatisfecho con el factor Remuneraciones y Prestaciones que ofrece la compañía siendo el porcentaje más alto de los factores analizados, se puede evidenciar que este factor es indispensable para lograr la motivación en los trabajadores por lo que se debe realizar un plan para nivelación salarial y así conseguir que los trabajadores se encuentren motivados para poder incrementar su productividad y nivel de satisfacción.

En la investigación desarrollada por (Chérrez González, 2020) en la que realiza una propuesta para la elaboración de un plan de incentivos para los colaboradores de una empresa de producción, de una muestra de 93 trabajadores que responden a la pregunta ¿Qué incentivos considera positivos en la empresa?, teniendo la opción de escoger dos o más opciones de una lista de siete ítems, el mayor puntaje tuvo el premio mensual por asistencia con 66 puntos, seguido por el premio económico por cumplimiento de meta con un puntaje de 65, en tercer puesto con 60 puntos premio económico en el rol de pago mensual por destacarse en el trabajo, teniendo como menor acogida con 30 puntos la asignación de una tarjeta verde mensual con incentivo no económico. Al analizar la tabla presentada en la investigación los trabajadores de esta empresa de producción se motivan más por los incentivos económicos otorgados.

1.4.2. Adopción de una Perspectiva Teórica

1.4.2.1. La Motivación

Se define a la motivación como “la disposición de hacer algo, y está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1998, pág. 52). Entendiendo que al referirse a necesidad es la falta de algo sea físico o fisiológico y satisfacerla resulta indispensable para poder vivir en bienestar.

(Chiavenato, 2009) Relaciona a la motivación con el sistema de cognición, en el que explica que en toda conducta humana existe un propósito, y a este propósito se lo llama motivación.

Según (Goleman, 1998, pág. 37) en su libro *La práctica de la Inteligencia Emocional*, existen cuatro tendencias emocionales que permiten lograr nuestros objetivos; la motivación de logro que consiste en el esfuerzo por hacer las cosas mejor o llegar a la excelencia; el compromiso que habla de seguir los objetivos de la organización o grupo de trabajo; la iniciativa que se fundamenta en la agilidad para actuar cuando es necesario y el optimismo refiriéndose a la perseverancia para conseguir los objetivos a pesar de los obstáculos que se tengan en el camino.

“La motivación produce. Este es por lo tanto un concepto prominente para aquellas personas en roles tales como el de dirigente, maestro, líder religioso, coach, proveedor de cuidados de salud, y padres, que implican el movilizar a otros para actuar” (Ryan & Deci, 2000).

Cuando una persona se encuentra en aquel estado mental en el que las emociones se ven activadas y alineadas con la actividad que se está realizando (“flujo”), se activa la motivación, esa sensación de realizar el trabajo que nos gusta, sin sentir ni siquiera el paso del tiempo. “El flujo, nos brinda una explicación radicalmente diferente de las nociones al uso acerca de lo que motiva a la gente para trabajar” (Goleman, 1998).

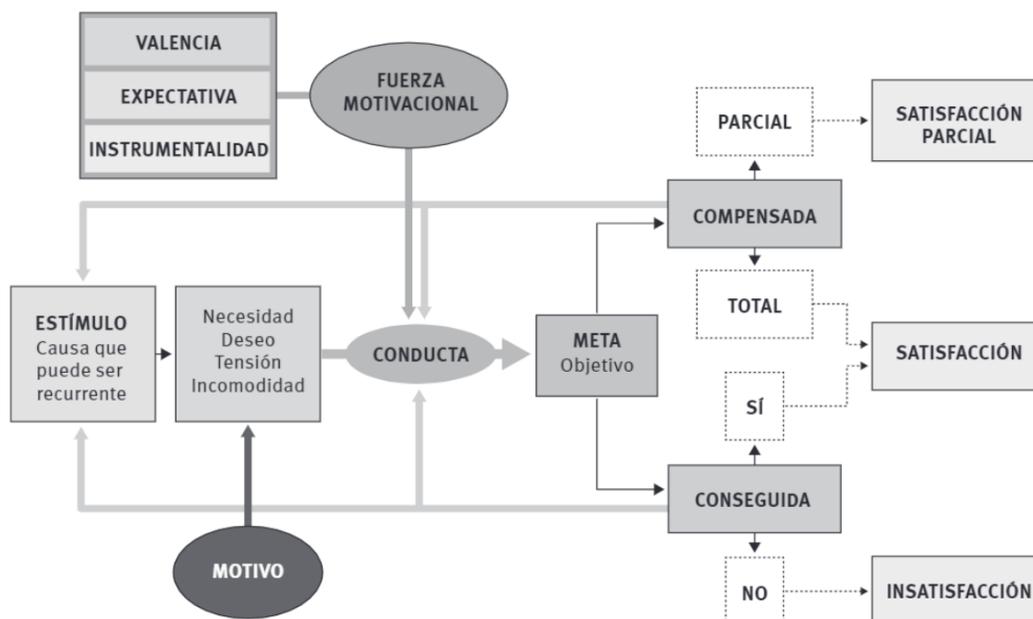
Es muy importante lograr el interés de los colaboradores tomando en cuenta sus valores, metas, expectativas de lo que quieren lograr en su vida, ellos considerarán el desarrollo de sus habilidades como una oportunidad que permitirá mejorar su vida personal y así lograr ese estado de flujo en las actividades laborales.

La contribución de los empleados es fundamental en las organizaciones, por lo tanto se debe lograr el compromiso físico, mental y el alma de cada colaborador. Esto se logra cuando ellos sienten la confianza de compartir lo que piensan, sienten que tienen una relación laboral importante y valorada, aquí juega un papel fundamental los profesionales de RRHH, ya que son los encargados de que esta relación exista, de preocuparse por saber las necesidades diarias de los empleados. “Los de RRHH son socios de la empresa cuando garantizan que la contribución de los empleados se mantenga en un alto nivel” (ULRICH, 2006, pág. 209).

La motivación constituye en un componente fundamental para el cumplimiento de los objetivos y el éxito empresarial, razón por la cual se convierte en indispensable realizar una gestión de Talento Humano en la finca Edana Floralba que busque las mejores opciones y alternativas para atraer y retener talentos en la organización.

El gráfico presentado a continuación nos permite visualizar el proceso de Motivación-Satisfacción publicado en la revista *Perspectiva Empresarial* (Revuelto-Taboada, 2018)

FIGURA 3.- Proceso de Motivación – Satisfacción



Fuente (Revuelto-Taboada, 2018)

1.4.2.2. Teorías de la Motivación

Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow

(Maslow, 1991) en su teoría de la motivación explica qué es lo que impulsa la conducta humana según nuestras necesidades, es así como divide las necesidades en cinco niveles, determinando que solamente cuando se vayan cubriendo las necesidades más básicas se irán subiendo de niveles hasta llegar a cubrir las necesidades más elevadas del ser humano ya que una necesidad satisfecha deja de ser necesidad volviéndose motivadoras. Es así como a continuación se va a explicar los cinco niveles de las necesidades:

- **Necesidades Fisiológicas:** llamadas también impulsos fisiológicos estas necesidades se encuentran en la base de la pirámide siendo las necesidades primarias que el ser humano necesita satisfacer para poder existir como la homeostasis, respirar, alimentarse, sed, sentir emociones, ejercitarse, necesidad sexual, vestirse, etc.

- **Necesidades de Seguridad:** estas necesidades dependen de la cultura y la sociedad en la que nos desarrollamos y buscamos crear una situación de seguridad física, salud estabilidad en la familia, económica, empleo, moral.
- **Sentido de Pertenencia y necesidades de Amor:** estas necesidades suponen dar y recibir amor, afecto; el ser humano no vive aislado somos seres sociales y necesitamos ser parte de un grupo familiar, de amigos, de pareja, compañeros de trabajo que tengan las mismas expectativas.
- **Necesidades de Estima:** estas se refieren a la valoración de sí mismos, independencia personal, autoestima, confianza, reputación, metas económicas y financieras.
- **Necesidad de Autorrealización:** Esta necesidad se encuentra en la punta de la pirámide y aparece cuando todas las anteriores han sido satisfechas, corresponde al éxito personal, a llegar al nivel más alto de mi capacidad para hacer lo que quiero ser.

FIGURA 4.-Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: (Maslow, 1991)

Teoría de la Autodeterminación TAD

Esta teoría fue elaborada por (Deci & Ryan, 2018) en la cual se trata de comprender la influencia de varios factores sociales en la conducta humana y su repercusión en la motivación, el individuo actúa por la necesidad de crecimiento y obtener satisfacción, integrando fuerzas externas y sus impulsos internos o emociones.

La Teoría de la Autodeterminación identifica tres tipos de motivación: Intrínseca (MI), extrínseca (ME) y amotivación (A), la motivación intrínseca se refiere a la satisfacción que conlleva realizar una actividad sin ser necesarias los factores externos para su ejecución, la motivación extrínseca se refiere a los comportamientos realizados como un medio para conseguir un incentivo externo y la amotivación se trata de conductas que no dependen del individuo cuando experimentan una percepción de falta de propósitos. (Stover, Bruno, Uriel, & Fernández, 2017, pág. 107).

La teoría de la Autodeterminación está conformada por cinco sub-teorías que se va a explicar a continuación:

- **Teoría de las Necesidades Psicológicas Básicas:** estas necesidades son innatas, universales e indispensables para la salud, influyen de manera directa en la motivación y generan un estado en el que individuo interioriza sus comportamientos. Son tres necesidades: la autonomía que trata de el involucramiento en las actividades por cuenta propia y tomar propias decisiones; la competencia que se refiere al éxito de obtener los resultados esperados ejercitando las habilidades; y la relación con los demás que habla del sentimiento de cercanía y conexión con los demás individuos para realizar una actividad. (Botella Nicolás & Ramos Ramos, 2019, pág. 257).
- **Teoría de las orientaciones causales:** Las diferencias individuales y las características personales influyen en la selección de eventos y regular el

comportamiento, se mencionan tres orientaciones causales: autónoma, controlada e impersonal. Las personas que tienen una motivación intrínseca poseen una orientación autónoma, los eventos son entendidos de manera informativa para hacer elecciones y tener autocontrol de su comportamiento, sentimientos y necesidades, ésta se desarrolla cuando se han satisfecho las tres necesidades psicológicas. En la Motivación extrínseca la orientación es controlada, en la cual existe preocupación por los eventos externos, éstos se realizan por presión, no existe autonomía, la motivación activa la conducta humana para reducir la tensión. La orientación impersonal está presente en la Amotivación, cuando se ha frustrado la satisfacción de todas las necesidades, se caracteriza por la ansiedad relativa a la competencia. (Stover, Bruno, Uriel, & Fernández, 2017, pág. 106)

- **Teoría de la Evaluación Cognitiva:** Su finalidad es identificar los factores sociales y ambientales que inciden en la motivación intrínseca teniendo en cuenta como necesidades fundamentales de competencia y autonomía, esta teoría analizó los efectos que tienen sobre la motivación intrínseca los eventos externos como las recompensas, feedback, comunicaciones, concluyendo que éstos crean sentimientos de competencia que acompañados por un sentido de autonomía, permiten incrementar la motivación intrínseca para el cumplimiento de una acción que debe tener un interés intrínseco ser atractiva, desafiante o novedosa (Ryan & Deci, 2000, pág. 5).
- **Teoría de la Integración Orgánica:** En esta teoría se explican las diferentes formas de la Motivación Extrínseca y la influencia de los factores sociales que promueven o amenazan la internalización e integración que regulan esos comportamientos. La internalización aparece en la niñez y perdura a lo largo de la vida que implica la asimilación de una regulación externa para que se constituya el sentido de si-mismo. Las personas tienen la inclinación de tomar e internalizar las creencias,

comportamientos y valores aprobados por su cultura por la necesidad de relacionarse con su entorno, el individuo será más autónomo de realizar las actividades cuando más internalizada esté la ME. Se diferencian cuatro tipos de regulaciones de la motivación extrínseca: **la regulación externa** es controlada, se refiere a las contingencias ambientales que regulan los comportamientos, se realizan para satisfacer demandas externas o para evitar castigos y obtener recompensas. La **regulación introyectada** se refiere al aumento de la autoestima cuando un grupo de referencia relevante apoya la actividad, la persona se siente relacionada, competente y autónoma. En la **regulación identificada** el individuo escoge las actividades a realizar, reconocen su valor para aceptar como propia la regulación externa, y por último la **regulación Integrada** y aparece cuando las necesidades individuales son consecuentes con las conductas socialmente esperadas, constituyen parte de sí mismo y aparecen en la adultez (Stover, Bruno, Uriel, & Fernández, 2017, pág. 111).

