

**ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN EMPRESAS COMERCIALES**

TESIS PARA TITULACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

NANCY JANNETT CANCHÉ LÓPEZ

MATRÍCULA: 7422

DIRECTOR Y CO-DIRECTOR:

MPEDR. ANNIE VIGELMI CASTELLANOS HERRERA

DRA. MARÍA EUGENIA LÓPEZ PONCE

CALKINÍ, CAMPECHE, MÉXICO 2025



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico Superior de Calkiní
Subdirección de Planeación y Desarrollo

Instituto Tecnológico Superior de Calkiní
Departamento de Administración y
Apoyo al Estudiante

Calkiní, Campeche **45727**
P/03/25/683

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

CONSTANCIA DE NO INCONVENIENCIA

MODALIDAD: TESIS

C. NANCY JANNETT CANCHE LOPEZ 7422
PASANTE DE LA CARRERA DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.
PRESENTE

Con relación a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Licenciatura, capítulo VII, fracción I, vigente en este Instituto, y una vez emitido el fallo favorable por el director MPEDR. ANNIE VIGELMI CASTELLANOS HERRERA, y el co-director MARIA EUGENIA LÓPEZ PONCE, respectivamente, este Instituto consta de no tener inconveniencia para la realización del acto protocolario de titulación integral de su trabajo profesional titulado: **"ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COMERCIALES"**.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Sabiduría, Fortaleza de Nuestra Cultura®


Dr. Jorge Alfonso Hau Puc.
Departamento de Administración y
Apoyo al Estudiante.

C.c.p. Archivo



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
DE CALKINÍ

"DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
ESCOLAR Y APOYO A
ESTUDIANTES"

CLAVE: 04MSU0013P
CALKINÍ, CAMPECHE, MÉXICO.



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Ah Canul S/N por Carretera Federal, Calkiní, Campeche,
C.P. 24900 Tel. 996-8134870,
e-mail: se_dcalkini@tecnm.mx | itescam.edu.mx



Agradecimientos

Gracias Dios por ponerme retos que jamás pensé superarlos, por esos obstáculos que se veían tan difíciles durante mi camino, pero siempre existía una luz que me guiaba, en los momentos más dolorosos me diste fortalezas y sabiduría para enfrentar los desafíos a lo largo de esta etapa hasta salir adelante, cada risa, cada llanto han valido la pena.

Agradezco a todas las personas que de una u otra forma me motivaron a salir adelante, seguir mi camino y acompañarme en el transcurso de esta etapa.

A mis padres por brindarme su amor incondicional, su apoyo y valores que me inculcaron desde pequeña, los cuales fueron fundamentales en este proceso, pero más que nada por enseñarme a salir adelante por mis propios méritos, hacerme entender que somos capaces de lograr lo que un día nos proponemos, pero lo más importante es que a pesar de tener miedo hay intentarlo, así fallemos o ganemos no darnos por vencidos, porque cada experiencia nos forja como las personas que hoy en día somos.

A mis profesores, la maestra Annie Vigelmi Castellanos Herrera quien compartió sus conocimientos y experiencias, siendo una excelente líder en mi formación profesional.

Finalmente, a mis amigos Andy y Lilia quienes me acompañaron durante toda la carrera, me motivaron a salir adelante incluso cuando yo misma no creía en mí, sus apoyos y consejos durante mi vida académica han sido muy importantes para mí.

Dedicatoria

Dedico mi esfuerzo a Dios mi principal motivador en el transcurso de toda mi carrera, el que me dio la fuerza necesaria a superar todo.

A mi querida madre Georgina López Arcos por su amor y cariño, por la libertad que me brindo durante todo este transcurso. A la que me enseñó a tener siempre presente a la familia a pesar de las diferencias o problemas.

A mi amado padre Juan Gabriel Canche Uc por sus consejos y conocimientos brindados durante mis dudas. Por saber escucharme, entenderme y nunca juzgar mis decisiones o acciones. Por darme ese amor que tal vez no fue físico, pero siempre ha estado para mí. Al que sin querer me enseñó a madurar a muy temprana edad no para mal, si no para bien.

A mis hermanas Gabriela Itzel Canche López y Lucely Vianney Canché López que, a pesar de los problemas, en los momentos que nos reuníamos las tres me daban sus consejos así sea que estemos bien solo por un instante.

A mis amigos, más que amigos para mi fueron mi familia, mi soporte Andy Raziel y Lilia Alejandra por darme ese amor, cariño, tolerancia todo este tiempo.

A mi asesora Annie Vigelmi Castellanos Herrera, por apoyarme con sus conocimientos y más que nada por su paciencia durante este proceso.

Resumen

La presente investigación se basa en la motivación de los empleados y su impacto en el desarrollo organizacional de las empresas seleccionadas del municipio de Calkiní. A través de un enfoque mixto, donde se realizaron encuestas dirigidos a los empleados y entrevistas en profundidad con los gerentes, se identificaron los factores motivacionales más relevantes y se evaluó el grado de motivación que tienen los empleados en su trabajo actual.

De acuerdo a los resultados la mayoría de los empleados manifestaron sentirse motivados, en sus puestos de trabajo, no se identificaron niveles preocupantes de bajo rendimiento ni rotación de personal. Sin embargo, se evidenció que algunos empleados experimentan insatisfacción, siendo las principales causas la falta de reconocimiento, valoración de su trabajo y estrés laboral, especialmente cuando son temporadas altas como diciembre.

Asimismo, los empleados destacaron que los incentivos económicos, como bonos y aumentos salariales, son los elementos más valorados para mantener su motivación. Sin embargo, no todas las empresas encuestadas cuentan con incentivos como seguro, pago de horas extras, utilidades, entre otras. No obstante, los empleados resaltaron la importancia de contar con un ambiente laboral positivo y colaborativo.

Palabras claves: Motivación, desarrollo organizacional, personal.

Abstract

This research examines employee motivation and its impact on organizational development at selected companies in the municipality of Calkiní. Using a mixed-method approach, including employee surveys and in-depth interviews with managers, the most relevant motivational factors were identified, and the level of employee motivation in their current jobs was assessed.

According to the results, the majority of employees reported feeling motivated in their jobs; no worrying levels of low performance or employee turnover were identified. However, it was evident that some employees experience dissatisfaction, with the main causes being a lack of recognition, appreciation for their work, and work-related stress, especially during peak seasons like December.

Likewise, employees highlighted that financial incentives, such as bonuses and salary increases, are the most valued elements for maintaining their motivation. However, not all companies surveyed offer incentives such as insurance, overtime pay, profit sharing, and others. However, employees emphasized the importance of a positive and collaborative work environment.

Keywords: Motivation, organizational development, personal.

Índice

Capítulo I. Introducción	16
1.1 Antecedentes.....	17
1.2 Planteamiento del problema.....	18
1.3 Justificación.....	19
1.4 Objetivos	20
1.4.1 Objetivo general	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	20
1.5 Hipótesis.....	21
1.6 Metodología	22
1.6.1 Método.....	22
1.6.2 Población y Muestra	23
1.6.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
1.6.4 Análisis de variables	24
1.6.5 Calculo de los parámetros.....	25
Capítulo II. La motivación.....	26
2.1 Definición de motivación.....	26
2.2 Teorías motivacionales	28
2.2.1 Teoría de la pirámide de Maslow.....	28
2.2.2 Teoría de motivación-higiene de Herzberg.....	31
2.2.3 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.....	34
2.2.4 Teoría de McClelland	35
2.3 Tipos de motivación	36
2.4 Principios de la motivación.....	39

2.5 Factores motivacionales que influyen en la motivación laboral	40
2.6 Baja motivación (desmotivación).....	44
2.6.1 Causas	44
2.6.2 Consecuencias	47
2.7 Clima laboral	49
2.7.1 Factores que impactan o influyen en el clima laboral	50
2.7.2 Factores que afectan el desarrollo del clima laboral.....	51
2.8 Satisfacción laboral	55
2.8.1 Indicadores de satisfacción laboral.....	56
2.9 Incentivos	59
2.9.1 Conceptos	59
2.9.2 Tipos de incentivos	59
2.9.2.1 Económicos.....	59
2.9.2.2 No económicos.....	60
Capítulo III. Desarrollo Organizacional.....	62
3.1 Definición de desarrollo organizacional.....	62
3.2 Modelos de desarrollo organizacional.....	63
3.2.1 Modelo Grid de Blake y Mouton.....	63
3.2.2 Modelo de diagnóstico y acción de Lawrence y Lorsch	66
3.2.3 Modelo tridimensional del estilo gerencial de Reddin	68
3.3 Importancia.....	70
3.4 Proceso de desarrollo organizacional	71
CAPÍTULO IV. Sistema de compensaciones e identificación de la motivación del personal desde la perspectiva de los gerentes.....	75
4.1 Sistema de compensación.....	75

4.1.1 Existencia de sistema de compensaciones.....	75
4.1.2 Compensaciones o benéficos otorgados a los empelados	76
4.1.3 Condiciones de cumplimiento	76
4.1.4 Tiempo de aplicación de las compensaciones o benéficos	77
4.1.5 Implementación de técnicas y estrategias.....	77
4.1.6. Periodo de evaluación de rendimiento.....	78
4.1.7. Instrumento de evaluación.....	79
4.2. Percepción general	79
4.2.1. Motivación de los empleados	79
4.2.2. Observación de actitudes positivas en los empleados	80
4.2.3. Factores que influyen más en la motivación de los empleados desde las perspectivas de los superiores	81
4.2.4. Programas o incentivos para motivar a los empleados.....	82
4.3 Factores de motivación.....	83
4.3.1. Percepción de los superiores, si los empleados se sienten valorados	83
4.3.2. Percepción de los gerentes acerca de la satisfacción que tienen los empleados por su puesto o desarrollo de sus actividades	83
4.3.3. Clima laboral	84
4. 4. Sugerencia y Mejora.....	85
4.4.1. Medidas preventivas para aumentar la motivación	85
4.4.2 Opinión sobre el nivel de motivación de los empleados	85
4.4.3 Opinión de los gerentes hacia la obtención de beneficios o recompensas para que los empleados tengan un mejor desempeño	86
CAPÍTULO V. El nivel de motivación en los empleados.....	88
5.1. Experiencia del empleado	88
5.1.1 Nivel de motivación de los empleados	88

5.1.2 Nivel de satisfacción de los empleados en la empresa	89
5.1.3 Percepción de la rutina en el trabajo de acuerdo con el tiempo laborado	89
5.1.4 Referencia de los empleados por el trabajo que desempeñan	90
5.1.5 Percepción de los empleados si la empresa valora su trabajo	90
5.1.6 Porcentaje de estrés relacionado con las actividades laborales	92
5.1.7 Opinión de los empleados sobre abandonar su puesto de trabajo actual.....	92
5.1.8 Satisfacción con el reconocimiento y apreciación del gerente	93
5.1.9 Frecuencia de empleados que se han sentido forzados a trabajar fuera de su horario laboral	94
5.1.10 Empleados que han percibido algún tipo de motivación en su trabajo	95
5.1.11 Tiempo de aplicación.....	96
5.1.12 Factor obtenido por los empleados de acuerdo a su experiencia laboral.....	96
5.2 Beneficios.....	97
5.2.1 Benéficos laborales identificados por los empleados	97
5.2.2 Satisfacción de los empleados por los beneficios otorgados	97
5.2.3 Percepción de los empleados sobre la obtención de incentivos	99
5.2.4 Beneficios sobre la realización de un buen trabajo o superación de alguna meta.....	99
5.3 Cultura empresarial	100
5.3.1 Misión, visión y valores de la empresa.....	100
5.3.2 Medida en que los empleados se identifican con la misión, visión y valores de la organización.....	101
5.3.3 Percepción de los empleados sobre si sus comentarios o sugerencias son valorados por los gerentes	102
5.3.4 Entorno laboral	103
5.3.5 Relación entre compañeros de trabajo.....	103
5.4 Recompensas y reconocimientos	104

5.4.1 Percepción de los empleados si se sienten reconocidos por sus trabajos y logro.....	104
5.4.2 Reconocimiento por superiores	105
5.4.3 El conocimiento de los empleados sobre los beneficios otorgados.....	105
5.4.4 Nivel de motivación de los empleados por las recompensas o incentivos	106
5.4.5 Percepción sobre la celebración de logros personales en el entorno laboral.....	107
5.5. Flexibilidad.....	108
5.5.1 Comodidad en el horario laboral	108
5.5.2 Flexibilidad del horario de trabajo para responsabilidades personales	108
5.5.3 Acceso a tiempo libre	109
5.5.4 Trabajar horas extras sin compensación	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
Conclusiones	112
Recomendaciones.....	113
Referencias.....	114
Anexos	118
Entrevista realizada para los gerentes	118
Encuesta Para Los Empleados.....	123
Evidencias de las visitas.....	132

Índice de figuras

Figura 1. Pirámide de las necesidades básicas.....	30
Figura 2. Grid gerencial o Grid de liderazgo	65
Figura 3. Modelo tridimensional de Reddin, efectividad gerencial.....	69
Figura 4. Efectividad gerencial de la teoría 3D de Reddin	70

Índice de gráficas

Gráfica 1. Existencia de un sistema de compensaciones	75
Gráfica 2. Compensaciones o beneficios otorgados	76
Gráfica 3. Condiciones de cumplimiento.....	77
Gráfica 4. Aplicación de compensaciones o beneficios.....	77
Gráfica 5. Implementación de técnicas o estrategias	78
Gráfica 6. Periodo de evaluación del rendimiento.....	78
Gráfica 7. Instrumento de evaluación	79
Gráfica 8. Motivación de los empleados.....	80
Gráfica 9. Observación de actitudes positivas en los empleados.....	81
Gráfica 10. Factor que influye más en la motivación de los empleados desde las perspectivas de los superiores	82
Gráfica 11. Programas o iniciativas para motivar a los empleados	82
Gráfica 12. Percepción de los superiores, si sus empleados se sienten valorados.....	83
Gráfica 13. Percepción de los superiores acerca de la satisfacción que tienen los empleados por su puesto o desarrollo de sus actividades	84
Gráfica 14. Clima laboral.....	84
Gráfica 15. Medidas preventivas para mejorar la motivación	85
Gráfica 16. Opinión sobre el nivel de motivación de los empleados.....	86
Gráfica 17. Opinión de los gerentes hacia la obtención de beneficios o recompensas para que los empleados tengan un mejor desempeño	87
Gráfica 18. Referencia de los empleados por el trabajo que desempeñan (Sí o No).....	90
Gráfica 19. Percepción de los empleados sobre si la empresa valora su trabajo	91
Gráfica 20. Opinión de los empleados sobre dejar su puesto de trabajo actual.....	93
Gráfica 21. Satisfacción con el reconocimiento y apreciación del gerente	94
Gráfica 22. Frecuencia de empleados que se han sentido forzados a trabajar fuera de su horario laboral	95
Gráfica 23. Empleados que han percibido algún tipo de motivación en su trabajo.....	95
Gráfica 24. Factor obtenido por los empleados según su tiempo de experiencia laboral	97

Gráfica 25. Satisfacción de los empleados por los beneficios otorgados por la empresa.....	98
Gráfica 26. Percepción de los empleados sobre si reciben incentivos adecuadamente	99
Gráfica 27. Entrega de beneficios por realizar un buen trabajo o superar alguna meta	100
Gráfica 28. Identificación de la misión, visión y valores de la empresa	101
Gráfica 29. Medida en que los empleados se identifican con la misión, visión y valores de la organización.....	102
Gráfica 30. Percepción de los empleados sobre si sus comentarios o sugerencias son valorados por sus superiores	102
Gráfica 31. Percepción de los empleados sobre su entorno laboral.....	103
Gráfica 32. Conexión entre compañeros de trabajo.....	104
Gráfica 33. Percepción de los empleados si se sienten reconocidos por sus trabajos y logros ..	104
Gráfica 34. Frecuencia de reconocimiento de superiores	105
Gráfica 35. Nivel de motivación de los empleados por las recompensas o incentivos	107
Gráfica 36. Percepción sobre la celebración de logros personales en el entorno laboral	107
Gráfica 37. Comodidad en el horario laboral.....	108
Gráfica 38. Flexibilidad del horario de trabajo para responsabilidades personales.....	109
Gráfica 39. Acceso a tiempo libre.....	109
Gráfica 40. Disposición a trabajar horas extra sin compensación	111

Índice de tablas

Tabla 1. Motivación	26
Tabla 2. Tipos de motivación	37
Tabla 3. Factores motivación	40
Tabla 4. Modelo de diagnóstico-acción	67
Tabla 7. Años de operación	75
Tabla 8. Años de operación	88
Tabla 9. Nivel de motivación de los empleados	88
Tabla 10. Nivel de satisfacción de los empleados en la empresa.....	89
Tabla 11. Percepción de la rutina en el trabajo de acuerdo con el tiempo laborado	89
Tabla 12. Porcentaje de estrés relacionado con las actividades laborales.....	92
Tabla 13. Tiempo de aplicación	96
Tabla 14. Beneficios laborales identificados por los empleados de la empresa	97
Tabla 15. El conocimiento de los empleados sobre los benéficos otorgados por la empresa	106

Capítulo I. Introducción

En el mundo laboral la motivación es un papel muy importante en los empleados, conocer que los impulsa cada día a ser mejores en su desempeño, para elaborar sus actividades de forma correcta.

El desarrollo organizacional es fundamental en las empresas que buscan elevar su potencial, que faciliten la coordinación y logro de las actividades, el control de las acciones de todos sus integrantes, aplicando estrategias que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos en tiempo y forma para alcanzar el éxito.