- **Teoría del contenido de metas:** Esta teoría estudia hacia qué se dirige el comportamiento, en la cual se mencionan metas de contenido intrínseco y extrínseco. Las metas de contenido intrínseco se conectan con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, son cuatro: crecimiento persona, salud, afiliación y contribución a la comunidad, contribuyen al bienestar psicológico, son autónomas e independientes. Las metas de contenido extrínseco se dividen en fama, apariencia física y éxito, se relacionan con las reacciones externas, estas metas dependen de la aprobación de los demás y comparación interpersonal, se asocian con un escaso bienestar (Stover, Bruno, Uriel, & Fernández, 2017, pág. 112).

1.4.2.3. Remuneración Variable

La remuneración variable constituye una parte de la remuneración total que se acredita en favor del trabajador, es indispensable que la empresa tenga una estructura de puestos y

salarios que sea útil y su administración por objetivos sea incluyente, participativa y democrática. Tiene las siguientes características: (Chiavenato, 2009, pág. 255)

- ✓ Es flexible, es decir se puede acomodar a las necesidades de la organización.
- ✓ Es de carácter selectivo, para ciertos colaboradores que cumplan con los requerimientos establecidos.
- ✓ Depende de los resultados del trabajo desempeñado, puede ser del puesto, área o departamento en un período de tiempo.
- ✓ Permite la fidelización del trabajador.
- ✓ No ejerce presión en el costo de la empresa ya que se autofinancia con el incremento de la productividad y reducción de costos.
- ✓ Incrementa la motivación en los trabajadores.
- ✓ Transparente en los criterios de premiación.

1.4.2.4. Planes de Incentivos

Durante el desarrollo de esta investigación se ha enfatizado en la importancia de generar un compromiso de los trabajadores con la empresa, alineados sus objetivos individuales con el objetivo empresarial, “Ganar el compromiso de los empleados implica poner en juego su energía y atención emocionales. El compromiso se refleja en la forma como los empleados se relacionan entre sí y en lo que sienten con respecto a la firma” (Ulrich, 2000, pág. 32)

Los incentivos son estímulos o recompensas (pueden ser monetarios o no monetarios) que la empresa otorga a un empleado o a su grupo de trabajo para aumentar su productividad y eficiencia, por lo tanto los incentivos no deben ser considerados como gastos sino como una inversión ya que generan un incremento de la rentabilidad de la empresa.

Los profesionales de RRHH, según (ULRICH, 2006), deben ser expertos administrativos, para diseñar programas de incentivos, recompensas y reconocimientos muy bien elaborados y estructurados, para lograr que los empleados realicen su trabajo con alta motivación y así alcanzar con satisfacción sus objetivos laborales, deben tener un modelo de medición para saber en base a qué parámetros la empresa va a premiar a sus colaboradores.

En esta era de competitividad, no ha sido suficiente la remuneración para conseguir motivar e incentivar a los colaboradores, ni para promover un comportamiento dinámico y emprendedor para lograr las metas y excelentes resultados. “Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores” (Chiavenato, 2009, pág. 257)

El objetivo de los planes de incentivos es premiar a los trabajadores para fomentar el mejoramiento de productividad, refleja el interés de los directivos por compensar la excelencia en el lugar de labores, según (Krajewski & Ritzman, 2000, págs. 172-173) mencionan los siguientes planes de incentivos:

- ✓ Planes basados en el individuo: es un plan de compensación tradicional basado en la producción, no fomentan el esfuerzo del equipo ni estimula el trabajo de alta calidad.
 - Planes de pago según habilidades: recompensa a los empleados por las destrezas que tienen al ser más valiosos en su equipo, aumenta la diversidad de destrezas de los miembros del equipo y permite flexibilidad para la asignación de sus tareas.
 - Plan de puntos de bonificación: los trabajadores van acumulando puntos por participar en las diferentes actividades, las recompensas se dan a los que ganan cierto puntaje.
- ✓ Planes Basados en el equipo: los incentivos se vinculan con las metas de producción y la calidad de trabajo de los equipos, pueden ser incentivos financieros o diferentes tipos de reconocimiento.

- Reconocimiento público: pueden ser publicaciones de los logros del equipo en toda la organización o almuerzos ofrecidos por la empresa o diferentes actos sociales en la empresa.
- ✓ Planes Basados en el Grupo: mencionan dos formas de recompensar a los grupos en las ganancias y en el incremento de la productividad.
 - Participación en los incrementos de productividad: se enfoca en la disminución de los costos de producción y recompensa el desempeño del grupo, la compañía comparte con los empleados los beneficios de mejoramiento de la productividad y calidad, se incentiva con formas participativas de administraciones.
 - Participación en las ganancias: cuando se alcanzan ciertos niveles de rentabilidad se recompensa a los trabajadores mediante bonos divididos según horas de trabajo del colaborador. Estas bonificaciones en años prósperos son considerables y pueden desaparecer en años malos.

2. CAPÍTULO II.

2.1. Tipo de estudio

La presente investigación es de carácter descriptivo con corte transversal, la finalidad de este tipo de estudios es medir o evaluar diferentes dimensiones, componentes o aspectos del fenómeno que se investiga, se selecciona una serie de conceptos o variables y se mide cada uno independientemente, para así describir lo que se está investigando (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991, pág. 60).

En este estudio permite identificar las formas de conducta y actitudes de los trabajadores de la finca Edana Floralba para descubrir su motivación frente al trabajo que realizan, utilizando la encuesta como técnica para la recolección de información en un período de tiempo establecido, la misma que es sometida a un proceso de tabulación y análisis estadístico, para así en base a los resultados obtenidos establecer conclusiones (Méndez A, 2001, pág. 136).

2.2. Modalidad de la investigación

El presente estudio se desarrolla en las instalaciones de la florícola Edana Floralba, en la ciudad de Tabacundo, se recopila directamente la información con los trabajadores de la finca, acudiendo personalmente a cada uno de los sitios de producción, pos cosecha y área administrativa para levantar dicha información, en los días y horarios establecidos para esta actividad.

Respecto a la investigación de campo o denominada también in situ, (Bartis, 2004, pág. 3) afirma que “es un trabajo académico que requiere observación de primera mano, grabar o documentar lo que uno ve y escucha en un sitio particular”. Se recopila la información para realizar un análisis y que en un futuro tenga usos académicos o para que el autor realice ensayos o libros respecto al tema.

2.3. Método de Estudio

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los métodos inductivo – deductivo

- **Método Inductivo.**- El objetivo de este método es llegar a conclusiones a partir de verdades particulares llegar a verdades generales mediante un análisis del problema de investigación que sea coherente, ordenado y lógico, tomando como referencia premisas verdaderas. Permite al investigador mediante la inducción partir de la observación de situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones. Los resultados que se obtienen pueden ser una base teórica en la que se fundamenten explicaciones, observaciones y descripciones futuras de realidades similares a la investigada. (Méndez A, 2001, pág. 144)
- **Método Deductivo** “El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales, se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general” (Méndez A, 2001, pág. 145)

En esta investigación a través del conocimiento general de la encuesta sobre las motivaciones, se llega a la propuesta del plan de incentivos para los trabajadores de la finca.

2.4. Población y Muestra

Para esta investigación se realizó la encuesta a 100 trabajadores de la finca, que corresponde al 95% del total de trabajadores que tienen contrato y se encuentran afiliados al IESS, el 5% que no pudo ser encuestado debido a que 4 personas encontraban en su período de vacaciones 1 persona en período de maternidad y dos trabajadoras ausentes por enfermedad (COVID19).

A continuación se presentan dos tablas en las que se especifican el total de trabajadores distribuidos por finca y por áreas de trabajo.

Tabla 1 Grupo de Estudio por Fincas

NÚMERO DE COLABORADORES POR FINCA	
FINCA	No de Trabajadores
FINCA 1 y 2	44
FINCA 3	24
FINCA 4	18
FINCA 5	14
TOTAL TRABAJADORES	100

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.- Grupo de Estudio por áreas

NÚMERO DE COLABORADORES POR ÁREA DE TRABAJO	
ÁREA	No de Trabajadores
ADMINISTRACIÓN	5
CULTIVO	50
POS COSECHA	27
FUMIGACIÓN	14
BODEGA	3
APOYO	1
TOTAL TRABAJADORES	100

Fuente: Elaboración Propia

2.5. Selección de Instrumentos de Investigación

Para la medición de la motivación laboral se utilizó la Escala de Motivación Laboral R-MAWS, que fue elaborada por Gagné, Forest, Gilvert, Aubé, Morín & Marloni en el año 2010, dicho instrumento se basa en la teoría de la Autodeterminación y ha sido validada por expertos en motivación en 10 diferentes idiomas: inglés, francés, holandés y español lo que permite su utilización en diferentes países (Jaramillo Paredes, 2016, pág. 45)

La escala está compuesta por 19 preguntas (Ver Anexo 1), divididas en 5 dimensiones o subescalas que se basan en la TAD que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3.- Agrupación de ítems por Subescalas R-MAWS

SUBESCALA	ITEM QUE EVALUA
Desmotivación/ Amotivación	2,15,16
Regulación Externa	3,8,9,10,14,17
Regulación Introyectada	1,5,7,19
Regulación Identificada	4,11,8
Motivación Intrínseca	6,12,13

Fuente: (Jaramillo Paredes, 2016, pág. 46)

Tabla 4.- Tabla de Likert

Escala de valoración		
E	Totalmente en desacuerdo	1
D	Ligeramente en desacuerdo	2
C	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	3
B	Ligeramente de acuerdo	4
A	Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la validez del instrumento y cada sub escala antes descritos el análisis de los datos en contextos laborales permitieron observar siguientes Coeficientes Alpha de Cronbach: 0.89, 0.83, 0.75, 0.69 para la muestra en inglés y 0.83, 0.87, 0.81, 0.91, 0.89 para la muestra en francés.⁴⁷ La escala revisada de Gagné et al. (2010) fue aplicada en 4783 casos (N) demostrando evidencia de confiabilidad e invariabilidad estructural en diez idiomas diferentes (Jaramillo Paredes, 2016, pág. 46).

Después de realizar la encuesta, con los resultados obtenidos sobre los tipos de motivación que tiene el personal, se realizó un Focus Group compuesta por cinco preguntas abiertas a discusión (Ver Anexo 2), para obtener mayor información por parte de los colaboradores y así poder realizar la propuesta de esta investigación.

3. CAPÍTULO III

El levantamiento de información de campo en la finca Edana Floralba, ubicada en el Cantón Pedro Moncayo, se realizó la semana del 7 al 11 de junio en coordinación con los jefes y supervisores de cada área, como se mencionó en el capítulo I, la finca tiene cuatro sitios de producción en diferentes ubicaciones, el proceso comenzó con una socialización sobre los objetivos de la investigación y el contenido de la encuesta, y una explicación clara a todos los trabajadores de cómo deben ir marcando sus respuestas en base a la tabla de Likert establecida.

El cronograma de levantamiento de información en los diferentes sitios de producción fue de la siguiente manera:

- ✓ Martes 8 de junio se realizaron las encuestas en los sitios de producción Finca 4 ubicada en la parroquia de Tupigachi con un total de 18 personas encuestadas y en la Finca 5 que se encuentra en Cananvalle con 14 personas encuestadas
- ✓ Miércoles 9 de junio en la finca 3 ubicada en la parroquia de Tupigachi con un total de 24 personas encuestadas.
- ✓ Jueves 10 de junio finca 1, 2 y Pos cosecha ubicada en la parroquia de Tabacundo, se realizó la encuesta a 39 trabajadores y a 5 colaboradores del personal Administrativo.

El total de la población encuestada es de 100 trabajadores que corresponde al 95% del total de la nómina de la finca, el 5% del personal al que no se pudo acceder con las encuestas se encontraron en período de vacaciones y con permisos médicos y aislamiento por temas de COVID19.

El día viernes 11 y sábado 12 de junio se realizó la tabulación de datos mediante la herramienta de Excel 2013 para la elaboración de tablas y gráficos estadísticos y así proceder al análisis de los resultados obtenidos.

Después de conocer los resultados obtenidos en la encuesta, en la cual nos indicó cuales son los tipos de motivación que impulsan a los trabajadores, el 29 y 30 de julio se desarrolló el Focus Group, con una muestra de 45 colaboradores, en el cual se plantearon cinco preguntas abiertas para obtener información que permita realizar un enfoque realista en la propuesta del programa de reconocimientos para los trabajadores de la finca.

3.1. Presentación y Análisis de Datos

El análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas tiene dos enfoques, el primero es el general en donde se detallan los datos demográficos de la población en general dividida por género, edad y tiempo en la empresa y el segundo que se realiza la presentación de los resultados y análisis por cada pregunta realizada en la encuesta.

3.1.1. Datos demográficos de la población en estudio

FIGURA 5.-Población Por Género



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, dentro de la población en estudio se puede evidenciar que en la finca Edana Floralba existe una igualdad de género en la contratación de personal, el 52% que corresponde a 52 trabajadores del género masculino y el 48% son 48 trabajadoras del género femenino, cabe recalcar que en el área de fumigación, empaque y supervisión corresponde en un 100% a personal masculino y el personal femenino está distribuido en las diferentes áreas de cultivo, pos cosecha y administrativo.

FIGURA 6.-Población por Edad



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la población por rango de edad, el valor más alto 20% de trabajadores se encuentran en el rango de edad de 26 a 30 años, seguido por el 19% para las edades de 36 a 40 años y de 18 a 25 años teniendo el menor porcentaje 7% las personas mayores de 50 años.

FIGURA 7.- Población por tiempo de antigüedad en la finca



Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos y como se puede observar en el gráfico dentro de los cuatro niveles de distribución de la antigüedad casi se encuentran equiparados en porcentajes es así como el 27% de los trabajadores se encuentran laborando entre 1 a 3 años, el 26% están entre 1 y 6 meses, el 23% están de 6 a 12 meses y el 23% laboran por más de tres años en la finca, encontrando que el 49% de los trabajadores están laborando menos de un año en la finca, lo que evidencia una problemática general del sector que es la alta rotación en el personal operativo por la alta oferta de fuentes de empleo por parte de las empresas florícolas.

3.1.2. Resultados de la Escala de Motivación Laboral R-MAWS aplicado a 100 trabajadores de la florícola Edana Floralba

En la estructura de la Escala de motivación laboral utilizada, las primeras 9 respuestas a escoger responden a la pregunta:

¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?

FIGURA 8.- Respuesta 1



Fuente: Elaboración propia

En la primera pregunta del cuestionario se puede observar que el 93% respondió que está totalmente de acuerdo en que ponen o pondrían esfuerzo en su trabajo para probarse a sí mismo que pueden hacerlo, siendo un porcentaje bastante alto coincidiendo casi todos los trabajadores en la respuesta, lo que demuestra que 93 trabajadores se esfuerzan en sus labores como un reto y crecimiento personal.

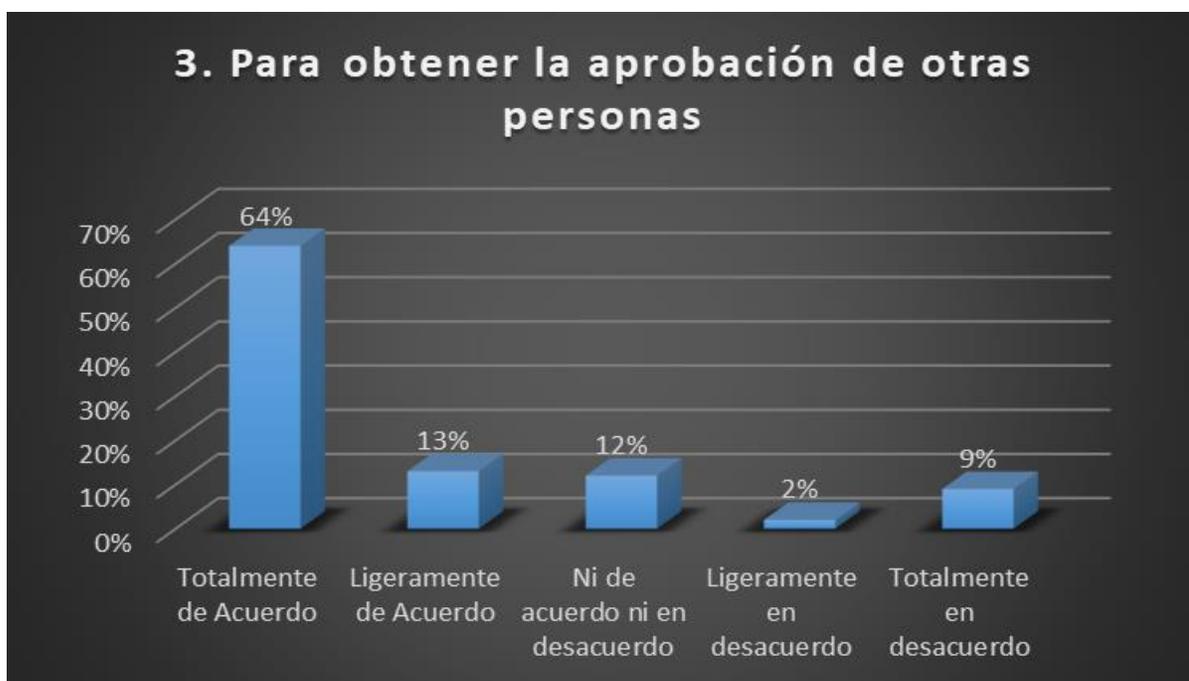
FIGURA 9.- Respuesta 2



Fuente: Elaboración propia

En la respuesta número 2 el 73% de colaboradores coinciden en que están totalmente en desacuerdo en que su esfuerzo en el trabajo es mínimo porque no vale la pena la tarea que realizan, sumado con el porcentaje que está ligeramente en desacuerdo que es el 4%, sería el 77% que no están de acuerdo con esta afirmación, encontramos que entre las personas que están totalmente de acuerdo (10%) y ligeramente de acuerdo (4%), que corresponden a 14 personas que piensan que no vale la pena esforzarse en este trabajo.

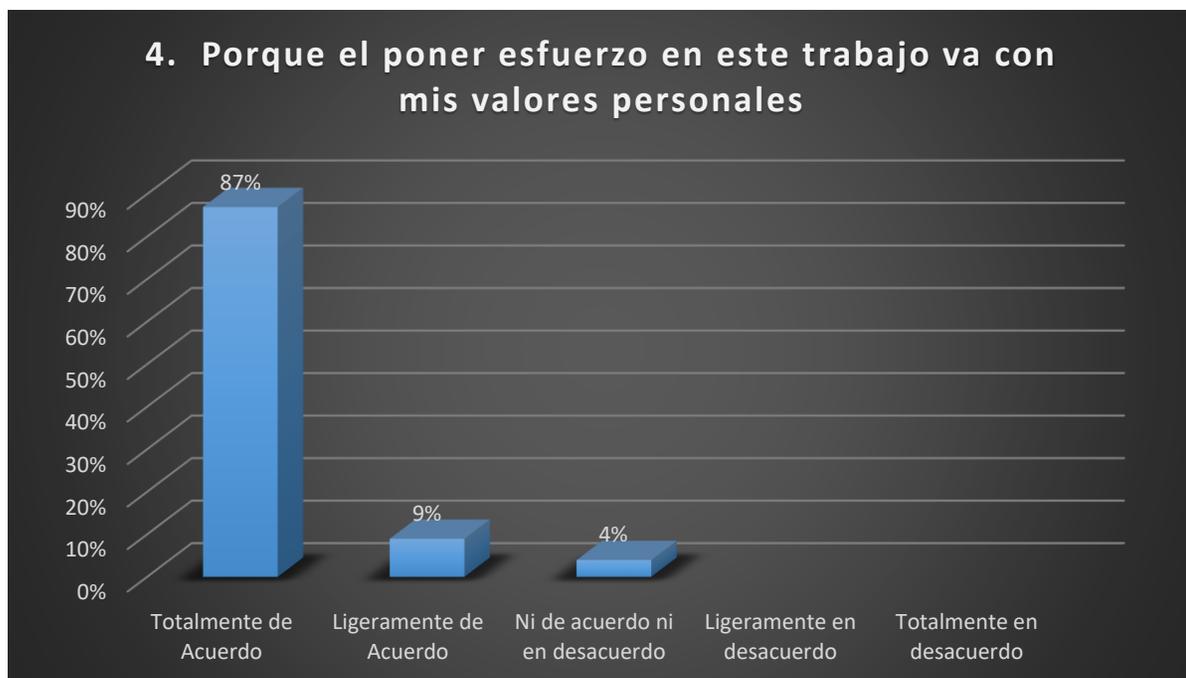
FIGURA 10.- Respuesta 3



Fuente: Elaboración propia

En la tercera afirmación el 64% de los encuestados respondió que está totalmente de acuerdo que se esfuerza en su trabajo por obtener la aprobación de otras personas, seguido del 13% que está ligeramente de acuerdo con esta respuesta, un 12% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 11% está ligeramente y totalmente en desacuerdo, lo que evidencia que el 77% de los trabajadores necesitan la aprobación de otras personas para esforzarse en sus labores.

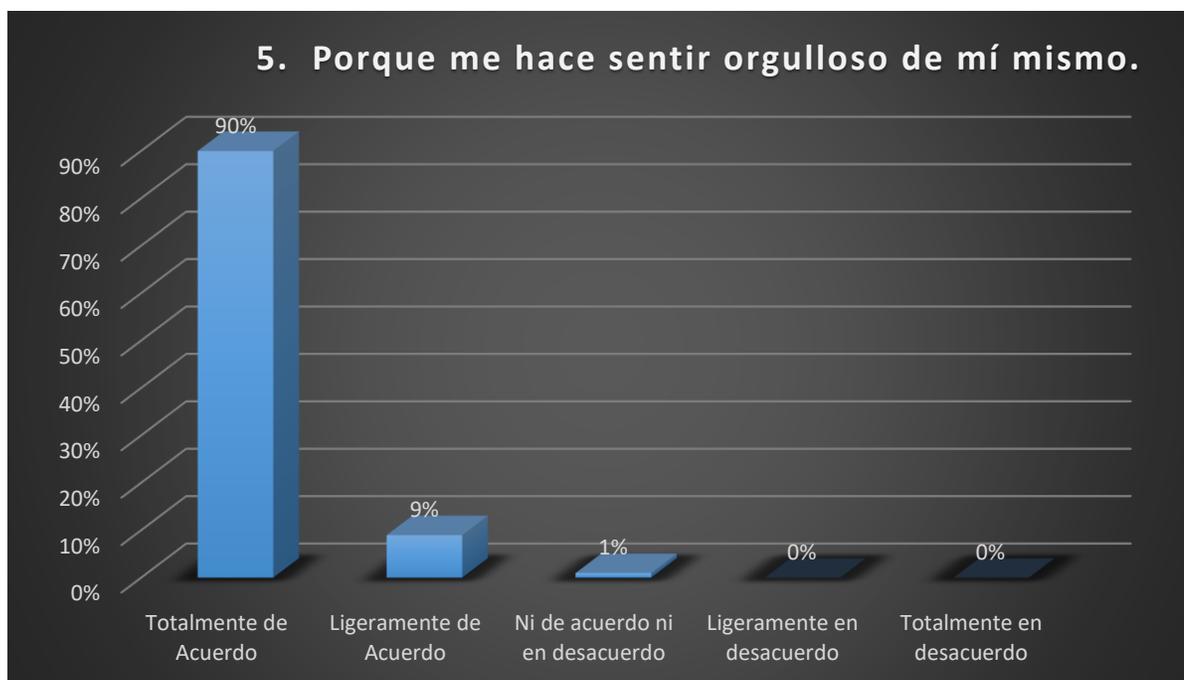
FIGURA 11.- Respuesta 4



Fuente: Elaboración propia

En esta respuesta que trata de los valores personales para esforzarse en el trabajo el 87% está totalmente de acuerdo y el 9% ligeramente de acuerdo, lo que arroja que el 96% están de acuerdo con que su esfuerzo en el trabajo va con los valores personales de cada uno, ninguna persona respondió que está ligeramente o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

FIGURA 12.- Respuesta 5



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 90% de la población respondió que está totalmente de acuerdo y el 9% ligeramente de acuerdo que ponen esfuerzo en su trabajo porque les hace sentir orgullosos de si mismos, 1 persona no está ni en acuerdo ni en desacuerdo y nadie respondió estar en desacuerdo

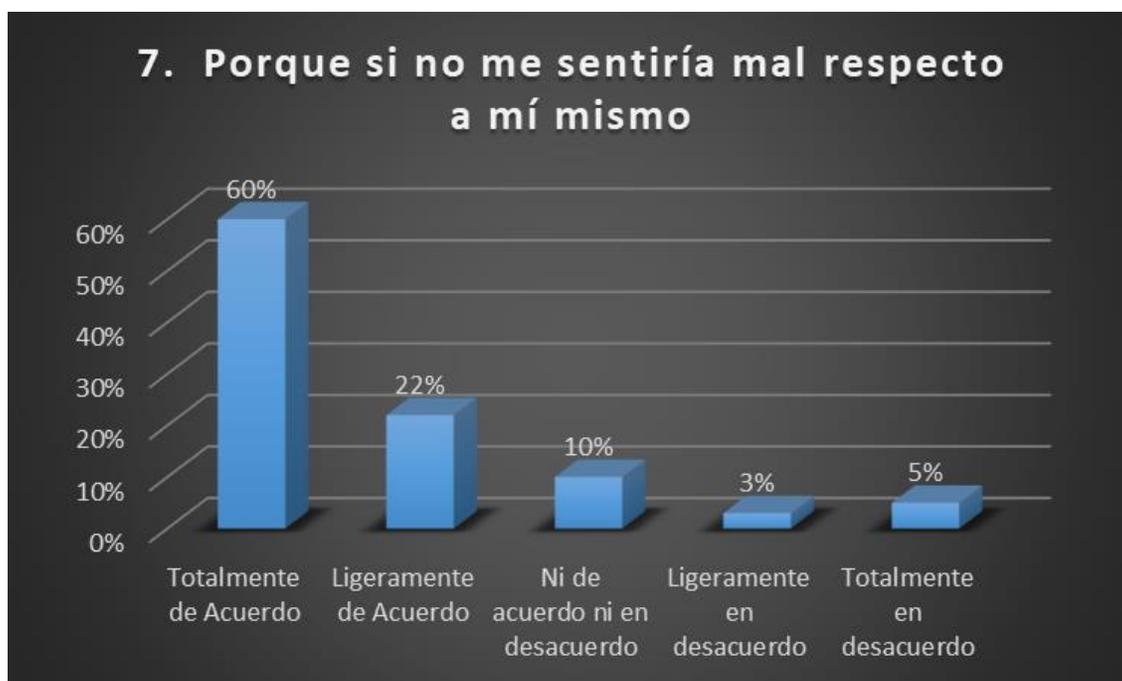
FIGURA 13.- Respuesta 6



Fuente: Elaboración propia

El 66% de los colaboradores están totalmente de acuerdo y el 28% están ligeramente de acuerdo en que se esfuerzan en el trabajo porque se divierten haciendo su labor diaria, el 4% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 2% ligeramente y totalmente en desacuerdo. Lo que evidencia que el 96% piensa que su trabajo es divertido, es decir lo realizan porque les gusta.