Impulsar el desarrollo organizacional no solo se enfoca en la implementación de nuevas estrategias y procesos, sino que se encarga de comprender y beneficiar el potencial de cada individuo dentro de la organización. Es ahí donde se involucra la motivación ya que un trabajador es más eficiente cuando se encuentra motivado, es decir, desarrolla sus actividades correctamente, es más eficiente, productivo, se siente bien consigo mismo, está lleno de energía y logra sus objetivos en el tiempo que se lo proponga.

Existen diferentes tipos de motivación las más conocidas son la motivación intrínseca que surge del compromiso, creatividad, y desempeño de un individuo en el entorno laboral. Este tipo de motivación se define como la fuerza interna que impulsa a las personas a participar activamente en una tarea o actividad por el simple placer de hacerlo, sin la necesidad de ser recompensado. Se basa en la satisfacción personal y la sensación de logro. A diferencia de la motivación extrínseca, que se basa a cambio de obtener algo como el dinero o el reconocimiento.

El siguiente trabajo de investigación busca estudiar la motivación en los empleados y qué impacto tiene en el desarrollo organizacional, en empresas comerciales del municipio de Calkiní.

Al finalizar, se espera que esta tesis sea un recurso valioso para futuros investigadores, colaboradores de recursos humanos, investigadores académicos. También puede beneficiar a los empleados de las empresas estudiadas y servir para futuras investigaciones en otros municipios.

1.1 Antecedentes

Desde 2018, el concepto de engagement ha recibido especial atención, con investigaciones que muestran cómo el compromiso laboral es un indicador clave del bienestar y rendimiento de los empleados. Schaufeli et al. (2020) sugieren que un alto nivel de engagement es determinante para prevenir el agotamiento laboral (burnout) y aumentar la retención de empleados. Según este estudio, las empresas que invierten en generar condiciones laborales que promuevan el engagement a través de recursos adecuados, flexibilidad y oportunidades de crecimiento han demostrado ser más resistentes frente a cambios, como la pandemia del COVID-19.

Durante la pandemia, ha impulsado un nuevo enfoque en la motivación, donde la flexibilidad laboral y el bienestar psicológico se han convertido en prioridades fundamentales para las organizaciones. Vansteenkiste et al. (2020) argumentan que, si bien la motivación extrínseca impulsada por recompensas como salarios o promociones sigue siendo importante, su efectividad depende en gran medida de cómo se estructura. Cuando las recompensas están alineadas con valores organizacionales y ofrecen un propósito claro a los empleados, se observa un impacto más positivo en su motivación y compromiso a largo plazo.

Un estudio reciente de King et al. (2021) señala que las empresas que implementan políticas de trabajo flexible y apoyo emocional han visto un aumento en la motivación y el rendimiento de los empleados, lo cual es particularmente relevante en tiempos de incertidumbre.

Los estudios más recientes sobre la motivación sugieren que un entorno laboral que apoye la autonomía ofrezca flexibilidad y promueva el bienestar psicológico es esencial para aumentar la motivación y el rendimiento de los empleados en el desarrollo de sus actividades. Estos avances proporcionan una comprensión más profunda sobre cómo las organizaciones comerciales pueden crear estrategias de motivación que se adapten a los retos actuales y futuros.

1.2 Planteamiento del problema

Gómez (2024) menciona que la motivación “es la fuerza producida por un deseo o necesidad, que conduce al individuo hacia la meta”. Actualmente la motivación influye en la productividad, la satisfacción laboral y retención de los empleados para el éxito de las empresas.

Hoy por hoy existen empresas que, a pesar de tener un personal motivado, hay personas dentro de la organización que tienen una baja motivación o se encuentran disconforme por la falta de incentivos o valoración por el trabajo que desempeñan. Lo que puede ocasionar problemas a largo plazo, provocando insatisfacción a los clientes por una mala experiencia o trato, este problema se observa mucho en la caja de cobro de las tiendas cuando hay largas filas de clientes esperando su turno ya que solo se encuentran trabajando uno o dos cajeras, la cual llevan horas paradas lo que puede ocasionar fatiga y problemas de articulaciones. De igual forma puede generar bajo rendimiento.

Las causas que la desmotivación se ve reflejado en el ausentismo, rotación de personal, resistencia al cambio de acuerdo a la implementación de estrategias e incluso generar un impacto en la salud de los empleados, como el estrés.

1.3 Justificación

En el desarrollo organizacional, la motivación de los empleados es un papel muy importante para garantizar un desempeño eficiente y efectivo en la realización de las actividades diarias. Este estudio analiza los factores más efectivos con los que se identifican los empleados de acuerdo a su trabajo actual, el grado de motivación los trabajadores y la perspectiva gerencial sobre ello.

Los empleados pueden observar e identificar si su trabajo es valorado por los superiores e incluso compañeros, esto puede afectar o aumentar su motivación de acuerdo a la situación que se encuentre la empresa. Cuando un trabajador no se siente reconocido puede influir negativamente en su rendimiento e incluso en la experiencia del cliente. Un empleado puede adoptar actitudes que deterioran la calidad del servicio, generando insatisfacción en los clientes al recibir una mala atención.

Es importante considerar que el estado emocional y laboral de los empleados está directamente relacionado con los beneficios y condiciones que la empresa ofrece. La falta de incentivos, reconocimientos o valoración del trabajo puede resultar bajos niveles de productividad, actitudes negativas, lo que afecta tanto a la empresa como a sus clientes.

Esta investigación será de gran utilidad para estas empresas, ya que les permitirá identificar las áreas de oportunidad en cuanto a la motivación de sus empleados.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Estudiar el grado de motivación de los empleados en empresas locales y su relación con el desarrollo organizacional en el municipio de Calkiní.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores motivacionales más efectivos en las empresas comerciales del municipio de Calkiní
- Analizar el grado de motivación de los empleados de las empresas encuestadas
- Interpretar la perspectiva gerencial sobre la motivación de los empleados.

1.5 Hipótesis

H1. La motivación de los empleados puede llegar a tener un impacto positivo lo que permite la permanencia de las empresas en el municipio de Calkiní.

H2. Los empleados perciben mayor nivel de motivación extrínseca (recompensas económicas, beneficios) muestran una mayor satisfacción.

1.6 Metodología

La presente investigación se centra en analizar la motivación de los empleados y su impacto en el desarrollo organizacional. El estudio tiene como objetivo principal identificar los factores motivacionales más efectivos, asimismo, conocer el grado de motivación y satisfacción que poseen los colaboradores para desempeñar sus funciones e interpretar la perspectiva de los gerentes si conocen o identifican como se sienten sus empleados.

Finalmente, con base a los resultados obtenidos, se analizará el estudio realizado para observar que tan motivados están los empleados y si genera un impacto en las organizaciones.

1.6.1 Método

Diseño de investigación

La investigación se llevó a cabo en el municipio de Calkiní en las empresas comerciales como Kmoda, Milano, Coppel, la ferre, Dunosusa, Super Willis, Ferroláminas tomando como participantes a los gerentes y empleados.

Se utilizo de muestreo por conveniencia, ya que se eligió a las empresas y selecciono a las personas que respondieron las encuestas acerca de la motivación, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo, ya que durante la aplicación de las encuestas mayormente en las tiendas de ropa y mercancías los empleados estaban saturados debido a la constante llegada de mercancía por temporada alta. La cantidad del personal encuestada no representa la población total, sin embargo, son suficientes para obtener los resultados deseados.

Este muestreo de conveniencia (a veces conocido como muestreo por disponibilidad) es utilizado en investigaciones debido a su practicidad y eficacia. Una técnica de muestreo no probabilístico en la que los participantes se seleccionan de acuerdo a su disponibilidad y proximidad al investigador. La recopilación de datos da prioridad a la facilidad de acceso de información para obtener los resultados significativos, en el que cada individuo de la población tiene la oportunidad de formar parte del estudio. (Stewart, L,2024)

Tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo para la recolección y análisis de los datos para obtener una visión integral de la motivación de los empleados y su impacto en el desarrollo organizacional.

Se aplicó un diseño concurrente, en el que los datos cuantitativos y cualitativos se recolectarán simultáneamente y se integrarán en la fase de interpretación de los resultados (Hernández Sampieri et al., 2014).

1.6.2 Población y Muestra

La población está formada por empresas ubicadas en el municipio de Calkiní. Se determinó una muestra total de 10 empresas con 31 empleados.

1.6.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizaron:

Fuentes primarios

Se llevó a cabo una encuesta y una entrevista con el propósito de analizar el nivel de motivación del personal en su trabajo actual. Asimismo, se buscó determinar si los superiores de cada empresa tienen conocimiento o son capaces de identificar el grado de motivación de sus empleados. Este enfoque permite obtener una visión integral sobre la calidad de la comunicación existente entre superiores y empleados, así como evaluar la percepción que tienen los trabajadores acerca del clima laboral y su impacto en el desarrollo organizacional.

Entrevista: Se dirigieron a los superiores de cada empresa el cual constó de 10 gerentes. Esta entrevista permitió la profundización en las opiniones y percepción de los superiores hacia su personal.

Encuesta: Se aplicaron al personal, para analizar su nivel de motivación en el desempeño de sus actividades laborales, el cual participaron 31 empleados con disponibilidad de tiempo. El cuestionario abordó temas como la experiencia de los empleados, cultura organizacional, recompensas y reconocimientos, al igual que flexibilidad. En el tipo de preguntas se realizaron dicotómicas, de opción múltiple, así como preguntas abiertas en las que el encuestado pudo expresar su opinión.

- El instrumento es una encuesta de pulso, para medir la satisfacción de los empleados.

- En el tipo de preguntas se realizaron dicotómicas, de opción múltiple, así como preguntas abiertas en las que el encuestado pudo expresar su opinión. Algunas fueron modificadas de acuerdo a la investigación que se fue obteniendo.

Fuentes secundarias:

La información obtenida se recolecto a través de libros, artículos, tesis, revistas, páginas y documentos oficiales relacionados con la motivación, clima organizacional, incentivos, desmotivación entre otros. Esto permitió construir el marco teórico de nuestra investigación

Revisión documental: Se llevo cabo una investigación más profunda con documentos actualizados y con base a la información obtenida interpretar los resultados.

1.6.4 Análisis de variables

En esta investigación se consideró cuatro variables importantes para identificar el objetivo de los factores de motivación con los que los empleados se sienten más identificados y el impacto que tiene en el desarrollo organizacional.

Distinguir estas variables es importante en la investigación, por eso se desarrollará un estudio para estudiar la motivación de los empleados y su impacto en el desarrollo organizacional.

El estudio realizado permitirá fortalecer la motivación de los empleados. Las variables se basan en los factores motivacionales más identificados por distintos autores:

- **Participación:** Influye mucho en las actividades o incluso en dar mejoras para la empresa, por lo que es importante utilizar la participación para que los empleados se sientan más familiarizados con el equipo de trabajo.
- **Logro:** Ocurre cuando los trabajadores y la empresa logran algún objetivo o meta a corto o largo plazo. Hacer uso de este factor trae satisfacción para el empleado.
- **Reconocimiento:** Es el mérito que se le otorga a un empleado por realizar un buen desempeño. Lo que es beneficioso para la organización. Aplicar este factor motivara al empleados a superarse.

- **Responsabilidad:** Este factor se da cuando los trabajadores cumplen de manera correcta sus actividades. Son utilizadas cuando un empleado tiene un cargo mayor por lo que tiene la responsabilidad de supervisar que todo vaya en orden.

1.6.5 Calculo de los parámetros

El análisis de las variables se enfoca en la motivación de los empleados y el impacto que tienen en el desarrollo organizacional, en donde se mide la causa y efecto. El cálculo de los parámetros de la variable independiente es el porcentaje de motivación de los empleados actualmente y en la variable dependiente se refleja los efectos de dicha motivación sobre el rendimiento, satisfacción de los empleados en el desarrollo organizacional.

Capítulo II. La motivación

2.1 Definición de motivación

La motivación es un elemento muy importante para cada individuo, es el impulso que tenemos para lograr nuestros objetivos a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo con la visión y perseverancia que tengamos.

Estar motivados nos ayuda a ser más eficientes, productivos y tener una actitud completamente positiva y a ver que cuando existen problemas siempre hay soluciones por más mínima que sea. Conservar la motivación depende de nosotros mismos de saber cómo llevar a cabo nuestras acciones. Un empleado con actitud positiva con ganas de superarse recibe no sólo incentivos económicos, sino que también es reconocido por su gran labor, lo que lo motiva aún más a ser mejor.

Un empleado que siente el apoyo de su jefe, líder o compañeros de trabajo, también es causante de la motivación del trabajador. Porque un entorno laboral satisfactorio trae consigo colaboradores satisfechos.

Como podemos observar en la siguiente tabla un análisis de las definiciones de distintos autores:

Tabla 1. Motivación

AUTOR	DEFINICIÓN
Abraham Maslow (2015)	“Es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades”.
Frederick Herzberg (2015)	“Es el resultado influenciado por dos factores: Factores de motivación y factores de higiene”.
García (2015)	“El proceso que inicia, guía y mantiene las conductas orientadas a lograr un objetivo o satisfacer una necesidad”.
UNAM (2017)	“Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación, es decir, el proceso por el cual los individuos son estimulados a realizar una acción y culminarla”.

Robbins et al. (2017)	“Conoce a la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo, que realiza una persona para alcanzar sus metas en el tiempo establecido que se lo proponga” (P.209).
Ricky et al. (2017)	“Conjunto de fuerzas que hacen que las personas se comporten de ciertas formas en vez de optar por conductas de otro tipo” (P.170).
Chiavenato (2018)	“Todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos a una tendencia concreta o comportamiento específico (P.41).
Lourdes Münch (2018)	“Mover, conducir, impulsar, a la acción” (P.151)
Castillo (2018)	Se mide a través de sus características como la intensidad (cantidad de esfuerzos, resultados y desempeño), la dirección (beneficios, calidad del esfuerzo y cumplimiento de metas), y la persistencia en el trabajo (persistencia de tiempo, cumplimiento de objetivo y ejecución de metas).
Gareth et al. (2019)	“Son las fuerzas psicológicas que determinan la dirección de la conducta de una persona, así como sus niveles de esfuerzo y persistencia ante los obstáculos” (P.420)
Valentín (2019)	“Es un movimiento que da lugar a una acción que provoca un efecto”.
American Psychological Association (APA, 2019)	“Es el impulso que da un propósito o dirección al comportamiento y opera en humanos a un nivel consciente o inconsciente permitiendo lograr nuestros objetivos”.
Wegman Gabriel (2021)	“La motivación es un factor diferencial para alcanzar excelentes estándares en cualquier trabajo o actividad”.
Peiró (2020)	“Es el impulso que nos lleva a realizar acciones y perseguir nuestros objetivos para satisfacer nuestras necesidades o alcanzar una meta”.
Woolfolk (2020)	“La motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta” (p.372).
Valdés (2020)	Es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más con el desarrollo del ser humano. No se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.
Pérez (2021)	“La voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas”.
AMAT (2023)	“Es un estado del ser humano que genera la capacidad para activar, dirigir o mantener una conducta”.
Vico (2023)	“Es el impulso que nos lleva a luchar por un objetivo que nos ilusiona, sin importar cuánto cueste llegar hasta él”.
Chiavenato (2024)	“Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”.
James Stoner (2024)	“Una característica de la psicología humana, que incluye factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta. Lo que hace que las personas

	funcionen”.
Gómez (2024)	menciona que la motivación “es la fuerza producida por un deseo o necesidad, que conduce al individuo hacia la meta”.

Fuente: Elaboración propia (2024)

2.2 Teorías motivacionales

Esta parte se explicarán las distintas teorías de la motivación de diversos autores intentan describir desde su propia perspectiva.

2.2.1 Teoría de la pirámide de Maslow

Molina (2018) Menciona que Maslow postuló cinco necesidades básicas que ayudan a conocer las necesidades de cada individuo. Esta teoría se aplica en diferentes empresas con el fin de conocer las necesidades de sus empleados y aumentar su motivación para tener un mejor rendimiento.

Las cinco necesidades postulas son:

1. **Necesidades fisiológicas:** Consiste en requerimientos físicos tales como alimentos, dormir o respirar. Maslow (2018) afirma que si algún ser se le privará de todas sus necesidades su impulso por satisfacer las necesidades fisiológicas sería mayor que cualquier otro. En este caso el salario la mayoría de las veces influye a resolver las necesidades de los empleados.
2. **Necesidades de seguridad:** Se refiere al deseo de sentir seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. Dentro de las organizaciones estas necesidades se satisfacen con frecuencia por medio del seguro médico, prestaciones y el suministro de equipos de seguridad para los empleados.
3. **Necesidades sociales:** Comprenden “la necesidad de sentirse necesario” y se satisfacen mediante la interacción social que permite a la persona dar y recibir afecto dentro de las organizaciones e incluso llevar a tener una buena relación con el equipo de trabajo.
4. **Necesidades de estima:** Los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir del demás reconocimiento que respalde estos sentimientos. Es decir, sentirse valorados, apreciados e incluso recompensados por desempeñar un buen trabajo.

5. **Necesidad de autorrealización:** El individuo lucha por lograr todo su potencial en lo que respecta a su desarrollo y creatividad. La forma de cómo puede desarrollarse personal o profesionalmente para alcanzar sus metas.