FIGURA 14.- Respuesta 7



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, el 88% de los trabajadores piensan que ponen esfuerzo en su trabajo porque si no lo hacen se sentirían mal consigo mismo, lo que revela que la mayoría de trabajadores sentirían una frustración personal si no se esfuerzan lo suficiente en su trabajo, un 10% dan una respuesta neutral y el 8% está ligeramente y totalmente en desacuerdo.

FIGURA 15.- Respuesta 8



Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta respuesta que trata de mayor seguridad en el trabajo solamente si el trabajador pone el suficiente esfuerzo el 38% responde que está totalmente de acuerdo, el 20% ligeramente de acuerdo, el 25% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 17% está ligeramente y totalmente en desacuerdo. Se encuentra que el 58% de los trabajadores piensa que la seguridad en el trabajo depende del suficiente esfuerzo de demuestren en las tareas encomendadas.

FIGURA 16.- Respuesta 9

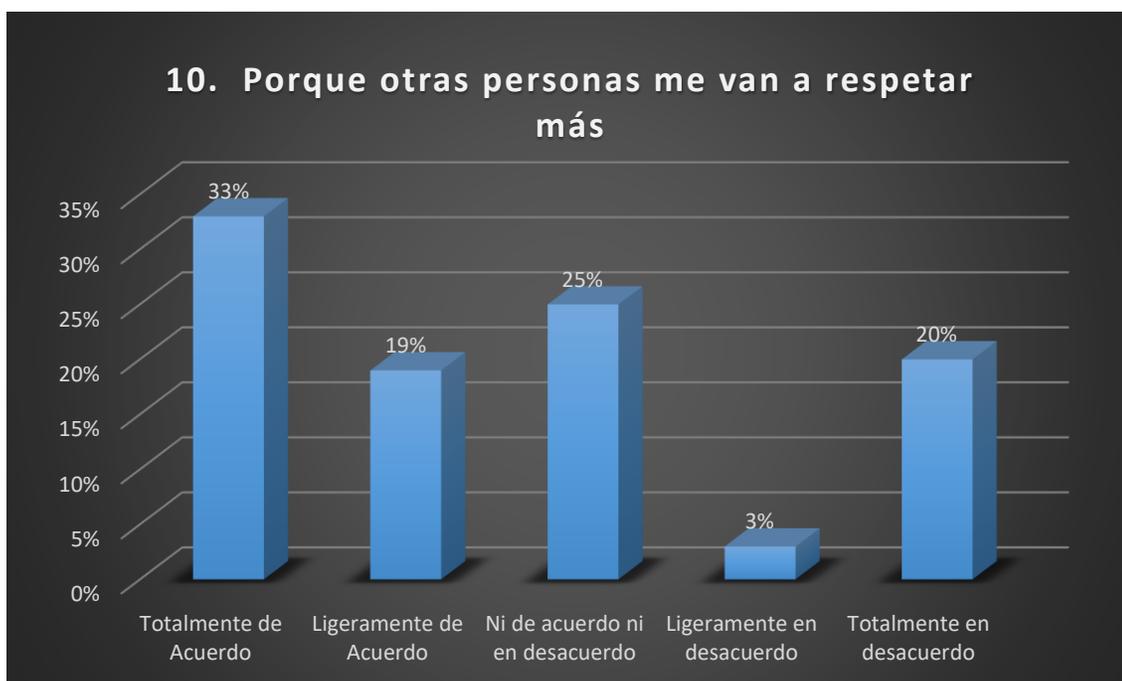


Fuente: Elaboración propia

Al analizar esta respuesta, se encuentra que el 49% de la población es afectada por las críticas en el caso de no esforzarse lo suficiente en el trabajo, a 25 personas les da igual esta respuesta y el 26% están ligeramente y totalmente en desacuerdo con esta afirmación, encontramos que en casi el 50% de los trabajadores influencia el sentirse juzgados por sus compañeros de trabajo.

El bloque de las siguientes 10 respuestas aplicadas en la Escala de Motivación Laboral R-Maws responden a la siguiente pregunta: ¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo?

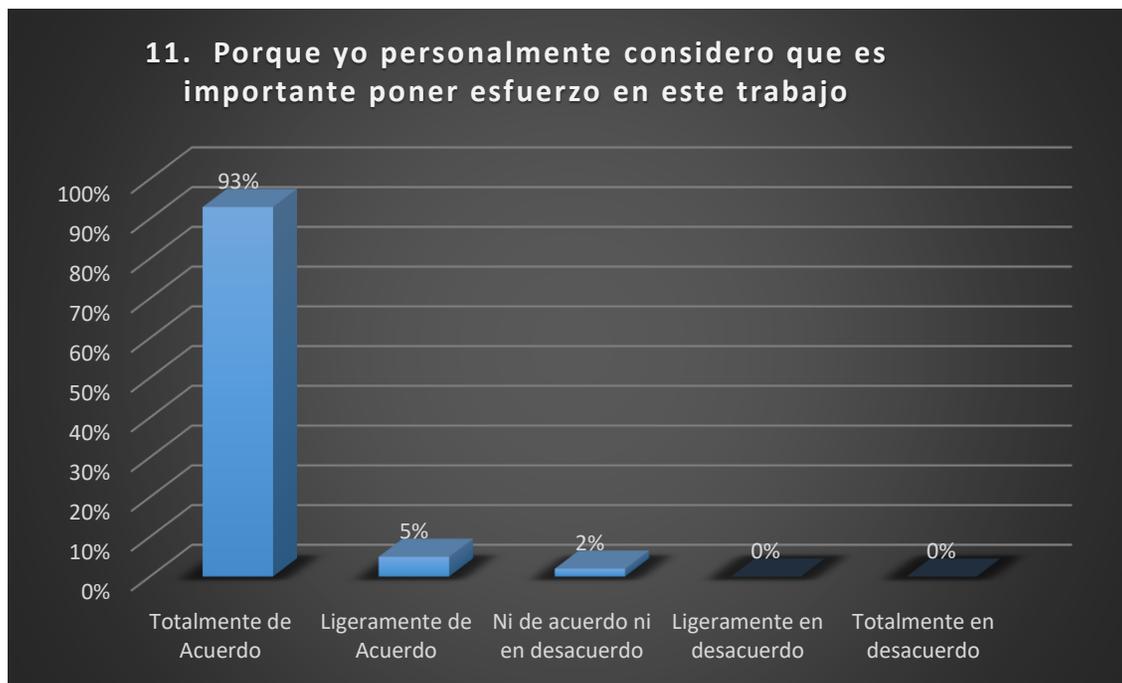
FIGURA 17.- Respuesta 10



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico el 33% de la población está totalmente de acuerdo, el 19% está ligeramente de acuerdo, lo que suma el 52% que están de acuerdo con esta afirmación, se puede observar que el 25% tiene una respuesta neutral y el 23% está en desacuerdo, más de la mitad de trabajadores sienten que obtendrán más respeto si se esfuerzan más en su trabajo.

FIGURA 18.- Respuesta 11



Fuente: Elaboración propia

El 98% de los colaboradores están de acuerdo en que esforzarse en su trabajo es importante, sin tener personas que estén en desacuerdo con esta respuesta, casi toda la muestra es consciente que las labores encomendadas son importantes e indispensables para el funcionamiento de la empresa.

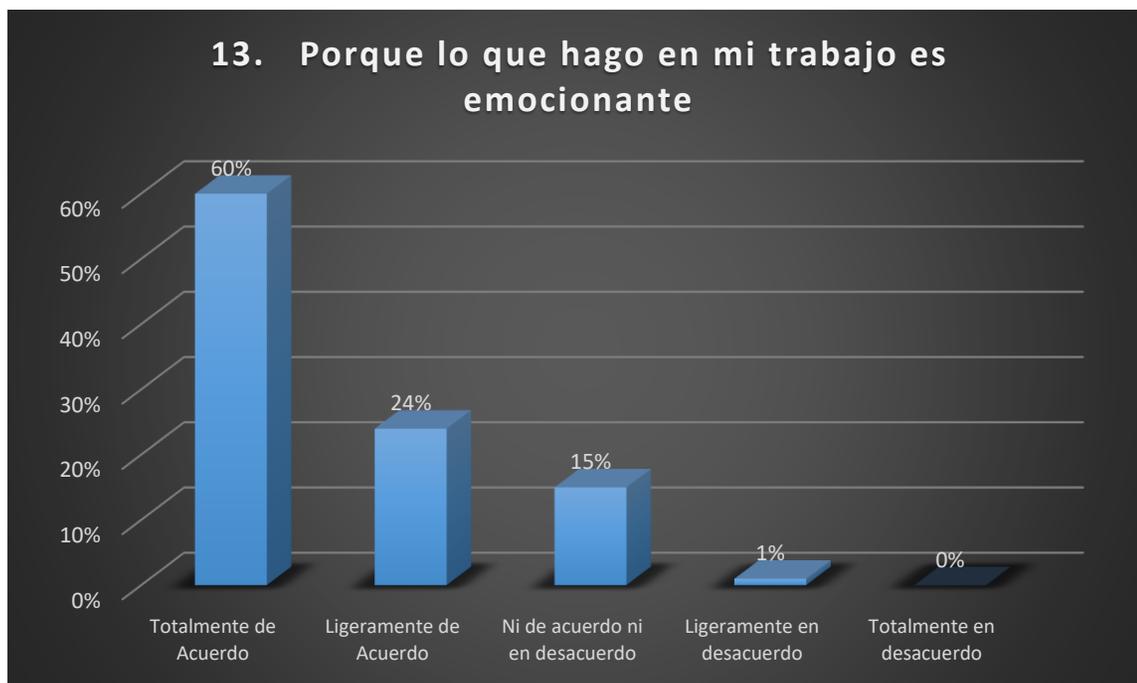
FIGURA 19.- Respuesta 12



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, los resultados para esta respuesta el 72% está totalmente de acuerdo y el 12% ligeramente de acuerdo en que su labor específica en la finca es interesante y esto les lleva a poner mayor esfuerzo en las tareas que desempeñan a diario.