(Maslow ,1943, como se citó en Instituto Europeo de Posgrado, 2019) Explica como Maslow es su teoría sobre la motivación trata de explicar la conducta humana de la forma más sencilla y visual. Por ello la pirámide se divide en 5 niveles, están ordenados de manera jerárquica teniendo en cuenta las necesidades que van atravesando los seres humanos al igual que los empleados en las organizaciones. Mientras más cubiertas tengan sus necesidades básicas pasarán a otras necesidades más avanzadas, es decir subirán de nivel en la pirámide. Sus cinco niveles son:

Necesidades fisiológicas: Es la necesidad de supervivencia física, esta sería la primera en motivar el comportamiento. Estas necesidades son las únicas inherentes en toda persona: respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc.

Necesidades de seguridad: Son todos los aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo, como la seguridad física (salud), tener dinero (trabajo), necesidad de una vivienda, entre otros.

Necesidades sociales: Una vez cubiertas las anteriores, el tercer nivel hace referencia a sentimientos de pertenencia. Es decir, sentirse integrado en la sociedad a través de relaciones interpersonales y el desarrollo efectivo: amistades, pareja, familia, etc.

Necesidad de estima: Se relacionan con la confianza, la reputación, Maslow las clasificó en dos categorías:

- La autoestima - independencia
- La reputación- respeto

Para la aplicación de esta teoría se puede implementar programas de reconocimiento, como recompensas por un buen desempeño, promociones o incluso evaluaciones. Cuando una empresa reconoce, premia y ofrece oportunidades de trabajo, fomenta la autoestima de los empleados lo que no solo provoca motivación, si no también satisfacción de saber que están haciendo un buen trabajo.

Necesidades de autorrealización: Se trata del nivel más alto y únicamente puede ser satisfecho una vez todas las demás han sido alcanzadas. Esta etapa es cuando el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. La empresa puede aplicar esta necesidad ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional, capacitaciones, entre otros, lo que ayudara a los empleados a aumentar su potencial y aportar nuevas ideas a la empresa.

Maslow (1943, como se citó en Universidad en internet, 2022) nos dice que Maslow argumenta que todas nuestras acciones están dirigidas a satisfacer necesidades. Existen distintos niveles de prioridades, jerarquizados, para cada una de ellas, estos niveles y sus sucesores lo simplificaron dibujando una pirámide.

Figura 1. Pirámide de las necesidades básicas



Fuente: Roberto celestino (s.f)

La figura 2 muestra las cinco necesidades propuestas por Maslow, esta pirámide ayuda a identificar que motiva a las personas en el ámbito laboral, como personal y de cómo estas necesidades pueden impactar en su desempeño y satisfacción.

Las cinco necesidades se basan en:

Necesidades Fisiológicas: Necesidades básicas de supervivencia, como la comida, una fuente de ingresos o un hogar. Un gran ejemplo es que un trabajador reciba un salario justo lo que le permite cubrir pago renta, comida, transporte, entre otros.

Necesidades de Seguridad: Son necesarias para vivir. Están orientadas a la seguridad personal: Un lugar de trabajo seguro, pensiones o seguros médicos.

Necesidades sociales: Se relaciona con relaciones interpersonales, con lo emocional o social. Las personas buscan estar integradas en la sociedad, tener buenas relaciones con las personas que le rodean.

Necesidades de estima: Las personas buscan el reconocimiento tanto de ellas mismas como de los demás. La amistad, la familia o la pareja son elementos indispensables para sentirse aceptado socialmente.

Necesidades de Autorrealización: Se relaciona con el crecimiento personal. La persona encuentra un deshacía a su vida desarrollando una actividad, siempre que las necesidades anteriores estén cubiertas.

Esta teoría ayuda a las organizaciones a aumentar su productividad, reducir la rotación, mejorar el ambiente laboral e incluso incrementar el compromiso de los empleados.

2.2.2 Teoría de motivación-higiene de Herzberg

Frederick Herzberg, contemporáneo de Maslow y psicólogo clínico como él, dedicó gran parte de su vida a trasladar a la empresa sus conocimientos sobre la conducta humana. Fue en la guerra la que proporcionó la ocasión de acceder al conocimiento de la parte más cruel del ser humano, ya que le tocó ser parte de un grupo de soldados aliados que liberó en el campo de Dachau. (Vélaz, 2015) Para agregar las aportaciones de Maslow a la teoría de motivación, llevó a cabo un estudio de motivación sobre diversos factores causantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. (Mateo, 2015)

Formuló la teoría llamada los dos factores o bifactorial, para explicar el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto laboral?”. Le pidió a la gente que describiera cada detalle en que se sentía excepcional bien y mal en su puesto. Se tabularon y caracterizaron las respuestas. Con base a la información obtenida Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto era diferente a las respuestas que daban cuando se sentía mal. (García et al.,2015) Con base a los datos obtenidos Herzberg y sus colaboradores concluyeron que la motivación en los entornos

laborales se deriva de los factores que orientan el comportamiento de las personas, los factores son higiénicos (factores extrínsecos) y Factores motivacionales (intrínsecos). (López, 2015)

Herzberg (1923, como se citó en IEP, 2020) Menciona que el psicólogo determinó que la satisfacción de los trabajadores influye de forma positiva en los niveles de desempeño laboral. Su investigación produjo una lista de factores que contribuyen a la satisfacción de trabajo (factores de motivación) y otra lista de factores que abarcan la insatisfacción (factores de higiene).

Factores de higiene: Si la empresa cumple con estos factores, puede evadir la insatisfacción, pero no logran conseguir satisfacción (o solo lo hacen por un determinado tiempo). Se identifica por la forma en la que hacen el trabajo:

1. **Política de la compañía y prácticas administrativas**
2. **supervisión**
3. **Relaciones interpersonales**
4. **Condiciones de trabajo**
5. **Seguridad de trabajo**
6. **Beneficios derivados del empleo**
7. **Salario**

Factores de motivación: Se relaciona con la motivación que impulsa el ser humano tanto en lo personal, como laboral. En el ámbito de trabajo se mejora mediante:

1. **Logros:** Tener acceso a alcanzar los objetivos.
2. **Reconocimiento:** De los logros.
3. **Trabajo motivador:** encuentra en los desafíos y objetivos para alcanzar día a día.
4. **Responsabilidad:** Hace referencia a que los trabajadores vaya adquiriendo responsabilidades progresivamente para que su satisfacción aumente.
5. **Promoción:** Ascender en la carrera profesional.

Quiroa (2024) Menciona que la teoría de Herzberg propone que la forma de trabajar de una persona está estrechamente ligada a su nivel de satisfacción en el trabajo. Esta idea se enfoca en la importancia de la motivación como el motor principal que impulsa a los empleados a dar lo mejor de sí mismos en sus qué haceres. Herzberg menciona dos tipos de factores que afectan la satisfacción laboral.

En conclusión, los factores se deben tener en cuenta para motivar, son higiénicos y motivacionales, pero todos cumplen con una función en la empresa con el fin de lograr los objetivos meta.

Factor de higiene: Se refiere a las condiciones de trabajo, el salario, seguridad laboral y políticas de la empresa.

1. **Factores económicos:** Salarios y beneficios que recibe el trabajador.
2. **Condiciones laborales:** Hace referencia al ambiente de trabajo como instalaciones seguras, limpias e higiénicas.
3. **Seguridad laboral:** Son las políticas administrativas de la empresa, deben estar claramente bien definidas para que sean justas y adecuadas.
4. **Factores sociales:** Son todas las relaciones interpersonales de cada empleado con sus compañeros o jefes superiores o subordinados.
5. **Beneficios adicionales:** Son los beneficios que la empresa otorga a sus empleados con planes de servicios médicos, seguros familiares y programas de ayuda para los trabajadores.

Factor motivacional: Se relaciona con el trabajo, como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento personal y la sensación de logro.

1. **Trabajo estimulante:** El trabajo que realiza una persona debe ser importante e interesante para que sirva estimular a la persona a que se desempeñe mejor y se mantenga motivada.
2. **Logro y autorrealización:** Las personas logran sentirse satisfechos cuando consideran que lo que hacen es importante y valorado por la empresa.
3. **Reconocimiento:** La satisfacción de los empleados dependerá del reconocimiento que se le dé por los logros alcanzados en su labor.
4. **Responsabilidad:** Los empleados se sienten mejor cuando se minimizan por parte de los superiores, porque ellos como trabajadores pueden responsabilizarse de sus tareas. Esto aumenta la autoconfianza de los empleados obteniendo un mayor desempeño.

2.2.3 Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

Tian et. al (2017) Menciona que la teoría desarrollada por Douglas McGregor es base clave para la comprensión de las motivaciones y comportamientos de los empleados en el lugar de trabajo. Esta teoría representa dos estilos de gestión opuestos y las percepciones que los gerentes pueden tener sobre los trabajadores.

Según las investigaciones está la teoría X, asume que sus empleados son inherentemente perezosos, evitan el trabajo y necesitan ser estrictamente controlados para ser más productivos. Estudios recientes han demostrado que la aplicación de esta teoría puede generar un ambiente laboral tóxico, lo que lleva a la insatisfacción de los empleados y un aumento de rotación laboral y ausentismo.

Por otra parte, la teoría Y menciona que los empleados son responsables y disfrutan de su trabajo cuando se les proporciona un entorno adecuado haciendo que disfruten de la elaboración de sus actividades.

Pernalet (2017) Plantea que la teoría de McGregor pretende dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre los empleados. Todo gerente o encargado tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, las cuales se encuentran en continua extremo y se conoce como la teoría X y la teoría Y.

La teoría X: se refiere a los trabajadores que son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por el dinero, carecen de ambición, no se identifican en la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo.

Teoría Y: Los trabajadores disfrutan realizar sus actividades, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes.

Ceovel (2019) Menciona que la teoría x y teoría de McGregor tiene un gran potencial. La teoría X son los seres humanos, son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que eviten las responsabilidades.

La teoría Y es el esfuerzo de cada persona, el compromiso con los objetivos supone una recompensa y tienden a buscar responsabilidades.

2.2.4 Teoría de McClelland

En la página de Ceolevel (2018) menciona que el autor David McClelland psicólogo estadounidense especialista en la motivación humana y emprendimiento, nos dice que todos los individuos poseen:

Necesidad de logro: Es el esfuerzo por sobresalir, la lucha por el éxito.

Necesidad de afiliación: Se refiere a relacionarse con las demás personas, establecer relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Necesidad de poder/influencia: Favorece la competitividad, liderazgo en negociaciones y procesos de decisión.

Molina (2018) nos dice que en la teoría de McClelland muchas necesidades son adquiridas en la cultura. Tres de esas necesidades son:

Logró: La persona se siente instigada en fijase en metas, a trabajar duro y a utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar metas.

Afiliación: Refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente.

Poder: La persona se concentra en ejercer el poder y autoridad, se preocupa por influir en los demás y llevar la voz en discusiones. Sin embargo, tiene dos orientaciones, puede ser negativa si la persona que lo ejerce insiste en la dominación y sometimiento, puede ser positiva si refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar.

Balbuena (2020) Menciona que la teoría de McClelland se basa en tres tipos de necesidades:

Necesidad de afiliación: Refleja el deseo de pertenecer a grupos sociales, de interactuar socialmente con los demás. Hay un interés de entablar relaciones sociales y sentirse apreciados y aceptados por un grupo social. Este tipo de personas se sentirían más cómodas en puestos en los que puedan formar parte de un equipo.

Necesidades de logro: Son atraídos para alcanzar metas que reflejan un duro trabajo o que necesiten de ciertas habilidades y aptitudes para lograrlo, se imponen asimismo retos y la satisfacción de estas personas radica en la capacidad de superación. Las personas en las que predomina esa necesidad suelen ser muy eficaces a nivel individual.

Necesidades de poder: Este tipo de personas es motivada por el deseo de tener un impacto en los demás, con el fin de influir o controlar su comportamiento, obtienen satisfacción en situaciones competitivas en las que una gran parte gana y la otra pierde.

Cada persona tiene diferentes necesidades de manera que son motivadas de forma distinta, es por ello por lo que es importante conocer sus necesidades como las de su equipo de trabajo, recapacitar y ver si realmente están siendo satisfechas con el puesto en el que se están desempeñando.

Para Arteaga (2022) la teoría de McClelland menciona tres impulsos, los cuales son importantes para que una empresa organizada funcione adecuadamente, los cuales son:

Necesidad de poder: Los individuos persiguen posiciones de liderazgo.

Necesidades de afiliación: Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar que se les tenga estimación y tienden a evitar rechazos por un grupo social.

Necesidades de logro: Los individuos con una gran necesidad de logros poseen un intenso deseo de éxito e igual un intenso temor al fracaso. Disfrutan los retos y se proponen metas difíciles (aunque no imposible).

2.3 Tipos de motivación

Los tipos de motivación sirven para entender a las personas, conocer o identificar qué tipo de motivación poseen para alcanzar sus objetivos en su vida personal o profesional. En las organizaciones identificar qué tipo de motivación poseen sus empleados permite diseñar estrategias, no solo para mejorar la productividad, si no el compromiso y satisfacción.

Tabla 2. Tipos de motivación

AUTOR	TIPOS DE MOTIVACIÓN
Peiró (2020)	El autor menciona que existe cuatro tipos de motivación: • Motivación extrínseca: Proviene del exterior de las personas, en busca de un bien común. Un gran ejemplo es trabajar duro para conseguir una recompensa, como una suma de dinero. • Motivación intrínseca: Esta motivación proviene de uno mismo, la sensación de logro y bienestar con la finalidad de lograr sus metas. Este tipo de motivación se puede ver cuando un trabajador se esmera en hacer un buen trabajo, sintiendo placer al momento de estarlo realizando. • Motivación negativa: Busca evadir las consecuencias, como los castigos, un gran ejemplo es hacer las cosas bien porque sabemos que si se hacen mal puede haber consecuencias. Motivación positiva: Se relaciona con lo que apasiona al individuo a realizar este tipo de acción en el tiempo para conseguir sus propósitos. Este tipo de motivación surge cuando se ofrecen recompensas por un gran desempeño.
Krause, G (2022)	El autor Krause menciona que los tipos de motivación pueden dividirse en dos tipos: • Motivación intrínseca: Esta ligada al deseo, cuando un empleado disfruta hacer su trabajo, disfruta el proceso de hacerlo. Motivación extrínseca: Se enfoca en servir de ayuda para ejecutar algunas actividades para llegar al objetivo a cambio de algo.
García (2023)	Para el autor es primordial alcanzar los objetivos del negocio, si las personas se encuentran motivadas, hay más probabilidades de que la empresa crezca y aumente el rendimiento de sus empleados; los efectos inmediatos tienen que ver con el aumento de la productividad y mejoras a nivel desempeño. Por lo que es importante conocer cuáles son los tipos de motivación • Motivación Intrínseca: Es un tipo de motivación que tiene íntima relación con los estímulos a nivel interno. Depende de las recompensas que las personas promueven a sí mismas. • Motivación extrínseca: Depende de fuerzas externas, los comportamientos o acciones están determinados a la búsqueda de alguna recompensa. • Motivación trascendente: Ve por el beneficio que obtienen terceras personas, es decir, la satisfacción pasa por la satisfacción de otras personas, para alcanzar la propia. • Motivación positiva: Se caracteriza por los vehículos beneficiosos tanto para la empresa como para las propias personas que son parte del equipo. • Motivación negativa: Acciones y comportamientos que adoptan las personas para evitar una consecuencia de carácter negativo.
Pursell (2023)	Nos dice que existen no solo dos tipos de motivación, si no 7 tipos el cual está conformado por: • Motivación intrínseca: Hace referencia al interés que tiene un individuo a realizar actividades por satisfacción personal. • Motivación extrínseca: Depende de los estímulos que vienen del exterior y generalmente toman la forma de reconocimientos, pagos o estímulos positivos. • Motivación pasiva: Ocurre cuando el individuo se siente incentivado a realizar sus actividades mediante afectaciones y cargas emocionales constructivas y que promueven el bienestar de la persona.

	● Motivación negativa: Se da cuando una persona lleva a cabo acciones con temor a las consecuencias de no hacerlo. Esta motivación surge para evitar dolor, fracaso o tristeza. ● Motivación social: Deseo de pertenencia, reconocimiento y aceptación por parte de un colectivo, sin embargo, se relaciona con la interacción con otras personas, manifestándose en diversos comportamientos que tienen que ver con aficiones o intereses compartidos con otra persona. ● Motivación primaria: Son los impulsos básicos del ser humano que surgen para satisfacer las necesidades esenciales de la persona. Es decir, satisfacer las necesidades básicas y es cuando un empleado se siente tranquilo o enfocado en sus actividades. ● Motivación cotidiana: Es la sensación de la persona por avanzar día a día sin fijarse metas a largo plazo. Esto se refiere al impulso o ánimo constante en su desempeño para lograr sus objetivos.
Gómez (2024)	El siguiente autor nos menciona que la motivación tiene efectos distintos según provenga del entorno de la persona como: ● Motivación extrínseca: Proviene del exterior. Lo que Significa obtener una recompensa o gratificación, como trabajar para ganar dinero u ordenar la habitación para evadir algún regaño. Este tipo de motivación se da en la mayoría de las empresas cuando un empleado alcanza o supera alguna meta y recibe un bono económico. ● Motivación intrínseca: Proviene de interior. Implica una gratificación personal, un deseo propio, como bailar por placer. Este tipo de motivación tiene un impacto en los empleados como una satisfacción personal, compromiso a largo plazo, lo que beneficia a la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2024)

De acuerdo a los autores mencionados en la tabla dos, los tipos de motivación más conocidos en las empresas son la intrínseca y extrínseca, por lo que tienen un impacto muy importante en el desempeño, actitud y satisfacción de los empleados. La motivación intrínseca es que proviene del interés personal, el disfrutar realizar sus actividades con la satisfacción de que se está haciendo un buen trabajo, su impacto genera un mayor compromiso por lo que lleva a una actitud positiva, ayudando al éxito de la empresa, de igual forma se incrementa la satisfacción laboral. En cambio, la motivación extrínseca es impulsada por el impulso de lograr algo a cambio, como hacer un buen trabajo para recibir algún tipo de incentivo y un claro ejemplo se da en las maquiladoras cuando los empleados tienen que hacer una cierta cantidad de prendas y si se supera la meta reciben un

bono adicional. Sin embargo, este tipo de motivación genera un compromiso a corto plazo y no a largo plazo, por lo que puede provocar un gran desinterés y limitar su creatividad.