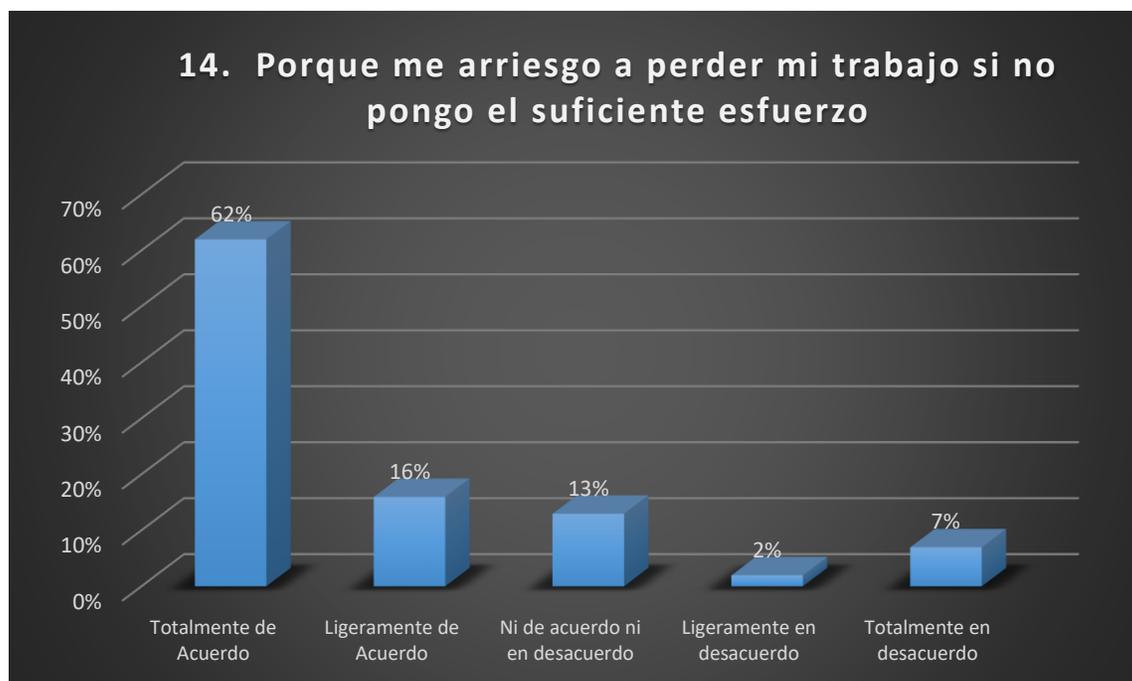
FIGURA 20.- Respuesta 13



Fuente: Elaboración propia

El 84% de los trabajadores están ligeramente y totalmente de acuerdo que el trabajo que realizan en el área que se desempeñan es emocionante y esto les impulsa para esforzarse cada día más, demuestra que 84 personas sienten que les gusta la actividad que realizan en la finca, lo cual se convierte en una fortaleza para el desempeño laboral.

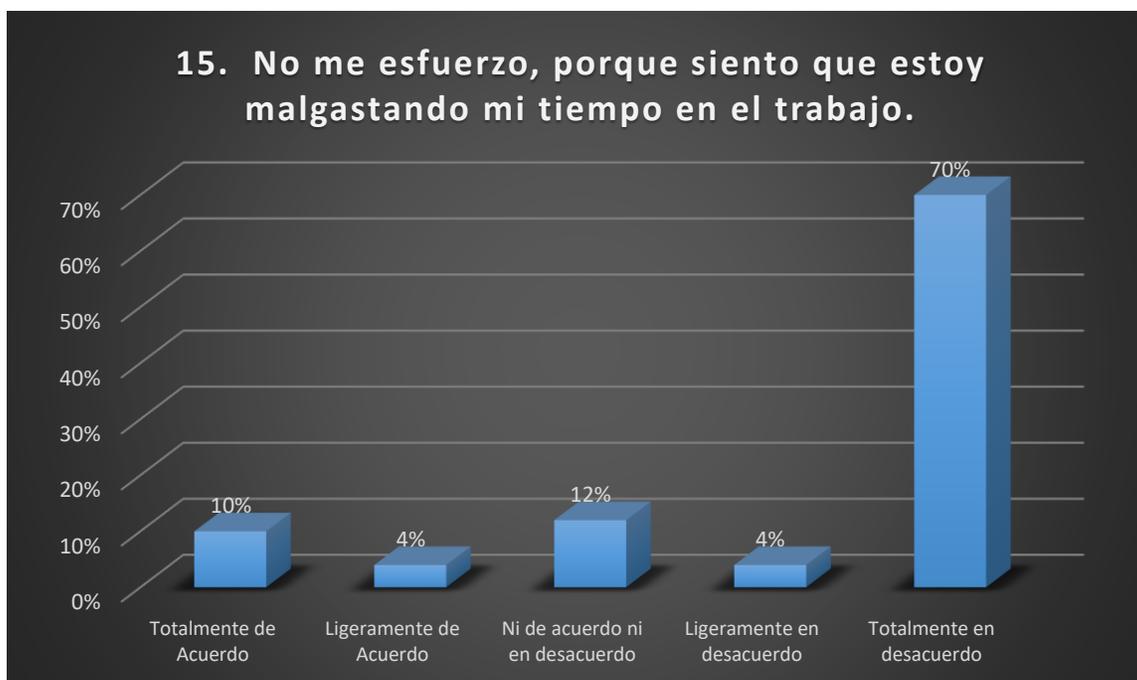
FIGURA 21.- Respuesta 14



Fuente: Elaboración propia

Los resultados que arrojó esta respuesta, evidencia que el 62 colaboradores están totalmente de acuerdo y el 16 ligeramente de acuerdo temen perder el trabajo si no demuestran que se esfuerzan en su trabajo, siendo el temor por quedarse desempleados un sentimiento se debe trabajar para reforzar los lazos de seguridad en la empresa.

FIGURA 22.- Respuesta 15



Fuente: Elaboración propia

Los resultados para la respuesta quince el 74% considera que el tiempo que dedican en su trabajo es un tiempo bien invertido ya sea económica o emocionalmente, un 12% nos da una respuesta nula y 14 están de acuerdo con esta afirmación.

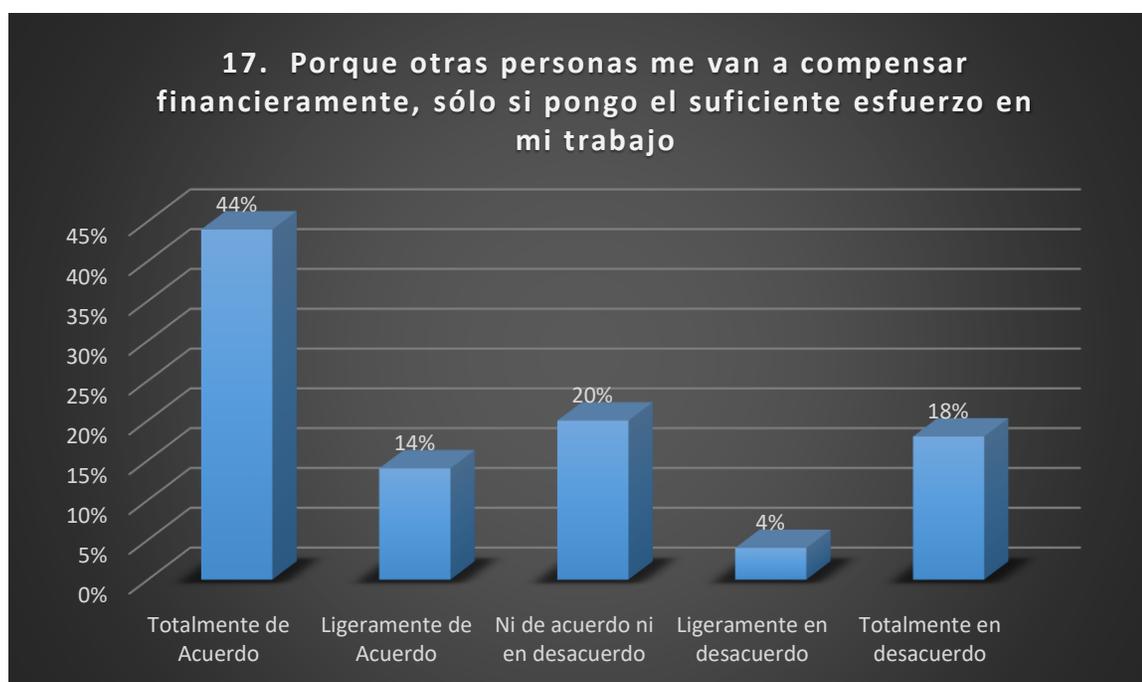
FIGURA 23.- Respuesta 16



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a esta respuesta, 77 colaboradores encuentran que la labor que desempeñan en la finca tiene sentido y por esto es importante demostrar el esfuerzo que ponen día a día por hacer mejor su tarea, 15 personas consideran que no encuentran sentido al trabajo que desempeñan, porcentaje pequeño pero en el que es necesario que los líderes de cada área trabajen en este punto para enfocar a sus colaboradores en lo indispensable que es su trabajo en la finca.

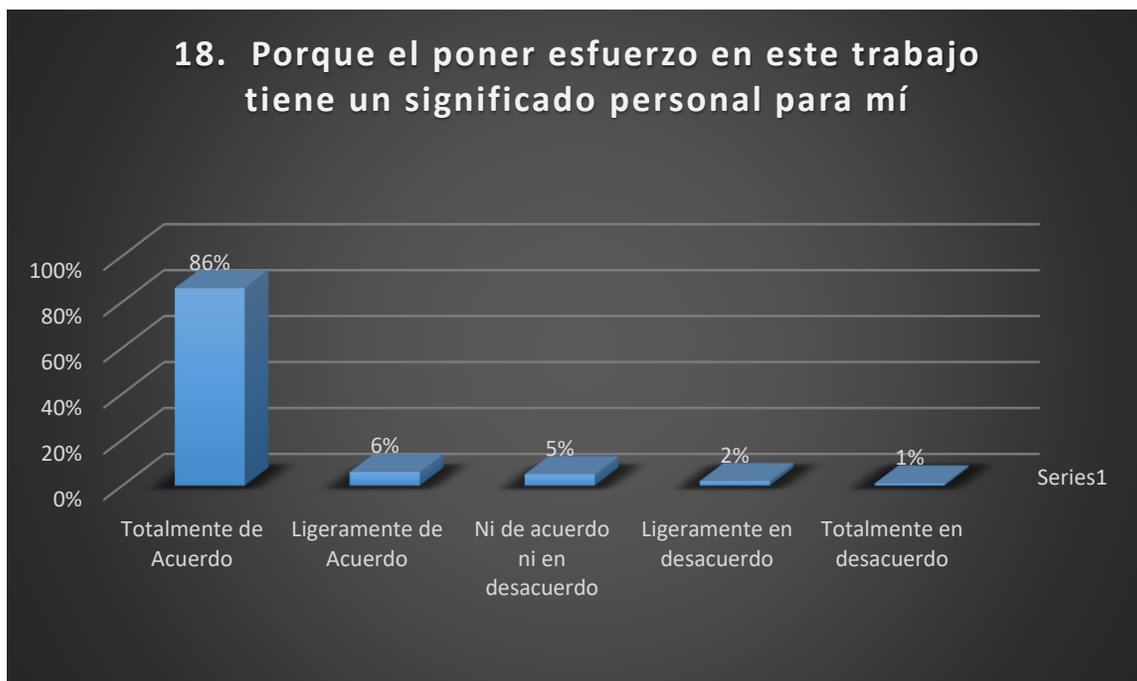
FIGURA 24.- Respuesta 17



Fuente: Elaboración propia

Los resultados que arroja esta respuesta con interesantes para tomar en cuenta en el plan de compensaciones ya que evidencia que para el 58% de los trabajadores es importante recibir una compensación económica como reconocimiento a su esfuerzo por cumplir óptimamente sus labores, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 22% no se consideran que deben esforzarse en su trabajo para recibir a cambio alguna compensación financiera.

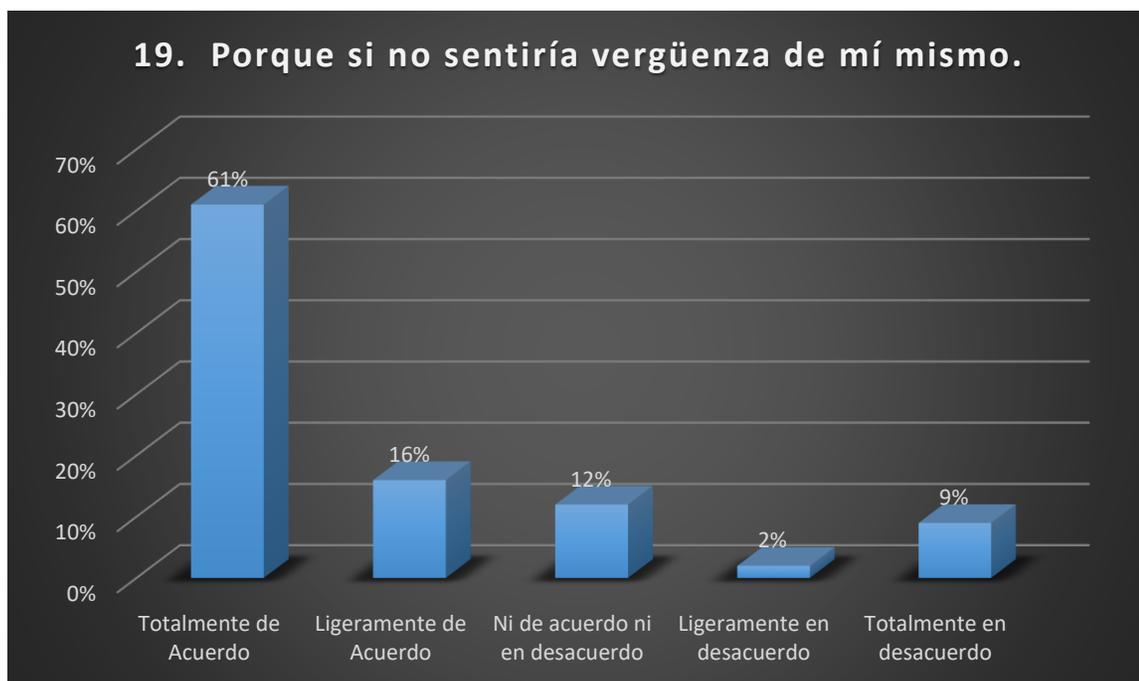
FIGURA 25.- Respuesta 18



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico de los resultados de esta afirmación, entre las personas que están totalmente de acuerdo y ligeramente de acuerdo suman el 92% que consideran que el poner mayor esfuerzo en su trabajo constituye un significado personal para cada uno, lo que coincide con el análisis realizado de la respuesta No 1 que constituye un reto personal.