2.4 Principios de la motivación

Valdés (2016) los principios motivacionales son:

Principio de la predisposición: Se refiere cuando estamos dispuestos positivamente a realizar alguna actividad, su realización resulta agradable.

Principio de la consecuencia: Producir experiencias que tienen consecuencias agradables y a no repetir las que tienen consecuencias desagradables.

Principio de repetición: Se provoca cuando hay una reacción determinada positiva.

Principio de novedad: Aborda un cierto control y una elevada seguridad personal.

Principio de vivencia: Relacionar una vivienda que haya resultado agradable con lo que se pretende alcanzar es motivador.

Para Hernández (2019) los principios de la motivación como proceso interno son conocidos como:

Fluidez: Forma parte de la vida, está sujeto al principio del cambio; todos los principios que gobiernan la motivación también cambian.

Energía: Es la intensidad con la cual se manifiesta la motivación va a depender de sus fuentes de energía, las cuales se agotan y varían en el tiempo. Esta energía forma parte de nuestra modalidad corporal y de nuestros fenómenos psicológicos: emociones, mente y voluntad.

Dirección: Esta dirección puede ser consciente o subconsciente, aprendida o instintiva; pero su finalidad es la de dirigir nuestras acciones hacia un objetivo o fin determinado.

Percepción: La motivación está gobernada por el conocimiento, la experiencia y retroalimentación que obtenemos de nuestro mundo interno y externo.

Correspondencia: La motivación responde según la influencia del principio de correspondencia. Para que un evento tenga influencia en nuestra conducta, debe de existir un incentivo o una afinidad de naturaleza o congruencia.

Clement (2020) A continuación se mencionan los principios de la motivación, ya que para que exista como una actitud debe de haber un motivo que se haga presente un comportamiento.

Principio de la predisposición: Cuando se tiene una disposición positiva o favorable al momento de realizar una tarea o actividad casi siempre resulta agradable.

Principio de la consecuencia: Como seres humanos tendemos a producir las experiencias que tienen consecuencias agradables y desagradables que ya no volvemos a repetir.

Principio de la repetición: Un estímulo provoca una reacción determinada positiva, el lazo que une el estímulo con una respuesta puede reforzar con el ejercicio o repetición.

Principio de la vivencia: Relacionar una vivencia agradable respecto a un logro alcanzado puede ser motivador. Este principio se refiere a la experiencia vivida.

2.5 Factores motivacionales que influyen en la motivación laboral

Los factores motivacionales son herramientas que ayudan impulsar el rendimiento, la satisfacción y el compromiso de los empleados en la organización. Estos factores sirven para mejorar el desempeño laboral, para que los empleados hagan sus actividades con mayor energía, lo que los ayudara a priorizar sus tareas y esforzarse a cumplir sus metas. La siguiente tabla explica los diferentes factores motivacionales que existen de acuerdo con el punto de vista de varios autores.

Tabla 3. Factores motivación

AUTOR	FACTORES MOTIVACIONALES	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Gómez (2016)	Nos dice que son dispersores de conducta a los que está sujeto el ser humano. Se pueden distinguir en dos tipos de factores: • Disparadores biológicos • Disparadores sociales. Se clasifica en logro, afiliación, poder, autorrealización y reconocimiento.	El autor nos dice que Los disparadores biológicos “son las necesidades del cuerpo. Buscan satisfacer necesidades fisiológicas, por lo que se consideran universales”. En una organización se busca garantizar las condiciones físicas adecuadas, como la comida, descanso y seguridad. De acuerdo a los disparadores sociales el autor lo define como “Necesidades internas de las personas, como logro”.	Disparadores biológicos: Proveer descansos adecuados y un comedor limpio para los empleados de la empresa. En los disparadores sociales: Organizar reconocimientos mensuales por desempeño y convivencias entre equipos, por eso este factor menciona: Logro: Como saber reconocer a los empleados que cumplen o superan metas mediante premios como “El empleado del mes” Afiliación: En las empresas se lleva a cabo organizando actividades grupales como reuniones de integración entre

			departamentos para convivir. Poder: Se da cuando se asignan roles de liderazgo, es decir, guiar a los integrantes de un equipo. ` Autorrealización: Un claro ejemplo se da cuando la empresa ofrece oportunidades como cursos, capacitación, siempre y cuando impulsen el desarrollo y crecimiento personal. Por último, como antes mencionado es el de reconocimiento, cuando un empleado es valorado por ciertos logros cumplidos a través de ceremonias o premiaciones.
Valdés (2020)	Menciona que los principales factores de motivación, al interior de las organizaciones, son: • Los resultados • La participación • El conocimiento de objetivos • La tarea • La retribución • Las recompensas • El reconocimiento • El crecimiento: • Los castigos o sanciones	El autor nos dice que los resultados exitosos provocan un trabajador más exitoso y satisfecho. Otro punto es el de la participación que es cuando el trabajador participa en la planeación u organización o de trabajos que estimula el desarrollo personal y profesional. El conocimiento de objetivo es cuando el trabajador identifica y conoce los objetivos de la organización de área y su cargo le resulta motivante. De acuerdo al factor motivacional de tarea es cuando un trabajo se está realizando de forma correcta, lo que motiva y alienta al trabajador. La retribución es cuando el salario no basta para asegurar un buen rendimiento, si no que el empleado se sienta más valorado y son recompensados con bonos y prestaciones. Con base a las recompensas es cuando se recibe cambio alguna bonificación por un buen trabajo, lo que resulta motivante para el empleado.	Un gran ejemplo aplicado en el factor motivacional interno de los resultados es cuando la empresa Súper Willys establece meras mensuales en este caso ofreciendo bonos económicos. Otra empresa utilizadas es la de Dunosusa y el ejemplo sobre la participación es cuando esta empresa permite que sus trabajadores le den sugerencias de mejora en la organización ya sea sobre el inventario o mejor procesos para atención al cliente. De acuerdo al conocimiento de objetivos seria realizar reuniones en donde los empleados tengan conocimientos previos de lo que se pretende lograr en la empresa ya sea a corto o mediano plazo. Otros de los ejemplos más apreciados es el factor de retribución cuando se ofrecen los vales de despensa en los empleados. De acuerdo con las recompensas un gran ejemplo para los empleados es que se realicen rifas por cumplir ciertas metas, esto con el fin de motivarlos. El reconocimiento en las empresas debe ser importante y un gran ejemplo es felicitar o reconocer al empleado por su

		El reconocimiento es el ascenso que se da por méritos, felicitaciones entre otras que favorecen y aumentan la motivación. Como el autor lo describe el crecimiento es la capacitación constante con el fin de cumplir las metas. Los castigos y sanciones son aplicados para corregir comportamientos inadecuados contra los valores y la cultura organizacional.	gran eficiencia ya sea con una placa, diploma, entre otros. Como últimos ejemplos de acuerdo al factor de crecimiento la empresa debe ofrecer programas de capacitación o superación para que los empleados suban de puesto. Sin embargo, existen castigos y sanciones y esto se da cuando en el corte de caja no cuadra por lo que la mayoría de las veces a los empleados se les descuenta.
Herzberg (1923, como se citó en IEP, 2020)	Herzberg menciona dos factores muy importantes el cual es Factores de higiene y Factores de motivación. Este factor de motivación en el ámbito de trabajo se mejora mediante: • Logros • Reconocimiento • Trabajo motivador • Responsabilidad • Promoción	El factor de higiene es si la empresa cumple con estos factores, puede evadir la insatisfacción, pero no logran conseguir satisfacción (o solo lo hacen por un determinado tiempo). Se identifica por la forma en la que hacen el trabajo. De acuerdo al factor motivacional Se relaciona con la motivación que impulsa el ser humano tanto en lo personal, como laboral hacer sus actividades con satisfacción.	Conocer cuáles son las política de la compañía y prácticas administrativas, la supervisión, como son las relaciones interpersonales, las Condiciones de trabajo, Seguridad de trabajo, los Beneficios del empleo y el Salario De acuerdo a los factores motivacionales de logro, un gran ejemplo es alcanzar las metas propuestas y un reconocimiento por obtener dicho objetivo. El trabajo motivador se encuentra en los desafíos y objetivos alcanzar día a día, con una responsabilidad y promoción de lograr ascender ya sea un puesto o carrera profesional.
Vargas (2022)	Los factores que pueden afectar y provocar la motivación en el trabajo son: • Lugar de trabajo • Clima laboral • Condiciones de trabajo • Participación y escucha • Aprendizaje y crecimiento	El lugar de trabajo es el sitio donde se realizan las actividades de trabajo, debe ser un espacio agradable. De igual forma el clima laboral influye mucho en el trabajo ya que afecta de manera directa en la motivación de los empleados, al igual en su productividad y rendimiento. Las condiciones de trabajo es el factor como la flexibilidad, comisiones, bonos y	Un gran ejemplo es cuando los empleados de la empresa Dunosusa tienen un lugar de trabajo en buenas condiciones lo que les permite realizar sus actividades de forma correcta. Otro ejemplo claro y sencillo es cuando los trabajadores no se sienten satisfechos en su lugar de trabajo, por lo que la empresa deberá optar por mejorar el clima laboral, lo que aumentara el rendimiento de los trabajadores.

		reconocimientos que pueden ayudar a favorecer o perjudicar la motivación. La participación y escucha es cuando un trabajador es escuchado, esto provoca que su motivación aumente. El aprendizaje y crecimiento es cuando no dejamos de aprender, siempre andamos de forma activa, lo que aumenta la motivación.	De acuerdo a las condiciones de trabajo si el trabajador siente que su esfuerzo es recompensado se motivara y mejorar en su vida laboral. La participación y escucha se da cuando un empleado aporta nuevas ideas de mejora sobre la empresa. Como último ejemplo es asistir en cursos, conferencias para mantenerse en constante actualización, lo que ayudara a obtener nuevas habilidades de acuerdo al crecimiento y aprendizaje.
Krause, G (2022)	Menciona la motivación extrínseca y de esta puede surgir por varios factores como: • Dinero • Tiempo laboral • Comidas en restaurantes • Tiempo de vacaciones La motivación intrínseca también tiene sus propios factores, los cuales son: • Autonomía • Propósito	Este tipo de motivación extrínseca se centra en las recompensas que pueden ser otorgadas. No son realizadas por placer si no por algún tipo de interés. La motivación intrínseca es impulsada por el deseo de aprender, crecer o lograr algún propósito, ya sea personal, académico u profesional. Los factores que tiene este tipo de motivación es la autonomía, la capacidad que tenemos en tomar nuestras decisiones y el propósito que es el esfuerzo de comprometerse a lograr nuestras actividades.	Las recompensas pueden ser dinero, premiaciones, reconocimientos o incluso beneficios materiales. Un empleado de Dunosusa se siente orgulloso de organizar el almacén porque disfruta la sensación de orden y productividad. Es un claro ejemplo de la motivación intrínseca.
Euroinnova International education (2024)	Menciona que existen factores motivacionales internos y externos, que logran determinar el comportamiento de la persona y cómo se relaciona con el desempeño laboral. Estos factores se le conoce como: Factores de motivación Intrínsecos y Extrínsecos	Para esta institución la motivación intrínseca se genera a partir de los factores motivacionales internos del individuo, y la motivación extrínseca es aquella motivación laboral que se genera por los elementos externos al sujeto. En este tipo de motivación la empresa debe actuar, es decir, incentivar la motivación de los empleados con distintas técnicas.	Para la motivación intrínseca puede ser la propia satisfacción laboral del empleado, haciendo lograr sus objetivos sin la necesidad de dar una remuneración económica y la extrínseca el aumento de salario, alguna recompensa o reconocimiento en público.

Fuente: Elaboración propia (2024)

En base al análisis de los autores se llevó a la interpretación que los principales factores más efectivos para el estudio de esta investigación serán:

- **Participación:** Influye mucho en las actividades o incluso en dar mejoras para la empresa, por lo que es importante utilizar la participación para que los empleados se sientan más familiarizados con el equipo de trabajo.
- **Logro:** Ocurre cuando los trabajadores y la empresa logran algún objetivo o meta a corto o largo plazo. Hacer uso de este factor trae satisfacción para el empleado.
- **Reconocimiento:** Es el mérito que se le otorga a un empleado por realizar un buen desempeño. Lo que es beneficioso para la organización. Aplicar este factor motivara al empleados a superarse.
- **Responsabilidad:** Este factor se da cuando los trabajadores cumplen de manera correcta sus actividades. Son utilizadas cuando un empleado tiene un cargo mayor por lo que tiene la responsabilidad de supervisar que todo valla en orden.

2.6 Baja motivación (desmotivación)

2.6.1 Causas

Manson, M. (2019) Menciona que hay que considerar como causas las situaciones personales dramáticas. Cuando una persona se somete al estrés, traumas psicológicos, es probable que se originen problemas de motivación.

Inbila (2020) Las causas que llevan a la desmotivación laboral son múltiples y cada una de ellas tienen un impacto diferente en el funcionamiento de la empresa, de sus circunstancias, del personal que lo forman. Las más frecuente y suelen afectar a la salud de la organización son:

Falta de desarrollo profesional y estancamiento: Llevar demasiado tiempo en un puesto de trabajo realizando las mismas actividades conduce a la apatía, falta de interés y finalmente a la desmotivación. Y puede considerarse además por el empleado un signo de desconfianza y falta de compromiso por parte de la empresa.

Ambiente laboral “tóxico”: La falta de comunicación, colaboración, confianza y respeto entre iguales y con superiores supone un lastre para la empresa. No escuchar a los empleados, no fomentar una cultura “Feedback”, tener miedo a participar, hablar o ser oído, acaba generando frustración y malestar y es el camino más rápido para conseguir una desmotivación.

Líderes sin liderazgo: El triunfo de las organizaciones reside en gran medida en la habilidad de los líderes para gestionar equipos. Invertir en las personas, saber resolver los conflictos de forma adecuada, facilitar los recursos necesarios, promover una comunidad fluida y cercana, potenciar el talento. Cuando no sucede esto ocasiona desmotivación.

Savia (2023) Saber identificar y entender las causas de la desmotivación laboral es el primer paso para poder abordar el problema de manera efectiva en las organizaciones. Algunas de las causas son:

Falta de reconocimiento: Esto puede provocar sensaciones de infravaloración y desaprobación.

Condiciones laborales inadecuadas: El entorno de trabajo es incómodo e inseguro y puede generar descontento y desánimo de los empleados.

Ausencia de oportunidades de desarrollo profesional: El estancamiento profesional y la falta de oportunidades de aprendizaje y desarrollo pueden desencadenar desinterés y apatía hacia el trabajo.

Volumen y carga excesiva de trabajo: Tener una sobrecarga de trabajo y responsabilidades, puede ocasionar la desmotivación, afectando la salud mental y física del empleado.

Relaciones colectivas: Un ambiente hostil y falta de cooperación entre compañeros puede disminuir el entusiasmo y la satisfacción laboral.

Falta de claridad en los objetivos: No tener las metas claras y objetivos bien definidos puede generar confusión y falta de dirección.

Remuneración inadecuada: Compensación económica injusta o no correspondida a las responsabilidades y esfuerzos realizados.

Para Londoño (2024) son muchas las causas que generan la desmotivación, como:

- **El miedo al cambio:** La vida es cambiante, muchas veces nos quedamos en el mismo sitio para sentirnos seguros, pero no felices o satisfechos, esta emoción hace dudar a uno mismo, lo que no permite salir de tu zona de confort.

- **No tienes un proyecto de vida claro y realista:** Llevar un proyecto de vida es importante, nos guía en el camino sobre lo que queremos lograr, es como tener un mapa que nos va dirigiendo hacia donde ir.
- **No te conoces a ti mismo:** La falta de autoconocimiento es un factor determinante para sentirse desmotivado; el no poder conocerte implica que no sepas qué es lo que quieres y desees más adelante.
- **Falta de autonomía:** Ser independientes nos hace crecer personalmente, al depender de alguien para tomar decisiones puede marcar nuestras vidas y eso hará que no tengamos la capacidad para tomar nuestras decisiones.
- **Rodearse de personas negativas:** La motivación influye con el tipo de personas que te rodeas, el círculo familiar y social pasivo, ayudará a tener un buen ánimo, ser mejor cada día y cumplir tus metas. Al rodearse de personas negativas solo ven lo malo de las situaciones.
- **Sin esfuerzo no hay recompensa:** Creer en nuestros objetivos y metas se pueden alcanzar sin el mínimo esfuerzo, es una idea errónea. En la vida nos encontraremos con muchos obstáculos y es necesario esforzarse para alcanzar nuestras metas.
- **Plantearse objetivos para realizar en muy poco tiempo:** Al plantear objetivos se debe tener en claro que algunos serán más fáciles de ejecutar que otros y unos dependen de nosotros y otros no.
- **No dejar que las circunstancias marquen tu camino:** Sentir que las cosas no salen como queremos, son solo circunstancias, para llegar a una meta se deben atravesar obstáculos.