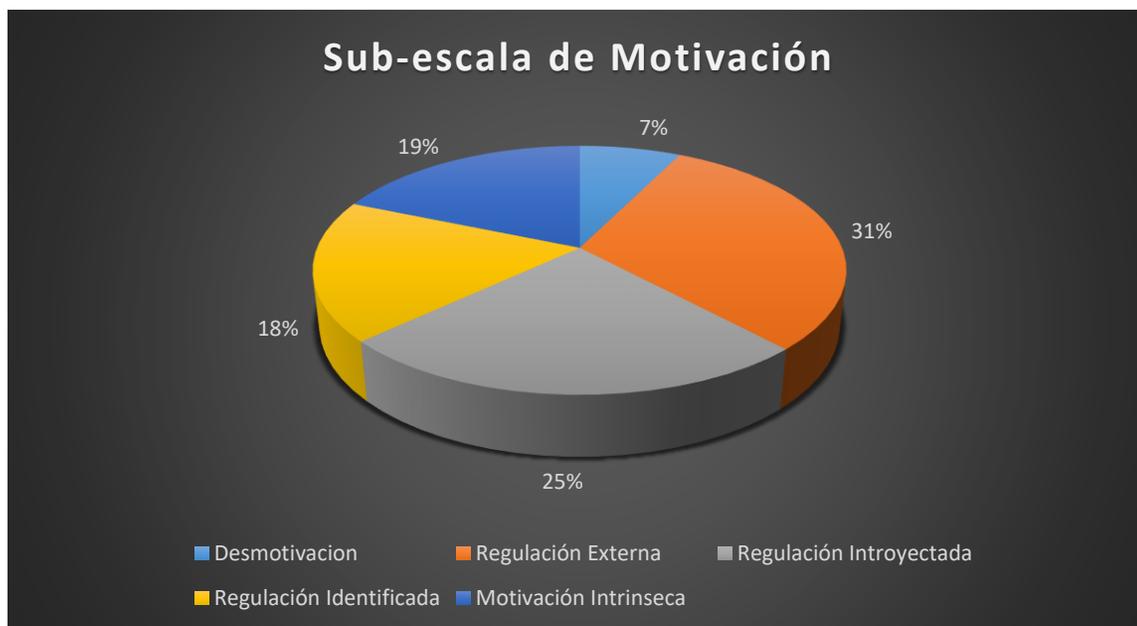
FIGURA 26.-Respuesta 19



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los resultados que arrojó esta respuesta el 61% está totalmente de acuerdo con el 16% que está ligeramente de acuerdo suma un total de 77 personas que sienten vergüenza de sí mismos cuando no se esfuerzan lo suficiente en su trabajo en la finca, el 12% nos da una respuesta neutral y el 10% no está de acuerdo con esta afirmación.

FIGURA 27.- Resultados Generales por Sub escalas de Motivación



Fuente: Elaboración propia

Después de tabular los resultados por cada afirmación presentada, se agruparon los ítems por cada sub escala de Motivación de la Teoría de Autodeterminación, obteniendo el mayor puntaje con 31% la Regulación Externa, lo que nos da a conocer que el tipo de motivación que regula el comportamiento de los trabajadores es la que se produce por estímulos externos, las actividades se realizan para satisfacer las demandas externas y obtener recompensas, sean estas económicas o no.

Al 25 % de la población de trabajadores de estudio les impulsa sus acciones la Regulación Introyectada que indica que para este grupo es importante para aumentar su autoestima en el trabajo cuando el grupo de control apoya su actividad mediante el cumplimiento y control de normativas y procesos.

El 19% se encuentra en la Motivación Intrínseca, es decir que todas sus acciones son desarrolladas desde sus creencias y valores.

En la sub-escala de motivación Regulación Identificada se encuentra el 18% de colaboradores que determina que la autonomía para escoger y reconocer el valor las actividades que van a realizar.

Se puede evidenciar que solamente el 7% de la población se encuentra desmotivada en las labores asignadas en su trabajo en la finca.

3.1.3. Análisis FODA de los Resultados

FORTALEZAS

- ✓ El personal considera que es importante poner esfuerzo en su trabajo porque va con sus valores y principios personales.
- ✓ Sienten que el trabajo es interesante y lo encuentran emocionante.
- ✓ Valoran el tiempo en el trabajo.
- ✓ El trabajo es retador e innovador.
- ✓ Les gusta la labor que desempeñan.
- ✓ El personal que trabaja pertenece a las diferentes comunidades, desempeñan labores agrícolas desde su niñez y aman el trabajo en el campo.
- ✓ Contar con colaboradores que viven en el campo con valores innatos que no se han perdido como el personal en las grandes ciudades.
- ✓ Buen clima laboral y presencia activa por parte de los dueños para conocer las necesidades del personal.
- ✓ Horario de trabajo de Lunes a Viernes, lo que permite tener su descanso el fin de semana y compartir con sus seres queridos.

OPORTUNIDADES

- ✓ Implementar diferentes modelos que existen en el mercado que permite desarrollar la motivación intrínseca en los trabajadores.
- ✓ Participar en actividades deportivas organizadas por el sector floricultor.
- ✓ Capacitaciones para líderes de cada área.
- ✓ Alianza con Instituciones educativas para incentivar el obtener el bachillerato acelerado y carreras técnicas.
- ✓ Apoyo de las comunidades en las que se encuentran los diferentes sitios de producción de la finca para el uso de canchas múltiples.

DEBILIDADES

- ✓ Nivel cultural del personal operativo.
- ✓ El 30% del personal operativo no ha terminado el bachillerato.
- ✓ Falta motivar al personal para que incrementen su autoestima.
- ✓ Falta de espacios verdes para desarrollar diferentes actividades de esparcimiento dentro de los sitios de producción.
- ✓ No contar con un plan estructurado de reconocimientos para el personal.
- ✓ Para el 25% del personal es necesario el apoyo del líder para motivarse en su trabajo.

AMENAZAS

- ✓ Ambiente familiar de los trabajadores.
- ✓ Sobre oferta de empleo en el sector, lo que hace más difícil el retener a los trabajadores.
- ✓ Falta de capacitadores preparados en el sector de Pedro Moncayo.
- ✓ Alta exigencia del mercado internacional respecto a los parámetros calidad del producto, razón por la cual se requiere mayor cuidado en el manejo y proceso de la flor.

- ✓ Inestabilidad en el precio internacional de los tallos de rosas, lo que no permite tener un presupuesto estable asignado para otras actividades.
- ✓ Enfermedades, plagas, fenómenos naturales que pueden desestabilizar la situación financiera de la finca.

3.1.4. Resultados del Focus Group

El Focus group se desarrolló en cada sitio de producción con grupos de 10 a 12 personas, en el cual se obtuvo la siguiente información, de las cinco preguntas desarrolladas se describen las respuestas que tuvieron mayor relevancia en los trabajadores:

Pregunta No 1.- Beneficios que más valoran los trabajadores:

- ✓ Transporte.
- ✓ Alimentación.
- ✓ Pagos Puntuales y estabilidad.
- ✓ Servicio Médico.

En base a las respuestas de esta preguntas, el beneficio más valorado por los trabajadores es el servicio de transporte que se les ofrece, seguido por el beneficio del 50% del costo de alimentación que asume la finca. Aunque no representa un beneficio no monetario, el personal valoran mucho la puntualidad en los pagos de su quincena y salarios y la última respuesta que tuvo relevancia es la atención médica que reciben por parte de la doctora contratada por la finca. Al analizar las respuestas a esta pregunta, los trabajadores no tienen claros los beneficios que tienen al trabajar en la empresa.

Pregunta No 2. – Beneficios que quisieran que se incorporen en la finca:

- ✓ Bono por antigüedad.
- ✓ Odontología.
- ✓ Charlas motivacionales antes de comenzar el trabajo y pausas activas.

Entre los beneficios que el personal sugiere se incorpore a la finca, tuvo mayor aceptación que se pague un bono por antigüedad, seguido de alianzas para atención de odontología y sugieren recibir mayor motivación por parte de su jefe inmediato antes de comenzar el día y se desarrollen pausas activas con mayor frecuencia.

Pregunta No 3.- Organización de Actividades Recreativas – Sugerencias

- ✓ Campeonato interno de fútbol.
- ✓ Paseo anual.

En respuesta a esta pregunta la gran mayoría si quiere que se desarrollen actividades recreativas, teniendo más aceptación un campeonato interno de fútbol femenino y masculino, y que se retome el paseo que ofrecía la finca cada 2 años a sus colaboradores, que por la pandemia se tuvo que suspender, consideran importante este tipo de actividades para disipar la mente de las actividades laborales y que permita la integración entre todos los trabajadores de la finca.

Pregunta No 4.- Lo que más les gusta de trabajar en Edana Floralba.

- ✓ Pagos puntuales.
- ✓ Buen trato por parte de los dueños.
- ✓ Trabajan con tranquilidad.
- ✓ Horario de Lunes a Viernes.

Al personal de la finca les gusta trabajar en Edana Floralba la mayoría coincidió por los pagos puntuales de quincenas y sueldos, seguido por el buen trato y cercanía de los dueños con los trabajadores, consideran que realizan su trabajo con tranquilidad y les gusta también el horario de trabajo de lunes a viernes ya que la mayoría de fincas trabajan hasta el sábado restando el tiempo de descanso y convivencia en familia.

Pregunta No 5.- Reconocimientos que sugieren incorporar en la finca

- ✓ Reconocimiento en fechas especiales
- ✓ Felicitaciones en los cumpleaños

Los trabajadores sugieren que los reconocimientos que se incorporen sean principalmente no monetarios especialmente en fechas como día del trabajador, día de la madre, día del padre y un detalle por su cumpleaños, al tener el 90% de personal operativo en diferentes sitios y áreas se ha descuidado estos detalles que se evidencia que son importantes para los colaboradores.

En base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, al comparar con la empresa florícola mencionada en el capítulo I, en el que el 79% de los trabajadores son mujeres, el 91% se estimulan frente a condiciones de trabajo, estabilidad, logro de objetivos laborales y personales, seguridad laboral y al reconocimiento que les permita el desarrollo y crecimiento personal (SAMACÁ GARCIA, 2019), en Edana Floralba el 48% de los trabajadores son de género femenino igualmente distribuida en el personal de cultivo y pos cosecha, y el 74% del personal se siente motivado por factores externos con una diferencia de 17 puntos con el estudio en comparación, diferencia que puede darse por el mayor número de mujeres que trabajan en la otra empresa y diferentes condiciones laborales y características del clima laboral de cada organización.

Al considerar el estudio de Deloitte antes mencionado, en el que el 90% de los encuestados están de acuerdo en la importancia de diseñar un trabajo para el bienestar, en Edana Floralba después de conocer los resultados de las encuestas en las que los resultados dan a conocer el tipo de motivación de los trabajadores de la finca y en base a la información obtenida en el Focus Group, se va a diseñar un plan de acción pensado en el bienestar de los colaboradores que permita mayor reconocimiento en su trabajo diario, así seguir alineando condiciones de trabajo que se basen principalmente en el bienestar de sus colaboradores

Al comparar los resultados del Focus Group con la propuesta elaborada por (Chérrez González, 2020) en su trabajo de titulación en el que el incentivo que más valoran los trabajadores de una empresa de producción es el premio mensual por asistencia, en Edana Floralba el beneficio que más valoran son el transporte, alimentación, pagos puntuales y estabilidad, a diferencia de dicha empresa que su mayor incentivo son los premios económicos, en Edana Floralba se evidencia que su personal esperan más reconocimientos de tipo emocional que económicos, lo que facilita ampliar el sistema de reconocimientos tomando en cuenta detalles que no tienen mayor costo para la empresa pero que significa mucho para los trabajadores.

3.2. PROPUESTA

Después de conocer los tipos de motivación que tienen los trabajadores de la finca, con los hallazgos obtenidos en el análisis FODA de los Resultados de la Escala de Motivación Laboral R-MAWS y con la información que se complementó con el Focus Group realizado, se va a trabajar en 3 ejes de acción:

- Motivación Intrínseca
- Regulación Externa
- Regulación Introyectada

Se presenta a continuación el Plan de reconocimientos para los trabajadores de la finca Edana Floralba mediante el desarrollo de los siguientes 3 proyectos con las actividades a realizar detallando los beneficios de cada actividad.