Para Martínez (2023) nos dice que para identificar las causas debemos en primer lugar entender la conducta humana y lo que hace en un momento dado la persona se sienta frustrada. Las acciones diarias en la vida, por lo general están orientadas a conseguir objetivos y tener objetivos nos mantiene ocupados y motivados. Estas son las principales causas que se han identificado como causas de la desmotivación laboral:

- **Establecimiento o falta de progreso:** La mayoría de las veces nos topamos con trabajadores que llevan años realizando la misma tarea sin que se les asigne nada nuevo que hacer, o sin que se confíe en ellos en realizar otras posiciones o colaborar con otros

equipos. La monotonía y falta de participación en otras áreas de la empresa hacen que el empleado sienta que su desarrollo profesional está estancado y no tiene más que ofrecer.

- **Mala comunicación y entendimiento con los rangos superiores y compañeros:** Cuando los jefes no escuchan o valoran las ideas de sus empleados se crea un clima de inseguridad, el empleador no se siente a gusto y cómodo aportando su opinión y su silencio solo empeora la situación.
- **La remuneración económica:** Al iniciar en una empresa se hacen tareas concretas, pero al ir avanzando esa lista de tareas o trabajos aumenta, porque ya somos capaces de asumir más responsabilidades. Sin embargo, no aumenta al mismo ritmo la retribución que se recibe por ello. Es ahí cuando el trabajador le empieza a resultar injusto tener que dar tanto por poco y descuida o no muestra el mismo nivel de responsabilidad.
- **La falta de confianza y consolidación con la empresa y líderes:** La desconfianza en los líderes es un gran problema porque implica perder el respeto por ellos. Es imprescindible que los trabajadores estén convencidos de la capacidad de dirigir y la preparación para el puesto de sus líderes. De lo contrario, nunca sentirán respeto por sus opiniones o sus directrices, haciendo que el trabajo que deban realizar les resulte inútil o que vaya en contra de sus principios.
- **Falta de flexibilidad:** Está relacionada con los horarios de entrada y salida del trabajo. Es importante reconocerlo y trabajar con una plantilla para llegar a un compromiso.

2.6.2 Consecuencias

Según Manson, M. (2019), existen diferentes consecuencias dependiendo de la situación. Estas son algunas de las consecuencias que tienen problemas o falta de ella:

- No alcanzar metas deseadas
- Problemas laborales por baja de rendimiento, provocando despidos
- Tener una baja autoestima, ya que la persona podría sentirse incapaz
- Perder el interés en actividades sociales y con esto perder amistades

- Problemas de salud mental como depresión, ansiedad entre otras

Inbila (2020) Menciona que hay un problema el cual nos enfrentamos con frecuencia en las organizaciones, y es la desmotivación laboral. Una cuestión que trae consecuencias muy negativas tanto en nivel económico como humano y hay que gestionar lo antes posible para evitar que acabe con la salud de la empresa y empleados.

El descontento y la insatisfacción laboral se traducen por regla general en una reducción de proactividad y del compromiso de los empleados con la empresa. Con el paso del tiempo esto acaba en:

- Incremento de ausentismo
- Índice de rotación mucho mayor, con el impacto que la rotación tiene a nivel económico, en el clima laboral y los equipos de trabajo, y en el desarrollo de la actividad de la empresa.
- Disminución de los beneficios, a consecuencia de una baja productividad
- Una mala imagen y reputación para la empresa, como resultado de su incapacidad para generar beneficios y retener talento.

Sánchez y Sánchez (2023) Las empresas deben prestar atención a la motivación laboral, para que los empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Algunas consecuencias directas de tener empleados desmotivados son;

- Costos por absentismo
- Baja productividad
- Alta rotación de personal
- costos en imagen y reputación

Savia (2023) La desmotivación laboral no solo afecta a los colaboradores, también cuenta con repercusiones significativas en el rendimiento y salud organizacional de la empresa. Algunas consecuencias que se pueden presente son:

Reducción de la productividad: Los empleados que no están motivados muestran una disminución en el rendimiento y productividad, afectando a los resultados de la empresa.

Aumento de rotación del personal: La rotación del personal puede provocar costes adicionales por la contratación y formación de nuevo personal.

Reducción de la innovación y creatividad: Los empleados que carecen de motivación son menos propensos a proponer nuevas ideas y soluciones, limitando el potencial innovador de la empresa

Impacto en la salud de los empleados: El estrés y la satisfacción laboral crónica pueden afectar la salud física y mental de los empleados, como problemas de ansiedad y depresión.

2.7 Clima laboral

El autor Lewin (2017) Describe en su Teoría del Espacio Vital el clima laboral como “la totalidad de los hechos que determinan la conducta del individuo”. Lo que significa que nuestro comportamiento influye mucho de acuerdo a las circunstancias que se estén presentando, pueden ser con base a nuestras emociones, pensamientos y necesidades o incluso por cultura.

Khan (2018) Explora el impacto del clima laboral en la participación y autenticidad de los empleados, es decir, mantener un clima laboral positivo es agradable y se caracteriza por la confianza, el apoyo que existe entre los trabajadores al momento de realizar sus actividades diarias. Por lo tanto, define el clima laboral como “la percepción de los empleados sobre la seguridad psicológica en el trabajo”. Un buen clima laboral es aquel en el que los empleados se sienten seguros para expresar sus ideas, hacer preguntas sin tener miedo y admitir sin temor sus errores. González (2020) define al clima laboral como un aspecto muy importante para la motivación de los empleados, tanto en el aspecto físico en donde el trabajador o colaborador puede desarrollar sus actividades correctamente, al igual que la parte social, es decir que se relaciona con sus compañeros de trabajo y jefes, por eso es importante mantener a los trabajadores satisfechos y que se sientan agradable con su trabajo. Tener un espacio de trabajo satisfactorio incentiva al trabajador a realizar sus actividades correctamente, pero no solo ocasiona un mejor rendimiento, si no que ayuda a desenvolverse con sus compañeros, en la comunicación, trabajos, logrando tener incluso una buena relación incluso con sus jefes, con el simple hecho de estar en un clima laboral no tóxico.

2.7.1 Factores que impactan o influyen en el clima laboral

Cortes (2022) Nos dice que existen factores que influyen en el clima laboral. Tienen relación en cómo se sienten los empleados sobre el trabajo. Para que una organización tenga un clima laboral positivo, influyen algunos factores que se deben considerar:

- **Comunicación transparente y abierta:** Se refiere a generar empatía, esto hace que los empleados se sientan parte de la organización. El trabajo se siente más significativo para los empleados. Es importante aplicar este factor en los empleados para que no existan malos entendidos al momento de realizar sus trabajos.
- Cuando existe buena comunicación entre los superiores y el personal, se pueden compartir sus puntos de vistas y perspectivas para llegar a lograr algún objetivo de la empresa. Esto promueve la confianza y el beneficio para ambas partes.
- **El equilibrio entre vida personal y laboral:** En muchas ocasiones este punto resulta difícil para algunos por la falta de organización. Sin embargo, tener este equilibrio puede provocar satisfacción laboral, ya que los empleados pueden satisfacer sus necesidades y metas en la vida.

El autor menciona que igual es muy importante la **formación y desarrollo** de los trabajadores, capacitarlos, mantenerlos actualizados de los cambios que pueden llegar a ver. Una empresa centrada en el desarrollo de sus colaboradores mantiene y mejora la productividad.

- **Reconocimiento por su trabajo:** Como antes mencionado las recompensas pueden ser beneficiosas o no para los empleados. Sin embargo, no siempre puede ser una recompensa monetaria, sino que también puede ser un reconocimiento verbal, constancias, entre otros para estimular la motivación y entusiasmo del individuo. Y como último factor mencionado es el **fuerte espíritu del equipo**, el apoyo entre compañeros y más cuando se presentan problemas, debe existir tolerancia. Esto puede reforzarse cuando se celebran eventos especiales como el cumpleaños de cada miembro de la empresa, se dejan diferencias y se convive.

Assessment Center México (ASCM, 2023) Da a conocer siete factores que favorecen un buen clima laboral, ya que contribuye a lograr metas fijas, mientras que un mal clima perjudica el ambiente de trabajo ocasionando conflictos y un bajo rendimiento. Los factores esenciales que influyen para poder fomentar y cuidar son:

- **Las condiciones físicas óptimas:** Se refiere a las características que dispone el personal, como la iluminación, el sonido, los espacios, la ubicación de las personas, los equipos técnicos y de herramientas. Sabemos que un ambiente bien iluminado, ordenado, contribuye a un mejor desempeño.
- **La autonomía:** Se encarga de favorecer un entorno positivo cuando los empleados tienen responsabilidades claras y tengan la libertad de poder dar sus opiniones e incluso expresarse sin tener miedo.
- **Igualdad:** La ASCM menciona que en México no todos son tratados con los mismos criterios, siempre va a ver preferencia por tener el amiguismo. Es decir, no se evalúa con los mismos criterios a todos.
- **Liderazgo eficaz y colaborativo:** Se refiere a la capacidad que tienen en relacionarse con sus colaboradores, de lo contrario no existirá la confianza, participación de los integrantes, lo que puede ocasionar disgustos o problemas para la empresa.
- **Reconocimiento y desarrollo profesional:** Como antes mencionado saber reconocer el trabajo de los empleados los ayudara a sentirse motivados, a ser más eficientes en su trabajo e incluso aumente su productividad.
- **Remuneración justa por el trabajo realizado:** En ocasiones no todos los trabajadores cuentan con salarios altos, sin embargo, algunos se esfuerzan y esmeran por dar lo mejor de ellos mismo con el simple hecho de que les gusta lo que hacen, lo que los hace merecedor de ciertos beneficios.

2.7.2 Factores que afectan el desarrollo del clima laboral

Para Mesa, J (2017) Nos dice que los factores que afectan al clima laboral se puede relacionar las variables que influyen en gran medida en la generación del ambiente de la organización. ¿Cuáles

son los elementos de evaluación que puedan dar una visión lo más cercana a la realidad del clima de una institución? El cual dice que los estudios de este tema sostienen el clima en las organizaciones ya que está configurado por la interacción y mezcla de los siguientes elementos:

El sujeto: son las características que tiene cada trabajador (actitud, personalidad, motivaciones, o vida familiar) Por lo que influirá en el clima laboral. A comparación de **los equipos** que son relaciones interpersonales que se van desarrollando dentro de la organización, por lo que igual puede afectar al clima laboral. Sin embargo, La **estructura** está conformado por niveles de puestos y su objetivo es conseguir relaciones entre grupos e individuos que formen parte de, para adaptar la estructura a las necesidades de la empresa. En cambio, **Las políticas del personal** pretenden estimular un clima laboral positivo a través de reconocimientos, incentivos, capacitaciones, programas sociales e incluso políticas de promoción. Con base a ello el **liderazgo**, el papel de los líderes y el tipo de relación que crean en sus equipos es importante para un clima laboral sano. Por ello debe haber un estilo de liderazgo transformacional. Para Bernand M, (2016) el estilo transformacional trata de despertar el individuo “un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras se aumenta la confianza y mueve los intereses por la existencia hacia intereses por logros, crecimiento y desarrollo”. Por otro lado, también **la cultura** es importante ya que influye directamente en el clima laboral, las normas, valores, creencias, puede ser positiva o negativa dependiendo como la cultura fomente el entorno de trabajo. Como último punto el autor menciona los factores físicos y externos. El físico se refiere a las instalaciones, recursos materiales o el aspecto en cómo se encuentra el lugar, mientras que el externo influye en el clima organizacional, como los clientes, proveedores, administraciones públicas e incluso la competencia.

El autor Cepeda, G (2022) Menciona que existen diferentes factores que pueden afectar un buen clima laboral y se clasifican en:

- **Comunicación interna:** Muchas organizaciones se enfocan más en la comunicación externa que en la interna. La solución o recomendación sería planificar estrategias de comunicación interna, hacer que las personas se sientan en confianza de poder participar y sentirse a gusto de hacerlo. Aquí se estaría utilizando uno de los factores motivacionales que es la participación.

- **Ausencia de estrategias de reconocimiento o recompensas:** El autor menciona que no debe ser exclusivamente al factor económico, sino que aprender a valorar el esfuerzo que hace cada colaborador para que se sienta importante. La empresa no debe centrarse solo en los errores que pueden llegar a cometer los trabajadores. Este factor puede solucionarse, ya que cada error es una experiencia y cada experiencia implica mejorar, por lo que es importante planificar un diálogo para estas situaciones, hacer uso de un lenguaje apropiado, preguntar la opinión del colaborador y como se siente.
- **No hay trabajo en equipo:** La mayoría de las veces los trabajadores pasan horas en el trabajo, los compañeros de trabajo pueden convertirse en una segunda familia, pero no siempre es así ya que existe diferencias, peleas o incluso conflictos, por lo que afecta el clima laboral. Para llevar a cabo un buen clima laboral es importante trabajar en equipo saber enfrentar desafíos, obstáculos, por lo que se pretende alcanzar la misma meta planteada por la empresa, por eso es importante que las organizaciones cuenten con actividades recreativas cada cierto tiempo para que exista la comunicación y convivencia.
- **Desmotivación laboral:** Cuando los trabajadores están motivados existe un clima positivo y agradable, cuando es todo lo contrario las horas se hacen eternas e incluso tienden a tener un rendimiento más bajo por lo que terminan afectando los objetivos de la empresa. Es importante mantener motivados, con actividades que sean de superación, eso de igual forma evitara la retención de los empleados.

También puede llegar a existir un mal liderazgo, lo que puede llegar ocasionar un ambiente toxico nada favorable, según Bumerán (2022) dice que el 85% de los colaboradores consideran que tienen un rol fundamental en la mejora del clima laboral. Para lograrlo es importante:

- Ser un guía con el ejemplo
- Liderar con empatía, entender la situación de los demás
- Ser flexible
- Ser un coach y mentor
- Adaptarse a la transformación digital, estar en constante actualización

No hay preocupación por el estrés laboral: El estrés puede ocasionar la falta de sueño, incluso afectar la salud mental y otros síntomas de Burnout (agotamiento) que se viven día a día en las empresas. Las soluciones que propone este autor es que las empresas cuenten con programas de

bienestar laboral, lo que permitirá cuidar la salud de cada integrante, al igual identificar cuál es su principal causa.

Como último punto Cepeda menciona el **desconocimiento del porque se afecta el clima** y es porque según los datos de la oficina laborales revelaron que los colaboradores promedio de 25 a 54 años pasan casi 12 horas trabajando, por lo que su entorno de trabajo debería estar en las mejores condiciones posibles. Sin embargo, no siempre es así, ya que existen necesidades que la mayoría de las veces son desconocidas por los directores o RRHH lo que es más complicado solucionar los problemas lo que afecta el clima laboral de la empresa. En el portal del empleo P&A el clima laboral se ve afectado por:

- Los aspectos individuales: Como los intereses, necesidades y actitudes de cada trabajador, lo que ocasiona que su motivación sea diferente.
- Condiciones de trabajo: Cuando no se cubre las expectativas del trabajador, es decir no el cumplimiento de las áreas no son aptas o no cuentan con el equipamiento necesario.
- Situación de trabajo: Va de acuerdo a las acciones de la empresa, como se encuentre el ambiente laboral si es agradable o no y si motiva a los que forman parte.

Para García, J (2022) la forma negativa de afectar el clima laboral es a través de los siguientes factores:

Este autor menciona como primer punto **el mal manejo de los conflictos**, que es cuando los malentendidos son comunes en la organización. Sin embargo, cuando los problemas no se resuelven de la manera adecuada y los líderes e integrantes no saben comunicarse, los problemas son mucho más mayores.

La **falta de incentivos**: hace referencia a un factor monetario como el crecimiento personal de los empleados. Cuando en una empresa no hay incentivos, los trabajadores no se sentirán motivados, esto incluso puede llegar ocasionar la rotación del personal.

Trabajo poco estimulante: implica un trabajo rutinario o poco atractivo, lo que ocasiona que el trabajador busque oportunidad de crecimiento en otro establecimiento.

El autor nos dice que todas las empresas tienen retos e incluso problemas, pero es importante tomar en cuenta estos factores para buscar soluciones de manera positiva en la organización.

De acuerdo a Jiménez, P (2023) los factores que afectan el clima laboral y productividad de la empresa se dan por:

- **La falta de información:** Muchas veces esto puede ocasionar problemas con los miembros, por realizar sus actividades de forma inadecuada por no tener una buena capacitación personal, por lo que es insuficiente y crea muchos problemas.
- **Jornadas laborales extensas:** Esto puede ocasionar un ambiente muy tenso no solo para el trabajador, si no para todo el personal. Trabajar horas seguidas sin descanso o actividades recreativas son una fuente de cansancio por lo que puede causar burnout. Por eso es importante planificar, priorizar trabajos, ser ordenado y coordinarse con el grupo.
- Como último factor para el autor es la **falta de promoción interna**, ya que un trabajador necesita retos para motivarse. Por eso un clima laboral debe ser positivo, saludable y no toxico, estimular al empleado a superarse y llegar a las metas no solo resulta beneficioso para un solo trabajador, sino incluso para los demás. Por eso la empresa debe implementar estrategias que sirvan como motivación y superación, creando un ambiente beneficioso.