3.2.1. PROYECTO 1.- Incentivando la Motivación Intrínseca.

JUGANDO ME DESCUBRO



Objetivo:

Promover la práctica deportiva y recreativa en el personal de la finca Edana Floralba para incentivar el espíritu competitivo y el trabajo colaborativo en los participantes.

Explicación del proyecto:

El proyecto se basa en realizar una Jornada de Integración de los colaboradores de la finca en el que se va a desarrollar un campeonato de Indor Fútbol femenino y masculino, compitiendo entre los diferentes sitios de producción y Post cosecha

Para fortalecer el trabajo en equipo y la integración del personal de la finca, las personas que no forman parte de los equipo de futbol, deben organizar barras para apoyar a su equipo, se incentivará esta actividad con la premiación de la barra más original.

Para finalizar la jornada se va a compartir un almuerzo con todos los miembros de la finca para consolidar los lazos de unión y amistad entre trabajadores y se realizará la premiación del equipo campeón y subcampeón

El fútbol es el deporte de preferencia de la mayoría de los colaboradores de la finca, es un deporte que se practica al aire libre, entre dos equipos que se enfrentan, es considerado como una disciplina que fomenta la cooperación y la creación de una estrategia para poder conseguir el objetivo que es el de ganar.

En la siguiente figura se pueden observar los diferentes beneficios que se obtienen al practicar este deporte.

FIGURA 28.- Beneficios del Fútbol



Fuente: **Elaboración Propia**

Se propone que inicialmente (por motivos de pandemia) a jornada deportiva se la realice una vez al año, en los meses de julio o agosto.

Después de realizada la actividad se va a realizar una encuesta a los trabajadores que asistieron para medir el Nivel de Satisfacción de dicha actividad.

La meta a cumplir es que por lo menos el 95% de los trabajadores de la finca participen en esta actividad, la misma que se va a medir con el siguiente indicador:

$(\# \text{ de trabajadores que participaron} / \text{Total trabajadores de la finca}) \times 100.$

QUIERO SUPERARME



Objetivo:

Difundir mediante una campaña informativa sobre el programa de Bachillerato Acelerado en Modalidad a distancia-virtual que ofrece el Ministerio de Educación, para incentivar la culminación del bachillerato al personal que tiene escolaridad inconclusa.

Explicación del Proyecto:

El proyecto Quiero Superarme, consiste en realizar una campaña que permita informar a los colaboradores en que consiste el bachillerato acelerado modalidad distancia-virtual.

La primera fase es la recolección de información de esta modalidad de estudio para socializar con el personal, la finca va a gestionar que una persona del Ministerio de Educación informe y explique cual el pensum académico, tiempos y herramientas tecnológicas a ser utilizadas.

El personal de RRHH de la finca, colocará la información en las carteleras de cada sitio de producción con frases motivadoras y resaltando la importancia que tiene para el ser humano la superación académica y los beneficios que ésta conlleva.

Previo a las inscripciones del nuevo período escolar, el personal de RRHH realizará un listado de los trabajadores que vayan a retomar sus estudios y ayudará para que las personas completen todos los requisitos que se requiere.

A continuación se presentan los beneficios como personas y sociedad que se obtiene al superarnos académicamente.

FIGURA 29 BENEFICIOS DE TERMINAR EL BACHILLERATO



Fuente: Elaboración propia

El proyecto iniciará en marzo del 2021, al finalizar la campaña informativa, el personal de RRHH elaborará un listado con las personas interesadas en concluir sus estudios, para conocer el porcentaje del personal que ingresará al bachillerato acelerado.

La meta a cumplir es que el 50% del personal que no ha concluido sus estudios se inscriban en el período lectivo que inicia en septiembre del 2022.

3.2.2. PROYECTO 2.- Desarrollando la Regulación Externa

“JUNTOS HACIA LA EXCELENCIA”



Objetivo:

Desarrollar una campaña de comunicación para que los trabajadores de la finca Edana Floralba conozcan los beneficios que le empresa les ofrece e incorporar una tarjeta de regalo para premiar la antigüedad de nuestros colaboradores para incentivar su trabajo y fidelidad hacia la empresa.

Explicación del proyecto:

El proyecto “Juntos hacia la excelencia” comprende de dos fases:

Fase 1: Se va a realizar una campaña de comunicación para que los trabajadores de la finca conozcan los beneficios que tienen actualmente, esta actividad es muy importante, ya que al realizar el Focus Group, se evidenció que los colaboradores no tienen claros cuales son los beneficios les brinda la finca, y al difundirlos se establece un vínculo más fuerte con el colaborador ya que conoce que la empresa se preocupa por su bienestar e incentiva su trabajo.

La campaña va a empezar en el mes de septiembre, se va a identificar un beneficio, lo vamos a trabajar por quince días, identificando su importancia y se va a difundir por las redes sociales de la empresa (Facebook e instagram), mediante mensajes de whatsapp o correo electrónico y con carteles que se van a exponer en el comedor de cada finca para que todos los colaboradores tengan acceso a esta información.

A continuación se presenta la campaña de comunicación de cada beneficio:

FIGURA 30.- BENEFICIO 1 “TRANSPORTE”



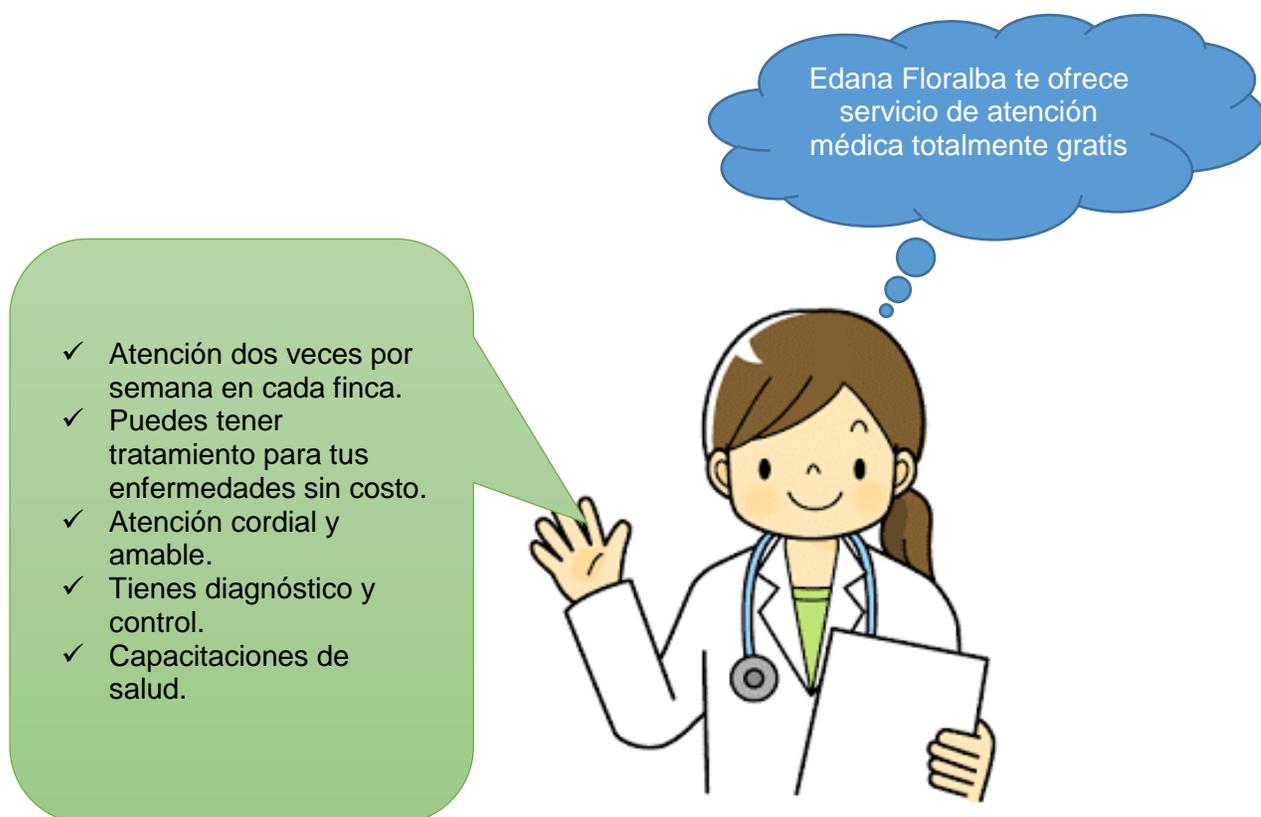
Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 31.- BENEFICIO 2 “ALIMENTACIÓN”



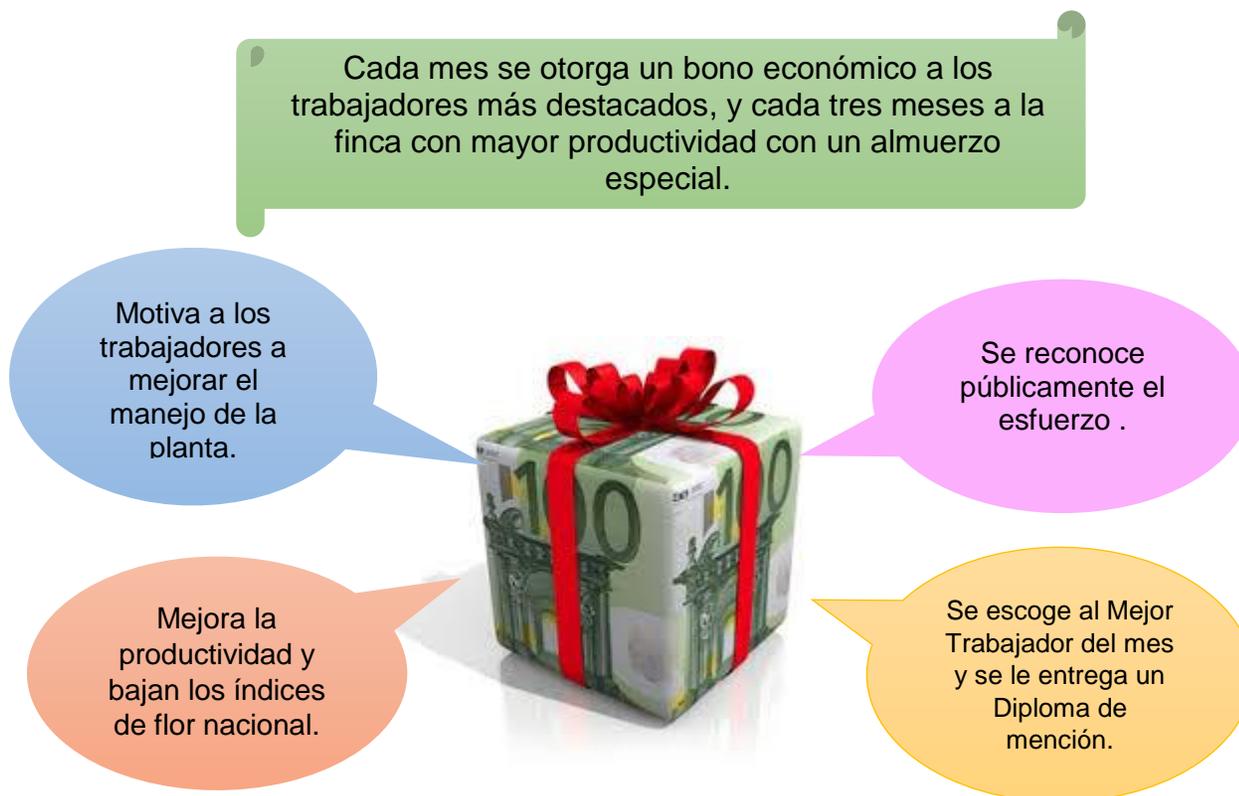
Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 32.- BENEFICIO 3 “SERVICIO MÉDICO”



Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 33.- BENEFICIO 4 “BONO ECONÓMICO”



Fuente: Elaboración Propia

Al finalizar la campaña de comunicación de los beneficios de la finca, se va a realizar una Encuesta que permita evidenciar el nivel de satisfacción de los empleados con los beneficios difundidos.

FASE 2.- Con la finalidad de reconocer al trabajador los años de servicio en la finca, se propone otorgar una Tarjeta de Regalo en reconocimiento cada que cumpla un año más de servicio.

Recursos Humanos va a generar una lista con las fechas de ingreso de los trabajadores, identificará a los trabajadores que en ese mes cumplan un año más de servicio y

públicamente se va a realizar la entrega de la tarjeta de compras por un monto establecido con un mensaje de agradecimiento por su labor y fidelidad a la empresa.

A los trabajadores cumplan de cinco años en delante de servicio, se va a otorgar las tarjetas con un mayor monto de compras.

FIGURA 34.- TARJETA DE REGALO POR UN MÁS AÑO DE SERVICIO



Fuente: Elaboración Propia

Los beneficios que se esperan obtener al otorgar la tarjeta de regalo por cumplir un año más de servicio son:

- ✓ Incentiva la estabilidad laboral.
- ✓ Premiar la fidelidad de los colaboradores .
- ✓ Genera el sentido de pertenencia.
- ✓ Aumenta la satisfacción del empleado.
- ✓ Estimula al trabajador.
- ✓ Incrementa el nivel de felicidad del empleado.
- ✓ Disminuir la rotación del personal.

Este proyecto se va a comenzar desde enero del 2022, cada 3 meses se va a realizar una encuesta para medir el nivel de satisfacción de la actividad y se va analizar si disminuye la rotación de los trabajadores aplicando el siguiente índice de rotación:

$(\# \text{ de personas desvinculadas en el periodo} / \text{promedio de empleados en el periodo}) \times 100$

3.2.3. PROYECTO.- Desarrollando la Regulación Introyectada

FORMANDO LÍDERES



Objetivo: Desarrollar habilidades de liderazgo en los líderes de cada área mediante capacitaciones constantes, para que lograr que sus equipos de trabajo se fortalezcan y realicen las actividades designadas cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos por la finca.

Explicación del proyecto:

El proyecto se enfoca en realizar jornadas de capacitación a los líderes de cada grupo de trabajo en las que se dan a conocer herramientas que permitan fortalecer sus habilidades de liderazgo para así lograr equipos que trabajen en función a la estrategia de la empresa.

Las jornadas de capacitación van a ser realizadas cada año iniciando desde el mes de marzo, se divide en cuatro módulos desarrollando en cada uno una competencia con un espacio de un mes por módulo.

Las competencias que se van a trabajar son las que a continuación se mencionan con una breve explicación del significado de cada una:

- ✓ **Empuje por obtener resultados.-** Esta competencia se enfoca en lograr con éxito los objetivos a alcanzar; exige mucho de sí mismo y de los demás para conseguir buenos resultados.
- ✓ **Habilidad para toma de decisiones.-** Toma decisiones basado en el análisis de situaciones, experiencias y utilizando su sentido común y buen juicio. Es capaz de tomar decisiones en situaciones de presión.
- ✓ **Manejo de Conflictos.-** Afronta las situaciones conflictivas, pues las considera como oportunidades; entiende las situaciones rápidamente; puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias de forma equitativa.
- ✓ **Habilidad para motivar personas.-** Crea un clima laboral que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible

Para ejecutar las capacitaciones se va a contratar a un facilitador con amplia experiencia en desarrollar habilidades de liderazgo, se van a llevar a cabo en el Parador Turístico Inty Raymi, que ofrece las instalaciones cómodas y con los equipos necesarios para este tipo de capacitaciones y al finalizar cada jornada se compartirá un refrigerio con todos los asistentes.

La formación de buenos líderes que sepan guiar y motivar a sus grupos de trabajo es fundamental para que los objetivos y la estrategia de la empresa se cumplan con los parámetros de calidad que exige el mercado internacional.

En la siguiente figura se realiza una representación gráfica de los beneficios que conlleva tener buenos líderes a cargo de los grupos de trabajo:

FIGURA 35.- Beneficios de tener buenos líderes

Fuente: Elaboración Propia

Al finalizar cada jornada de capacitación se va a realizar una encuesta para conocer el nivel de satisfacción con el desempeño del capacitador y el contenido de la capacitación.

Tabla 5 Cuadro Resumen de las Actividades a Realizar

ACCIONES PROPUESTAS	OBJETIVO	INDICADOR	PERIODICIDAD	PRESU-	
				PUEST O	CRONOGRAMA
Implementar el proyecto "Jugando Me descubro"	Promover la práctica deportiva y recreativa en el personal de la finca Edana Floralba para incentivar el espíritu competitivo y el trabajo colaborativo en los participantes	Encuesta de Satisfacción (#de trabajadores que participaron/ total trabajadores finca)x100	Una vez al año	\$1000,00	Propaganda .- Primera semana de julio del 2022 Actividad . -Segundo sábado de julio del 2022
Campaña "Quiero Superarme"	Difundir mediante una campaña informativa sobre el programa de Bachillerato Acelerado en Modalidad a distancia-virtual que ofrece el Ministerio de Educación, para incentivar la culminación del bachillerato al personal que tiene escolaridad inconclusa.	(Número de personas inscritas en el período 2022/Total de personas con estudios inconclusos)*100	Una vez al año	\$300,00	Propaganda.- Ultima semana de marzo del 2022 Entrega de requisitos: Mayo del 2022 Lista de personas inscritas: Julio 2022
Campaña de comunicación de los beneficios actuales que ofrece la Finca	Desarrollar una campaña de comunicación para que los trabajadores de la finca Edana Floralba conozcan los beneficios que le empresa les ofrece	Encuesta de Satisfacción	Cada 15 días un beneficio	\$20,00	Beneficio 1- del 16 al 28 de agosto 2021 Beneficio 2- del 23 al 3 de septiembre 2021 Beneficio 3- del 6 al 17 de septiembre 2021 Beneficio 4- del 20 al 30 de septiembre 2021
Implementación de una Tarjeta de Regalo por año de antigüedad	Incorporar una tarjeta de regalo para premiar la antigüedad de nuestros colaboradores para incentivar su trabajo y fidelidad hacia la empresa.	Índice de Rotación (Total trabajadores desvinculados/Promedio de trabajadores)x100	Mensual	\$1200,00 al año	Desde enero del 2022
Capacitación en habilidades de liderazgo	Desarrollar habilidades de liderazgo en los líderes de cada área mediante capacitaciones constantes, para que lograr que sus equipos de trabajo se fortalezcan y realicen las actividades designadas cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos por la finca.	Encuesta de Satisfacción	Un Módulo por mes (4 módulos)	\$1700,00 al año	Módulo 1.- Abril 2022 Módulo 2.- Mayo 2022, Módulo 3.- Junio 2022 Módulo 4 .- Julio 2022

Fuente: Elaboración propia

4. CAPÍTULO IV

4.1. CONCLUSIONES:

En esta investigación se realizó un estudio de las diferentes teorías de la motivación, para de esta manera conocer las principales motivaciones de los trabajadores de la finca Edana Floralba como eje fundamental para elaborar un plan de reconocimientos que esté acorde a las necesidades de los colaboradores y conseguir mayor eficiencia y productividad en el trabajo diario.

La principal motivación de los trabajadores de la finca es la Regulación Externa lo que nos indica que sus comportamientos son motivados por estímulos externos y las principales fortalezas identificadas son que el personal valora y les gusta el trabajo que realizan, trabajan en un clima laboral favorable lo que permite un buen desempeño de sus labores.

La aplicación de los dos instrumentos utilizados, la encuesta R-MAWS de alta confiabilidad permitió obtener resultados de las sub escalas de la Teoría de la Autodeterminación para identificar los diferentes tipos de motivación que regulan el comportamiento de los trabajadores, en base a estos resultados se realizó un Focus Group para poder triangular la información y elaborar la propuesta de esta investigación.

El Plan de Reconocimientos para los trabajadores de la Finca Edana Floralba; está basado en 3 Ejes de acción, el primer eje impulsa la motivación Intrínseca, el segundo la Regulación Externa y el tercer eje la Regulación Introyectada. Cada eje contiene proyectos que permiten la aplicación de la propuesta de esta investigación.

Desarrollar esta investigación más que un estudio fue una experiencia de vida, que me permitió conocer mejor a mi equipo de trabajo, compartir espacios para escuchar sus necesidades, opiniones, tener más cercanía con la gente y así elaborar una propuesta que beneficie a mis queridos trabajadores que día a día dan lo mejor de sí para sacar la empresa adelante.

4.2. RECOMENDACIONES:

Es importante que todas las empresas conozcan las motivaciones que mueven el comportamiento de sus colaboradores, para así crear estrategias que puedan ayudarlos a desempeñar con eficiencia sus funciones y generar un sentido de pertenencia teniendo trabajadores que sean felices y productivos.

Los líderes se convierten en elementos claves para el buen desempeño de su equipo de trabajo, por lo tanto es fundamental realizar una capacitación constante para brindarles herramientas que les permitan ir desarrollando habilidades de liderazgo, son el nexo que existe entre la empresa y los trabajadores, los buenos líderes entienden que trabajan con seres humanos que necesitan ser motivados y valorados. De nada sirve los esfuerzos que pongan los altos directivos en reconocer a los trabajadores si no tienen buenos líderes en sus equipos de trabajo.

Implementar la propuesta de esta investigación va a permitir focalizar los incentivos de los trabajadores en sus verdaderas necesidades de motivación para tener colaboradores que se sientan reconocidos y estimulados en su trabajo y así lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Realizar alianzas con instituciones educativas para que el personal termine sus estudios mediante el programa de bachillerato acelerado para así conseguir mejorar el nivel cultural de los colaboradores e incrementar su auto estima, problemática que se evidenció al aplicar los instrumentos en el desarrollo de esta investigación.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero Gualoto, M. D. (2020). *Diseño de un plan de acciones de bienestar laboral para los trabajadores de la Compañía de Construcciones y Prestaciones Petroleras CPP. S.A ubicada en la Provincia de Sucumbíos*. Quito.
- Bartis, P. (2004). *La tradición popular y la investigación de campo: una introducción a las técnicas de investigación*. Washington: Library of Congress.
- Botella Nicolás, A. M., & Ramos Ramos, P. (2019). Teoría de la Autodeterminación: Un marco motivacional para el aprendizaje basado en proyectos. *Contextos Educativos*, 253-269.
- Chérrez González, G. C. (2020). *Diseño de un Plan de Incentivos laborales con énfasis en la Motivación para los colaboradores de una Empresa de Producción*. Ambato.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill.
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR (2008).
- Deci, E., & Ryan, R. (2018). *Self-determination Theory Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellnes*. New York: Guilford Publications.
- Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós SA.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION*. México: McGRAW-HILL.
- Jaramillo Paredes, R. D. (2016). *PROPUESTA DE RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA POBLACIÓN DE AGENCIAS BANCO INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE QUITO*. QUITO.

- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategias y Análisis*. México: PEARSON EDUCACION.
- Martínez Guillén, M. d. (2012). *Motivación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Méndez A, C. E. (2001). *METODOLOGÍA DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Scientific*, 192.
- Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Perspectiva Empresarial*, 7-26.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional 5ta Ed.* Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, SA.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social y el Bienestar. *American Psychologist*, 68-78.
- SAMACÁ GARCIA, A. P. (2019). *FACTORES MOTIVACIONALES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FLORVAL SAS. BOGOTA.*
- Stover, J. B., Bruno, F. E., Uriel, F. E., & Fernández, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión Teórica. *Perspectivas en Psicología*, 105-115.
- Ulrich, D. (2000). *EVALUACION DE RESULTADOS: EL NUEVO DESAFIO PARA LOS PROFESIONALES DE RRHH*. Barcelona: Granica.
- ULRICH, D. (2006). *RECURSOS HUMANOS CHAMPIONS*. BUENOS AIRES: GRANICA.

6. ANEXOS



FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y COMPORTAMIENTO HUMANO

MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO R-MAWS

Género: Femenino() Masculino() Edad:..... Tiempo en la empresa:.....

Instrucciones: A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo en general. Marque con una equis (X) en el cuadro correspondiente a su respuesta

	A	B	C	D	E
¿POR QUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO EN GENERAL?	Totalmente de acuerdo	Ligeramente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo					
2. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.					
3. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).					
4. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales					
5. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.					
6. Porque me divierto haciendo mi trabajo.					
7. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.					

8. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo en el trabajo					
9. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).					
¿POR QUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO?					
10. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).					
11. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo					
12. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante					
13. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante					
14. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.					
15. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.					
16. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido					
17. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo					
18. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí					
19. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.					

Muchas gracias por su colaboración!!!



FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y COMPORTAMIENTO HUMANO

MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PREGUNTAS FOCUS GROUP

- 1.Cuál de los beneficios que te ofrece la empresa tiene más valor para ti?
2. Menciona qué beneficios quisieras que se incorpore en la finca?
3. Te gustaría tener actividades recreativas dentro de la finca. ¿Cuáles sugieres?
4. Qué es lo que más te gusta de trabajar en Edana Floralba?
5. Qué tipo de reconocimiento sugieres que se incorpore dentro de la organización?

Muchas gracias por su colaboración!!!

MATERIAL FOTOGRÁFICO

**Prize for employee of
the month from farm 5**



Congrats!!!

**Prize for technical of
the month
from farm 3**



Congrats!!

Prize for employee of the month from farm 1



Congrats!!