2.8 Satisfacción laboral

Lacayo (2017) Considera la satisfacción de trabajo como actitud, puede sufrir alteraciones en los factores personales de cada persona, es decir que la satisfacción va de acuerdo a la personalidad del individuo y sus características. Por lo tanto, para Hegney et al. (2019) Señalan que la “satisfacción laboral en el trabajo es determinada por las interacciones entre el personal y las características del ambiente”. Mantener un ambiente satisfactorio influye en los trabajadores al momento de realizar sus actividades, son más productivos y eficientes e incluso logran tener una buena relación con sus compañeros de trabajo. Chiavenato (2019) Menciona que la satisfacción está íntimamente ligada con el clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral, es decir, influye con los niveles de satisfacción de los empleados, el clima donde se desarrolla. La

satisfacción laboral tiene que ver con los salarios, la supervisión, la constancia del empleado, las condiciones en la que se desarrollan y el reconocimiento de la capacidad (Davis et.al., 2019)

Cortes, N (2022) Nos dice que la satisfacción laboral es esencial para que los empleados puedan estar a gusto en su trabajo. Esto implica tener una estabilidad laboral, crecimiento personal y que exista un equilibrio entre el trabajo y la vida personal del individuo.

Silva, (2023) “es el sentimiento o estado emocional en el que se encuentran los trabajadores en la empresa, realizando sus labores diarias, así definió a la satisfacción laboral.

Gómez (2023) nos menciona que la satisfacción laboral “es la respuesta emocional que experimentan los empleados en la empresa para la que trabajan”. Depende de las condiciones internas que se encuentra la organización y la facilidad que tengan los empleados a realizar sus actividades. Para (Hernández, 2023) “la satisfacción laboral es la clave para el desarrollo de las organizaciones”. Es decir, es la percepción que lleva a una persona a adoptar una actitud hacia el trabajo, basándose en sus creencias y valores sobre el trabajo que están llevando a cabo. El autor González (2024) define la satisfacción laboral como “el nivel de bienestar que los trabajadores experimentan respecto a su entorno de trabajo”, esto implica las condiciones de trabajo, la remuneración, las oportunidades de desarrollo, entre otros.

2.8.1 Indicadores de satisfacción laboral

Conocer el grado de satisfacción de los empleados es importante y se puede medir a través de diversas herramientas y métodos que se pueden utilizar para evaluar el bienestar y felicidad de los empleados. Estos indicadores ayudan a identificar como se sienten los trabajadores en su lugar de trabajo.

Medir la satisfacción de los empleados no es una tarea sencilla, menciono Alkemy (2016) ya que implica evaluar aspectos emocionales. Sin embargo, existen diversas estrategias y métodos que pueden otorgar una visión más clara, estos indicadores pueden ser:

- **Análisis de retroalimentación:** Se debe revisar la retroalimentación recibida de los empleados en plataformas internas, esto puede proporcionar información valiosa sobre su satisfacción y que les puede estar generando preocupación.
- **Entrevistas individuales:** llevar a cabo conversaciones individuales permite a los empleados a expresar sus opiniones sobre el ambiente laboral, sus expectativas e incluso dar ideas de mejora.
- **Indicadores de desempeño:** Estos indicadores son cuantitativos, como la productividad y asistencia, pueden brindar información de cómo se encuentran los empleados.

El autor Rézeau, E (2022) nos dice que existen diferentes indicadores para medir la satisfacción laboral y algunos proporcionan una visión más clara.

- **Rotación de personal:** Se da por el cambio de personal. Cuando existe una rotación de personal baja señala que la empresa es sana, pero si la rotación es constante es recomendable elaborar preguntas sobre la satisfacción de los empleados y sus aspiraciones para implementar estrategias de mejora.
- **Índice de absentismo:** Representa el numero ausente de empleados, con el número total determinado. Esto a veces se debe por la falta de motivación, este indicador se aprecia mucho en las maquiladoras, lo empleados no siempre se presentan a su trabajo.

Para González (2024) los indicadores más fáciles de utilizar y medir son:

El **Employee Net Promoter Score (eNPS)** es un indicador que se encarga de medir el nivel de compromiso, la disposición para recomendar la empresa como un buen lugar para trabajar, si es beneficioso o no. Consta de preguntar a los empleados a través de una escala del 0 al 10 que tan probable recomiendan el lugar para trabajar, después, se clasifican para los encuestados como:

- **Promotores:** son los que recomiendan la empresa, lo que quiere decir que el nivel de satisfacción que otorga es muy alto
- **Pasivos:** No la recomiendan, ni tampoco la dejan de recomendar. Estos empleados se encuentran satisfechos, pero consideran que no hay mejoras.
- **Detractores:** Son empleados que no recomiendan la empresa, esto indica que su nivel de satisfacción es demasiado bajo. De igual forma puede que la empresa tenga malas recomendaciones.

Una vez que se establezca las puntuaciones el eNPS se calcula de la siguiente manera:

$$\text{eNPS} = (\text{Promotores} - \text{Detractores}) / \text{Total de empleados}$$

Una vez obtenido la respuesta, si la puntuación es alta, indica un alto nivel de compromiso y satisfacción, por lo que si es baja existe problemas que deben solucionarse.

Otro indicador es el **Employee Satisfaction Index (ESI)** mide la satisfacción a través de la experiencia del empleado. Para llevar a cabo es necesario que los empleados respondan del 1 al 10 las preguntas como:

- ¿Cuál es tu grado de satisfacción con tu trabajo actual?
- ¿En qué medida tu trabajo actual cumple con tus expectativas?
- ¿Cómo de cerca está tu trabajo actual con tu trabajo ideal?

Una vez tenido la puntuación se aplica la fórmula de:

$$\text{ESI} = (\text{Valor medio de la pregunta} / 3) \times 100.$$

Una vez teniendo los resultados, la empresa debe comparar con los datos actuales y años anteriores, si un ESI es alto quiere decir que existe un buen ambiente laboral y de satisfacción.

También están las **encuestas de satisfacción**, que son muy importante para medir la satisfacción laboral de cada empleado. Estas encuestas se encargan de recopilar datos sobre distintos aspectos de entorno laboral, como el liderazgo, oportunidades de crecimiento, reconocimiento o comunicación, entre otros. Los resultados obtenidos de este indicador puede ser información cuantitativa y cualitativa para identificar áreas problemáticas y diseñar estrategias de mejora.

Por otro punto tenemos la **rotación de empleados**, un indicador donde los responsables son los de Recursos Humanos. Claro Si el número de empleados que se van aumentan, significa que son insatisfechos. La siguiente formula sirve para calcular la rotación:

$$\text{Tasa de rotación de empleados} = (\text{N.º total de empleados que han renunciado por voluntad propia} / \text{N.º total de empleados al inicio del periodo}) \times 100.$$

2.9 Incentivos

2.9.1 Conceptos

Paul, K (2018) Se refiere a un incentivo como “cualquier cosa que motive a una persona a hacer algo”. Esto se puede apreciar en las empresas cuando otorgan a los trabajadores ciertos benéficos, por hacer un buen trabajo o tener mayor desempeño. Para Morales (2020) lo define como “un mecanismo que relaciona una recompensa o castigo a un determinado desempeño o conducta”. Un incentivo puede funcionar de forma positiva pero igual puede llegar a ser negativa para la empresa. Otro punto de vista según las investigaciones es que son objetos, servicios o acciones que animan o impulsan a un empleado a trabajar más duro para la empresa (Douglas, 2021).

“Los incentivos para los trabajadores, pueden ser tangibles e intangibles lo que construyen con un optima el avance del trabajo encomendado, esos aspectos son de suma importancia porque motiva a los trabajadores a tener un mejor desempeño” (Guzmán 2021, pp.295)

Según Camilo (2024) son estímulos ofrecidos por la empresa, con el fin de motivar la productividad y el bienestar general de la organización. Pueden ser premios o beneficios laborales que se dan cuando se alcanza alguna meta.

2.9.2 Tipos de incentivos

Los incentivos son importantes en las empresas, sirven para motivar y dirigir el comportamiento de los empleados, de igual manera influye en su rendimiento y metas. Todo tipo de incentivos tienen un propósito, como motivar el desempeño, reconocer méritos e incluso impulsar el crecimiento personal y profesional.

2.9.2.1 Económicos

Los incentivos monetarios o financieros según Roldán (2016) son utilizados ampliamente, pueden incluir un mayor salario, pago de comisiones de ventas y precios.

Tipos de incentivos laborales (2021) Afirma que los incentivos llevan una retribución económica salarial, un ingreso extra o mejora salarial. Su impacto es positivo en los trabajadores, algunos incentivos económicos más habituales son:

- **Comisiones:** Los trabajadores reciben un cierto porcentaje por cada venta o nuevo cliente que consigan.
- **Méritos:** Aumento de salario en función a los logros de cada empleado.
- **Bonos:** Las pensiones, primas anuales, planes de préstamos, reembolsos de medicinas, servicios médicos, bonificaciones etc.

Douglas (2024) menciona también el **Rendimiento**, cuando un empleado puede ganar más dinero dependiendo de su desempeño y esmero en realizar una actividad importante. Otro incentivo sería las bonificaciones laborales, que son entregadas en un periodo determinado, puede ser trimestral, Semestral o anual.

Camilo (2024) afirma que este tipo de incentivo implica una ganancia monetaria o beneficio económico para los trabajadores que cumplen con las metas establecidas con el tiempo establecido. Por eso es importante saber cuál es la meta propuesta por la organización.

2.9.2.2 No económicos

Según el texto, Tipos de incentivos laborales (2021) Los incentivos no económicos se encargan de comprender los beneficios que las empresas ofrecen a sus trabajadores. Estos incentivos se encargan de mejorar las condiciones laborales de los empleados y se utilizan para el éxito de las organizaciones. Algunos beneficios o incentivos no económicos son:

Flexibilidad de horario: Esta acción aumenta el compromiso, motivación y responsabilidad de los trabajadores. El autor (Douglas, 2024) nos dice que en este incentivo hay un estudio reciente, en donde el 73% de los empleados dijo que tener acuerdos laborales flexible aumenta su satisfacción en el trabajo y para cumplirlos se puede ofrecer:

- Posibilidad de iniciar el turno más tarde o más temprano

- Semana laboral comprimida (cuando el trabajador trabaja por periodos más largos por día o por turno a cambio de un día libre).

Incentivos de servicio: Seguro médico, planes de pensiones, guardería o disfrutar gratuitamente de una alimentación saludable son algunos de los servicios que ofrecen las empresas u organizaciones para motivar a sus equipos.

Formación: Este incentivo no solo beneficia a los trabajadores, si no que logra obtener un gran impacto positivo en las empresas.

Espacio de ocio: Habilitar un espacio de tiempo libre para organizar actividades, que sean relajantes, agradables, etc.

Douglas (2024) menciona los **Días libres pagados**, para recompensar la dedicación y esfuerzo de los empleados se puede incluir días libres renumerados como parte de un plan de incentivos laborales, esto incluso será beneficioso para la persona ya que si se llega enfermar un día podría resolver sus problemas y no tendrá por qué preocuparse porque le descuenten de su salario. Podría ser incluso una estrategia para la retención de los empleados, ya que es un beneficio no muy conocido o aplicado en las organizaciones.

Capítulo III. Desarrollo Organizacional

3.1 Definición de desarrollo organizacional

Es un proceso elemental orientado a la solución efectiva de determinados problemas que afectan o modifican el ambiente de trabajo, la productividad o eficacia y el logro de los objetivos planteados (Cristancho, 2015).

Para Maldonado (2017) el desarrollo organizacional es un proceso en donde el trabajador va a poner énfasis en sus actividades que realiza, mediante la planificación de su trabajo. Esto lleva al cumplimiento de sus tareas y funciones asignadas, para la rentabilidad, productividad de la empresa. El desarrollo organizacional “es un esfuerzo planificado y sostenido para cambiar el estado actual de una organización hacia un estado deseado futuro” Richard et al (2019). Esta frase nos menciona que desarrollo organizacional son estrategias aplicadas para mejorar el estado en el que se encuentra la empresa, con el fin de fomentar su entorno. Por lo tanto, la Anáhuac (2022) entiende al Desarrollo organizacional como el uso de técnicas y herramientas para lograr un cambio planificado en una organización, basado en las ciencias de comportamiento, para responder a una exigencia de ambiente interno o externo. Al desarrollar nuevas técnicas y herramientas para mejorar una organización, ayuda en mejorar el ambiente entre los colaboradores, haciéndolos más proactivos, lo que les permite ser más eficientes.

Ortega (2023) hace referencia al desarrollo organizacional como el conjunto de métodos y procesos puestos en marcha para elevar el potencial de los recursos humanos en las organizaciones. También se le conoce como una práctica sistemática y planificada en las creencias, actitudes, comportamiento organizacional y valores de los empleados, para mejorar su crecimiento individual y empresarial. Mejorar el crecimiento de los colaboradores resulta beneficioso para la empresa. Para Rodríguez (2024) el desarrollo organizacional es muy esencial para llevar el éxito sostenible de cualquier empresa ya que no solo se enfoca en la implementación de cambios, sino que lleva a cabo una transformación profunda que afecta a todos los niveles de la organización. Esa transformación puede ser beneficiosa para la organización o contraer consecuencias. El DO conocido como desarrollo organizacional es un área de investigación del comportamiento enfocado en cambiar y mejorar cómo trabajan las personas (Laoyan, 2024). El mejorar se refiere a establecer cambios que resulten positivos en la empresa. De acuerdo a las investigaciones el

desarrollo organizacional (DO) nos dice que es el conjunto de estrategias que se implementan para lograr un cambio en la organización, en donde el pilar principal es el elemento humano, debe tener herramientas, prácticas y objetivos. (Zurinaga 2024). Tener un buen desarrollo organizacional ayuda en la permanencia de los empleados y aumento de su productividad, al igual alinear objetivos de la empresa.

3.2 Modelos de desarrollo organizacional

3.2.1 Modelo Grid de Blake y Mouton

Blake y Mouton (2016) Menciona el Modelo grid de Blake y Mouton, una transformación individual, de modo que primero debe aparecer los conflictos a nivel personal, grupal e interdependiente que pongan en evidencia la necesidad de un cambio empresarial. Por ello, cuando se identifican disfunciones en el trabajo, clima laboral negativo, falta de producción o de eficiencia, entre otros), los responsables deben analizar los conflictos y poner en marcha un desarrollo organizacional con el que la empresa elimine los problemas existentes.

Para estos autores, es el directivo o responsable de cada área o de la empresa de ver si se están cumpliendo los objetivos de producción y relaciones interpersonales. Al igual el administrador debe aplicar medidas necesarias para corregir cualquier problema del desarrollo organizacional. Para Blake y Mouton plantean un grid, una malla con dos ejes de 9 puntos: uno es vertical representa la preocupación por la producción y otro horizontal que refleja el interés en el capital humano. Por lo tanto, para (Miller 2019) según las coordenadas de a estrategia se obtienen diferentes estilos de desarrollo organizacional.

Se establece un modelo de una malla compuesta por dos ejes, el eje horizontal representa la preocupación por la producción en una escala de 1 a 9 y un eje vertical representa en una escala del 1 al 9 la preocupación por las personas, lo que involucra con ello la motivación, ambiente laboral y los resultados de la producción (Valdez, 2020), logrando con ello determinar además el tipo liderazgo manifiesto en estas escalas y detectar deficiencias o cualidades de quienes están en este proceso productivo.

Soriano (2019) nos dice que Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y programada de desarrollo organizacional. Ellos mencionan que el cambio organizacional comienza con el cambio individual, los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en estrategias y en el ambiente interno de la organización. Este modelo tiene tres premisas sobre las organizaciones:

- Los individuos y las organizaciones reducen inconformidad sobre su autoimagen y la realidad.
- Las organizaciones alcanzan satisfacciones.
- Una gran parte de energía en las organizaciones se gasta en comportamientos disfuncionales provocando una cultura drag.

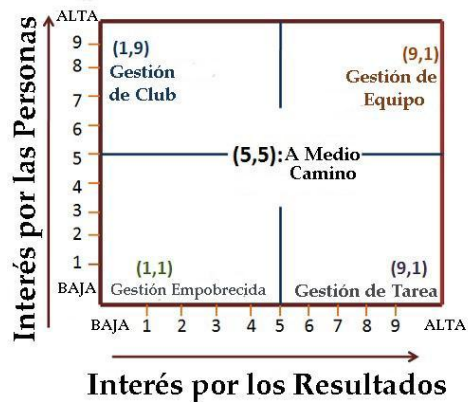
Como antes mencionado, el modelo está compuesto por dos ejes. El horizontal representa la preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas.

El autor Helmut Sy Corvo (2023) Nos dice que Robert Blake y Jane Mouton propusieron una representación gráfica de los estilos de liderazgo a través de un grid gerencial. Este grid nos enseña las dimensiones del comportamiento del líder. El eje Y muestra el interés por las personas, priorizando siempre sus necesidades, mientras que el eje X muestra el interés por los resultados, lo que mantiene el orden de los cronogramas de las actividades.

Cada dimensión tiene un rango, el más bajo (1) hasta el más alto (9), creando 81 posiciones diferentes en las que puede caer el estilo del líder. La posición de un gerente puede estar en cualquier lugar del grid, dependiendo de la importancia que conceda a las personas y los resultados.

El siguiente diagrama de Blake y Mouton definen los estilos de liderazgos basados en:

Figura 2. Grid gerencial o Grid de liderazgo



Fuente: Helmut Sy Corvo (2023)

Gestión empobrecida: Baja en resultados/ Baja en personas: En este cuadrante están los gerentes calificados con un interés por los resultados entre 1 y 5, y un interés con la persona 1 y 5. La mayoría de los gerentes con gestión empobrecida o indiferente no son efectivos.

Con poco interés en la creación de sistemas para llevar a cabo el trabajo y en crear un ambiente de equipo satisfactorio o motivante, los resultados serán de insatisfacción, desorganización y desinterés.

Gestión de tarea: Alta en resultados/ Baja en personas: Son gerentes calificados con un interés entre 5 y 9, y un interés por personas entre 1 y 5. Estos gerentes son conocidos como autoritarios o de acatamiento a la autoridad, las personas en esta categoría consideran que los miembros del equipo son un medio para obtener un fin. Estos gerentes tienen reglas estrictas, políticas, procedimientos de trabajo y pueden ver el castigo como una forma efectiva de motivación.

Este resultado puede tener resultados beneficiosos, sin embargo, baja motivación lo que afectara el desempeño del personal.

Gestión de medio camino: Media en resultados/ Media en personas: Son gerentes calificados con un interés por los resultados en 5, y un interés por las personas en 5. Un gerente a mitad de camino que busca equilibrar los resultados con las personas.

Hay que entender que un compromiso continuo no logra inspirar un alto nivel de rendimiento no satisfacer las necesidades de las personas. El resultado puede ser no tan beneficioso.

Gestión de club: Alta en personas/Baja en resultados: Gerentes calificados con un interés de 1 y 5 y un interés por las personas de 5 y 9. Es un estilo complaciente, se interesa más en las necesidades y sentimientos de los integrantes del equipo. Afirma que mientras estén contentos y seguros, trabajan más duro.

Existe una falta de dirección y control, sin embargo, su entorno de trabajo es divertido y relajado.

Gestión de equipo: Alta en resultados/ Alta en personas: Son gerentes calificados con un interés de 5 y 9, y un interés por las personas entre 5 y 9. Este estilo de liderazgo es el más eficiente, ya que muestra un líder que siente pasión por su trabajo y que cada vez lo hace mejor.

Estos gerentes de equipo o “sanos” se comprometen con la misión, valores y objetivos de la organización, motivan al personal y trabajan para lograr que las personas se esfuercen a dar buenos resultados.

Al tener resultados beneficiosos las personas se comprometen y tienen un interés por el éxito de la organización, sus necesidades y resultados coinciden. Esto crea un ambiente satisfactorio basado en confianza, respeto, satisfacción y alta motivación.

3.2.2 Modelo de diagnóstico y acción de Lawrence y Lorsch

La teoría de la contingencia menciona que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos cuya supervivencia se da a través de equilibrio interno y externo, ya que la organización en ningún momento se desprende de los acontecimientos externos, una sociedad con valores y cultura determinada van a influir en el ambiente laboral (Unileón, 2015), una sociedad corrompida o con mucha delincuencia va a propiciar probablemente trabajadores con pocos valores impactando de manera directa en la organización con robos o actitudes negativas, falta de honestidad, el modelo óptimo de organización está sujeto al entorno con el que se relaciona, considerando la tecnología, el medio Ambiente, político, social y económico, el comportamiento organizacional y la estructura organizacional.

Tabla 4. Modelo de diagnóstico-acción

ORGANIZACIÓN	DIVISIÓN DEL TRABAJO	DIFERENCIAS E INTEGRACIÓN
• Transacciones con el ambiente • Sistema de objetivos • Subsistemas	• Diferenciación • Necesidad de integración	• Diferenciación depende de las características del grupo y esta exige integración de cada individuo.

Fuente: Guillen (2016)

Para Operé (2016) menciona que este modelo que, al contar con diferentes personas, requiere una división de trabajo, seguida por la necesidad de integración para que desarrollen su labor de forma coordinada. De esta forma el directivo tendrá que decidir cuáles con las áreas o empleados que deben interaccionar en la producción y en qué grado de hacerlo bien, siempre y cuando tengan en cuenta que cuando mayor sea la división original de las funciones mayor resultará el nivel de integración necesario para el desarrollo organizacional eficiente. El autor Soriano (2019) describe sus principales puntos de referencia de Lawrence y Lorsch, el cuales son:

- Concepto de sistema y de organización: Un sistema se refiere a cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos y la organización es la coordinación de diferentes actividades con la finalidad de efectuar transacciones planeadas.
- Los subsistemas: Estos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua.
- El sistema social: Se refiere a la coordinación de diferentes actividades individuales para realizar transacciones planeadas.
- Estadios del desarrollo organizacional: Se propone un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo: planteamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación.

3.2.3 Modelo tridimensional del estilo gerencial de Reddin

Su modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficiencia puede ser medida en la proporción en que sea capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio, entendiendo con ello lograr excelentes resultados y lograr cumplir con los objetivos planteados (Andrade, 2015)

Operé (2016) también menciona el modelo de Reddin, el cual sitúa la eficacia del directivo como el centro de la empresa, en donde el funcionamiento de la empresa se medirá en función de los objetivos por parte del administrador. La productividad podrá llevarse a cabo enfatizando, en mayor o menor medida, las relaciones interpersonales (modelo relacionado) o la realización de tareas (modelo dedicado), dando lugar a ocho estilos gerenciales:

El autor Reddin indica que no existe una fórmula como tal, sino que dependerá de cada caso, ya que el estado de la empresa dependerá del logro de los objetivos, sin importar como llegue al resultado. Al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida, por cómo llevará la situación de cambio. Para el autor, la eficacia administrativa es el grado en la cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización.

Reddin (2022) Menciona que la teoría 3D son dos elementos básicos del comportamiento gerencial el que son:

- Orientación a la tarea (OT): El cual consiste en que un gerente dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados, se caracteriza por iniciar, organizar, planear, controlar y dirigir.
- Orientación a las relaciones (OR): Esta orientación se basa en que un gerente tiene relaciones personales en su tarea o actividades, se caracteriza por escuchar, confiar, preocuparse por los sentimientos de otros y estimular.

Al ser combinadas estas orientaciones se genera cuatro estilos de comportamiento o cuatro formas distintas de influencia.

Figura 3. Modelo tridimensional de Reddin, efectividad gerencial



Fuente: Reddin (2022)

En el diagrama OT (orientación hacia la tarea) representa el eje horizontal en una escala de 4, mientras que OR (orientación de las relaciones) representa el eje vertical en la misma escala. El valor es de 0 en ambos ejes, lo que indicaría muy poca OR y OT; un valor de 4 indicaría que es el máximo grado, por lo cual, las puntuaciones inferiores a 2 están por debajo para los gerentes y puntuaciones superiores a 2 están por encima del promedio.

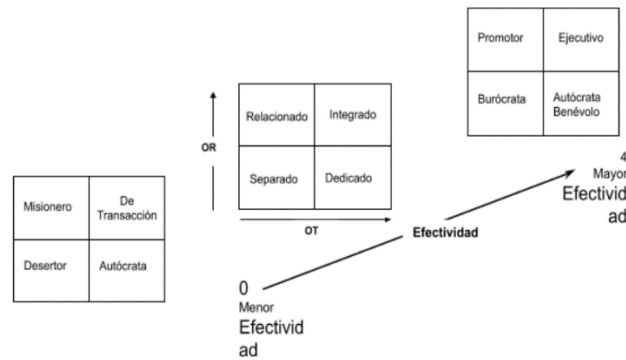
Cada uno de los estilos básicos tiene un equivalente menos efectivos y otro con mayor efectividad, por lo que da lugar a formar ocho estilos gerenciales, dependiendo de que se usen los estilos básicos apropiada o inapropiadamente.

Tabla 5. Estilos gerenciales de Reddin

ESTILO BÁSICO	ESTILO GERENCIAL MENOS EFECTIVO	ESTILO GERENCIAL MÁS EFECTIVO
Integrado +OT+OR	De transacción	Ejecutivo
Dedicado +OT-OR	Autócrata	Autócrata Benévolo
Relacionado -OT+OR	Misionero	Promotor
Separado -OT-OR	Desertor	Burócrata

Fuente: Reddin (2022)

Figura 4. Efectividad gerencial de la teoría 3D de Reddin



Fuente: Reddin (2022)

La efectividad no se puede explicar por diferentes estilos ya que va a responder de acuerdo a la situación, es por ello que la tercera dimensión es la efectividad. De acuerdo a la teoría 3D la efectividad gerencial se mide por el grado en el que el gerente logra los resultados.

3.3 Importancia

Benito (2023) Menciona que, en los periodos de mayor incertidumbre, cambios constantes y sobreinformación, es cuando se necesita la aplicación de herramientas y modelos de desarrollo organizacional. Los cambios son importantes para el crecimiento de las organizaciones, sin embargo, hay que saber sobrellevar los cambios que se estén dando.

Zurinaga (2024) Nos dice que el desarrollo organizacional busca incrementar la efectividad, no solo de la empresa, sino también del personal en todos los niveles jerárquicos. Es importante potencializar diversos elementos dentro de la organización como:

- **Requerimientos del personal:** Condiciones satisfactorias para los empleados. Es decir, contar con espacios y herramientas adecuadas para llevar sus actividades de manera correcta y no tengan algún problema en desempeñar sus funciones.
- **Políticas del personal, procesos, procedimientos y documentación:** Permiten tener un buen desarrollo en la empresa y sus integrantes, también realizar a cabo todas las modificaciones necesarias.

- **Requerimientos individuales** para que cada empleado pueda realizar sus actividades como equipo.

Para Artavia (2024) el desarrollo organizacional cumple un papel muy importante ya que permite planificar los cambios de la empresa, Las transformaciones se planean, implementan y evalúan con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Rodríguez (2024) comenta la suma importancia que tiene el desarrollo organizacional en las empresas, ya que permite que puedan llevar a cabo un proceso de análisis y cambios que logren mejorar su productividad, habilidades, rendimiento y conocimiento. Puede ser de manera general o individual, esto ayuda a enfrentar los retos y problemas que se estén presentando en la organización.

3.4 Proceso de desarrollo organizacional

Para Melara (2022) el proceso del desarrollo organizacional (DO), lleva a cabo:

- **Diagnóstico inicial del problema:** Busca obtener una visión más clara de la situación para encontrar el problema.
- **Recopilación de datos:** Se llevan a cabo encuestas para determinar el clima de la empresa y los problemas de comportamiento de los trabajadores.
- **Retroalimentación y confrontación de datos:** Los datos que se obtienen son entregados a los grupos de trabajo, el cual se les asignará el trabajo de revisar los datos.
- **Planificación y estrategias del cambio:** De acuerdo al problema identificado se llevará a cabo un plan de acción que incluya los objetivos del cambio y su determinación para alcanzar los objetivos.
- **Intervención en el sistema:** Son las actividades programadas en un curso DO. Este programa tiene ciertos cambios, que es el objetivo básico del desarrollo organizacional.
- **Desarrollo de equipos:** Durante el proceso el consultor anima a los grupos a evaluar cómo trabajan juntos. Con el fin de elevar el valor de la comunicación y la confianza.

- **Evaluación:** Se debe obtener los datos precisos sobre lo que está sucediendo. Esto ayudará a realizar modificaciones adecuadas siempre y cuando lo requiera la empresa.

Por otro lado, Hernández (2023) Menciona que existen seis pasos claves del proceso de desarrollo organizacional, el cual consisten en:

- **Identificar la necesidad del cambio:** Hace referencia en identificar si existe un problema y buscar la forma de cómo mejorarlo.
- **Diagnóstico:** Se utilizan herramientas como la entrevista o encuestas para identificar la situación actual en la que se encuentra la empresa.
- **Feedback:** Es importante implementarlo, al igual entregar a la gerencia información clara, concisa y orientada a la acción.
- **Diseñar intervenciones:** Se enfoca en realizar diagnósticos, analizar los datos y dar el Feedback a gerencia.
- **Liderar y manejar el cambio:** Uno de los puntos más importantes es que siempre habrá resistencia al cambio. Sin embargo, John Kotter (2023) menciona ocho pasos para el cambio:
 1. Dar un sentido de urgencia.
 2. Crear un grupo que apoyen el cambio.
 3. Plantear una visión que ayude aceptar el cambio.
 4. Comunicar la visión del cambio.
 5. Empoderar colaboradores.
 6. Generar objetivos a corto plazo.
 7. Fortalecer las mejoras y cambios
 8. Autorizar el cambio.

Evaluación del cambio: Cuando el cambio ya está aplicado en la organización, se debe ejecutar una medición para ver si los objetivos están alineados.

Zurinaga (2024) Nos dice que el DO se basa en un proceso o desarrollo como:

- **Diagnóstico preliminar:** Se realizan encuestas o entrevistas para identificar el problema.
- **Retroalimentación:** Debe ser integral y se debe llevar a cabo entre todos los miembros.

- **Evaluación y diagnóstico:** Se deben llevar a cabo revisiones constantes del funcionamiento de los departamentos de la organización y verificar el rendimiento laboral de cada miembro.
- **Intervención:** Depende mucho del área en el que se esté trabajando, por eso se divide en:
 1. Intervención de procesos humanos: Se enfoca en analizar el personal de forma integral para evaluar sus habilidades y competencias, para determinar si es adecuado para el puesto.
 2. Intervención estratégica: La dirección transmitirá al equipo valores, misión, visión y objetivos de la empresa. De igual forma se debe llevar a cabo un plan estratégico para alinear los objetivos.
 3. Intervención tecnoestructura: Es el proceso estructural de la empresa, como sus métodos, procedimientos, herramientas, etc.
 4. Intervención de Administración humana: Se centra en las relaciones con los empleados, como sus prestaciones, salarios, seguridad social, entre otros.
- **Adaptación:** Cuando la empresa recibe información de sus empleados, se deben realizar los ajustes necesarios para evitar inconvenientes.
- **Seguimiento:** Se le da importancia al problema por medio de herramientas para solucionar e implementar mejoras para mantener el control del proceso de la empresa.

Es importante llevar a cabo los procesos para identificar si existe o se está presentando algún problema, buscar soluciones de mejora y estrategias que ayuden el funcionamiento de la empresa. El autor Rodríguez (2024) dice que el proceso de desarrollo organizacional sea posible consta:

- **Diagnóstico:** Es la primera etapa y busca evaluar la situación en la que se encuentra la empresa para identificar el problema existente. Puede llevarse a través de encuestas o entrevistas al personal de la organización. Una de las herramientas que se pueden utilizar es el diagrama de Ishikawa ya que es una herramienta de análisis y causa y efecto, para identificar y visualizar las posibles causas.
- **Planificación:** Determina cuál es el plan de acción. Sin embargo, deben ponerse algunas estrategias y actividades como:
 1. Establecimientos de metas: Son los objetivos y periodo de tiempo establecido para alcanzar la meta propuesta.

2. Trabajo en equipo: Participan en diferentes actividades, sirven como apoyo para lograr algún objetivo.
 3. Uso eficiente de los recursos: Aprovechar y hacer uso correcto de maquinaria, equipos tecnológicos y otros materiales que tenga la empresa.
 4. Gestión de riesgos: Garantizar seguridad a los empleados, proveedores y clientes (prevenir accidentes, enfermedades y conflictos en el espacio de trabajo).
 5. Mejoras de procesos: Realizar de manera eficiente y sencilla los trabajos, apoyar con capacitaciones para mantener preparado al equipo.
 6. Identificación de mercados emergentes: Oportunidad de crecimiento como nuevos clientes, canales, etc.
- **Evaluación y seguimiento:** Una de las mejoras formas es que la retroalimentación sea constante y con base a ello se organizan juntas, reuniones para compartir puntos de vista sobre el proceso.

Estos procesos nos ayudarán a solucionar los problemas que se están presentando actualmente en las empresas, con la finalidad de adaptarse al cambio ya que en ocasiones existe la resistencia por el cambio por parte del personal.

CAPÍTULO IV. Sistema de compensaciones e identificación de la motivación del personal desde la perspectiva de los gerentes

Tras la aplicación de las entrevistas, la recolección de datos fue proporcionados por los mismos gerentes del municipio de Calkiní, se obtuvieron los resultados que se detallan a continuación

La tabla señala el total de encuestados fue de 10 superiores, 4 llevan más de 10 años trabajando en la empresa, 1 de 5 a 10 años, los otros 4 de 1 a 5 años y el ultimo gerente lleva menos de 1 año en la organización. Al encuestar el gerente con más tiempo de antigüedad lleva 15 años elaborando.

Tabla 5. Años de operación

Años de operación	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	1	10
Entre 1 a 5 años	4	40
Entre 5 a 10 años	1	10
Más de 10 años	4	40
Total	10	100

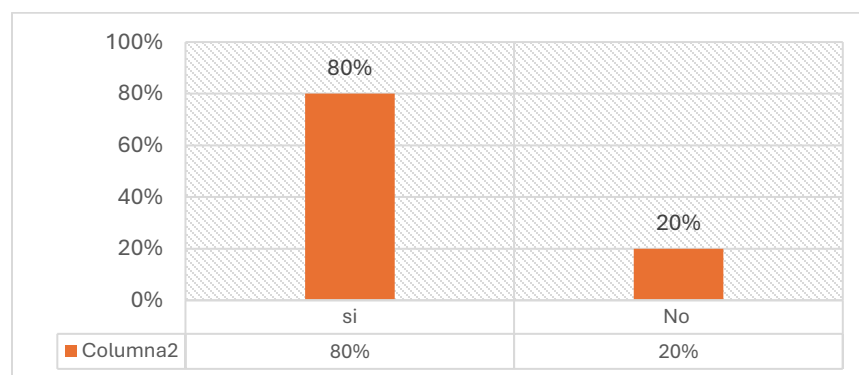
Fuente: Elaboración Propia

4.1 Sistema de compensación

4.1.1 Existencia de sistema de compensaciones

8 de 10 gerentes encuestados respondieron que cuentan si con sistemas de compensaciones para los empleados.

Gráfica 1. Existencia de un sistema de compensaciones

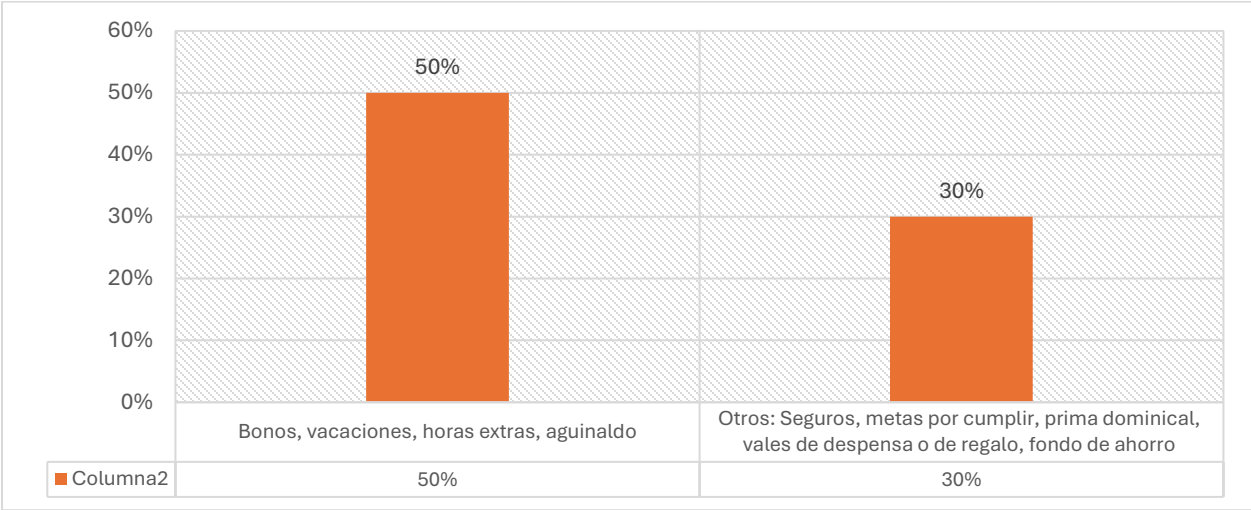


Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Compensaciones o benéficos otorgados a los empelados

De acuerdo con el resultado anterior algunas compensaciones otorgadas por las organizaciones el 50% corresponde a bonos, vacaciones, pago de horas extras, aguinaldo y el 30% en las empresas incluyen seguro, metas por cumplir, prima dominical, fondo de ahorro, entre otras.

Gráfica 2. Compensaciones o beneficios otorgados

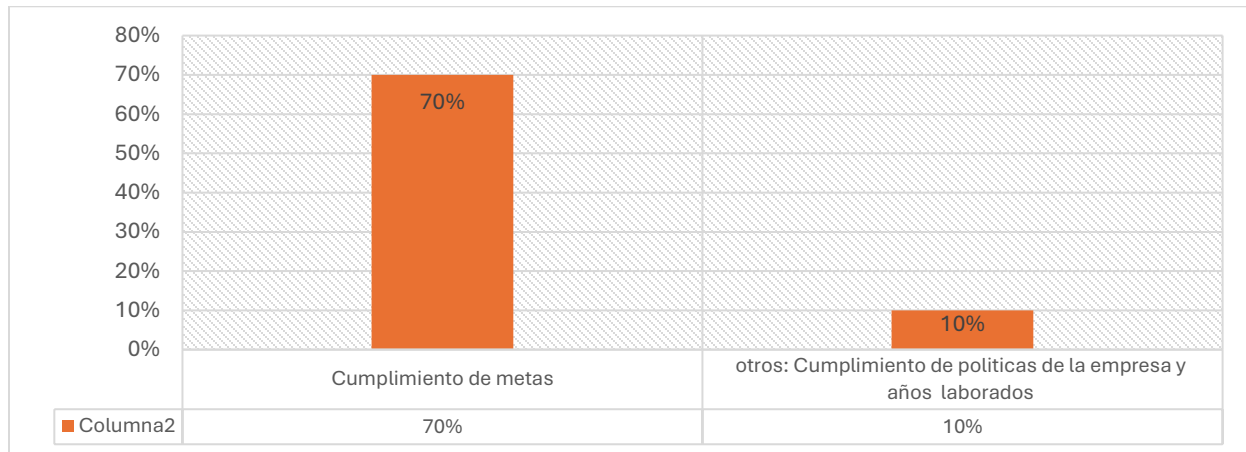


Fuente: Elaboración Propia

4.1.3 Condiciones de cumplimiento

Para obtener las compensaciones o beneficios los gerentes mencionan que existen condiciones, el 70% corresponde a respuestas similares de acuerdo con la encuesta aplicada, el cual consiste una meta mensual y el 10% representa a otras condiciones como años laborados, en donde la empresa por cada año que cumplas se hace entrega de un regalo.

Gráfica 3. Condiciones de cumplimiento

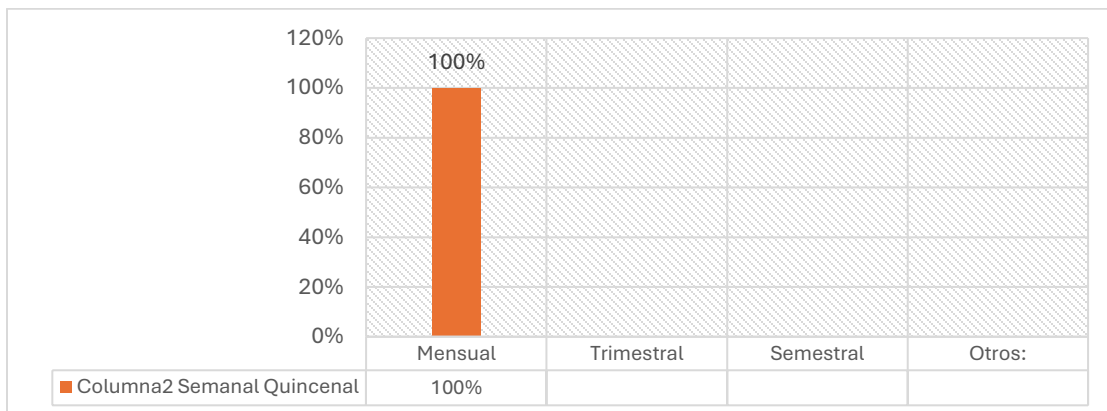


Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Tiempo de aplicación de las compensaciones o benéficos

De acuerdo con el resultado anterior, los empleados reciben algún tipo de compensación como los bonos por el cumplimiento de alguna meta, este beneficio se aplica de forma mensual siempre y cuando se logre el objetivo.

Gráfica 4. Aplicación de compensaciones o beneficios



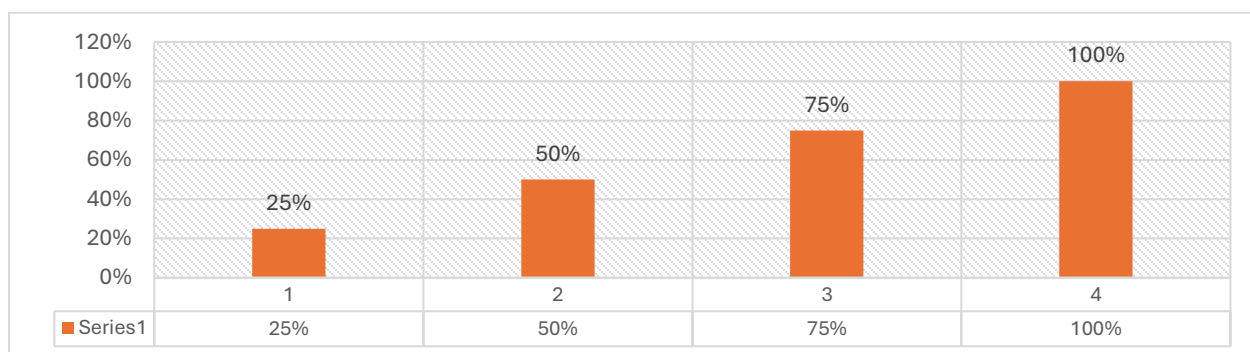
Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Implementación de técnicas y estrategias

De los gerentes encuestados 4 tienen la libertad del 100% de poder implementar técnicas y estrategias para motivar a los empleados, 5 de ellos cuentan entre el 75% y 50% para implementar. Sin embargo, tienen que informar o pedir autorización a un superior de un rango más alto que ellos

y 1 gerente su porcentaje para aplicar es del 25% de por lo que está limitado a poder implementar estrategias de mejora para impulsar la satisfacción, productividad de sus colaboradores, lo que puede ocasionar ausentismo o rotación de personal.

Gráfica 5. Implementación de técnicas o estrategias



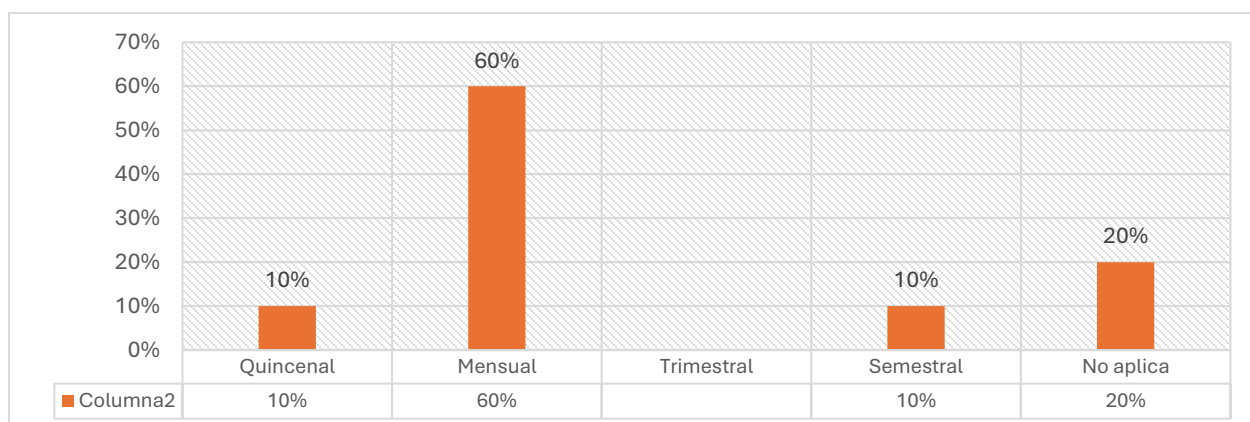
Fuente: Elaboración propia

4.1.6. Periodo de evaluación de rendimiento

La siguiente grafica representa que el 60% evalúa de forma mensual el rendimiento de los empleados para identificar que tan motivados está el personal.

El 20% lo lleva de forma semestral y quincenal, por lo que el 20% no aplican ningún instrumento para conocer si sus empleados están o no motivados.

Gráfica 6. Periodo de evaluación del rendimiento



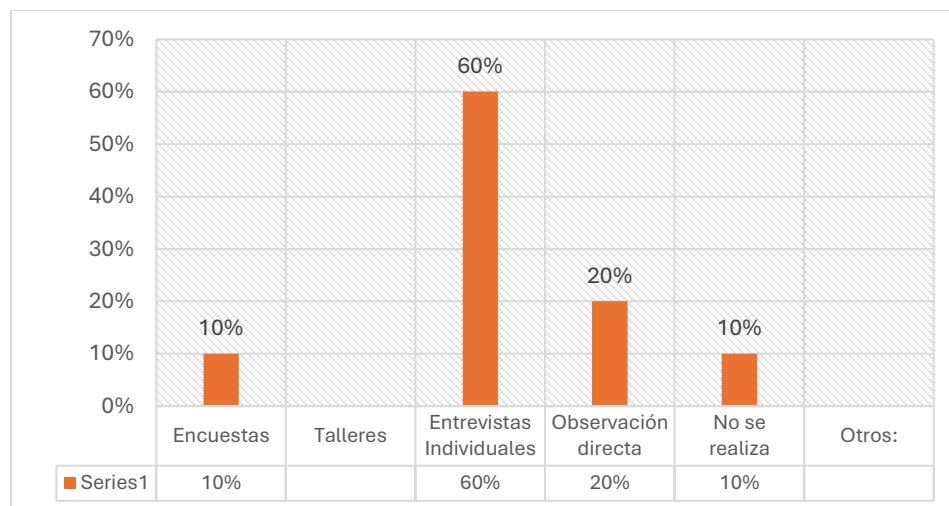
Fuente: Elaboracion propia

4.1.7. Instrumento de evaluación

El instrumento más utilizado con mayor frecuencia con un 60% son las entrevistas individuales, llaman a cada empleado de manera personal y se le realiza algunas preguntas que ayudaran a conocer cómo se encuentran de acuerdo con su puesto, actividades a realizar, entre otros.

El 20% de los gerentes evalúa a través observación directa, el comportamiento durante su horario laboral, por otro lado, solo el 10% de los gerentes realiza encuestas y un 10% no plica ningún instrumento.

Gráfica 7. Instrumento de evaluación



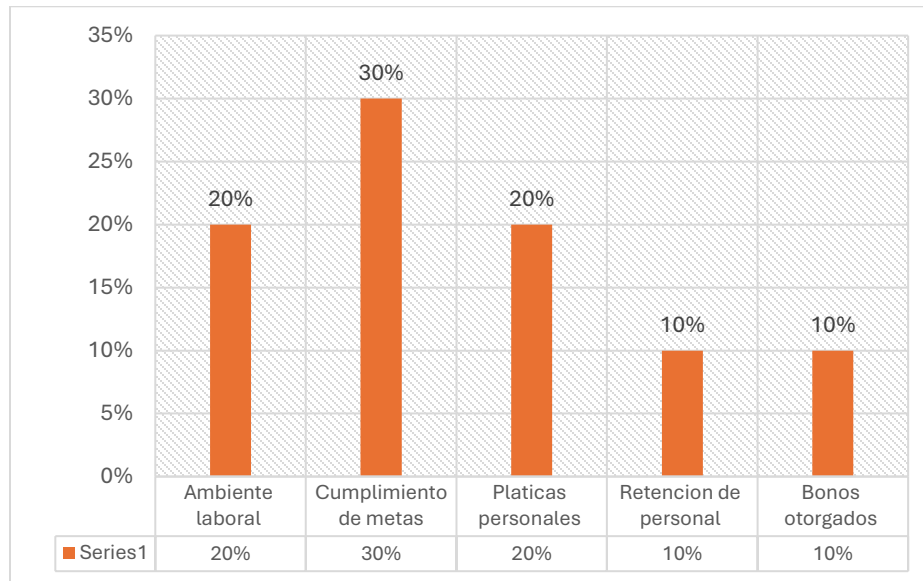
Fuente: Elaboración propia

4.2. Percepción general

4.2.1. Motivación de los empleados

Con base a los resultados obtenidos se observó que desde las perspectiva de los gerentes, el personal de las empresas se encuentra motivados, con un 30% el cumplimiento de metas, un 20% el tipo de ambiente laboral que existe en la organización, al igual el 20% otorgado en pláticas de motivación, por otro lado, los bonos y retención personal 10%.

Gráfica 8. Motivación de los empleados



Fuente: Elaboración propia

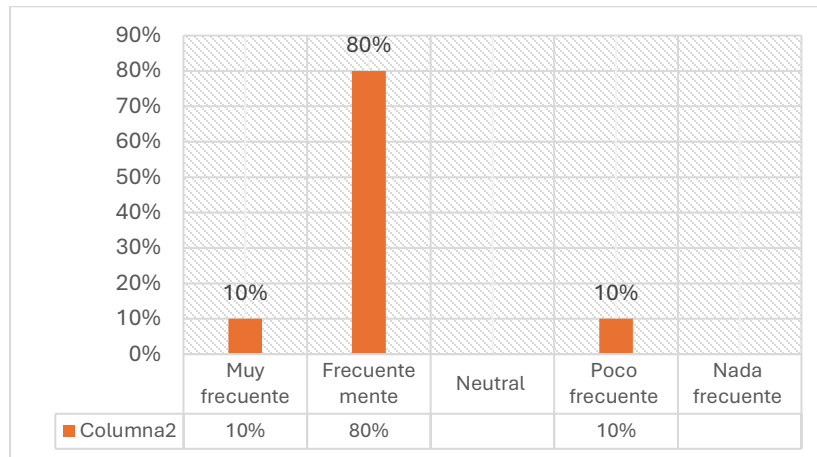
4.2.2. Observación de actitudes positivas en los empleados

El 80% de los gerentes encuestados observan que los empleados tienen frecuentemente actitudes positivas al momento de realizar sus actividades de trabajo.

Existe un 10% muy frecuentemente ya que este gerente tiene más de 15 años trabajando, por lo que ha sabido implementar técnicas y estrategias para evitar la alta rotación de personal, ausentismo y baja productividad.

El otro 10% corresponde a que el gerente observa poco frecuentes actitudes positivas en su personal, lo identifica por el ausentismo por parte del personal.

Gráfica 9. Observación de actitudes positivas en los empleados



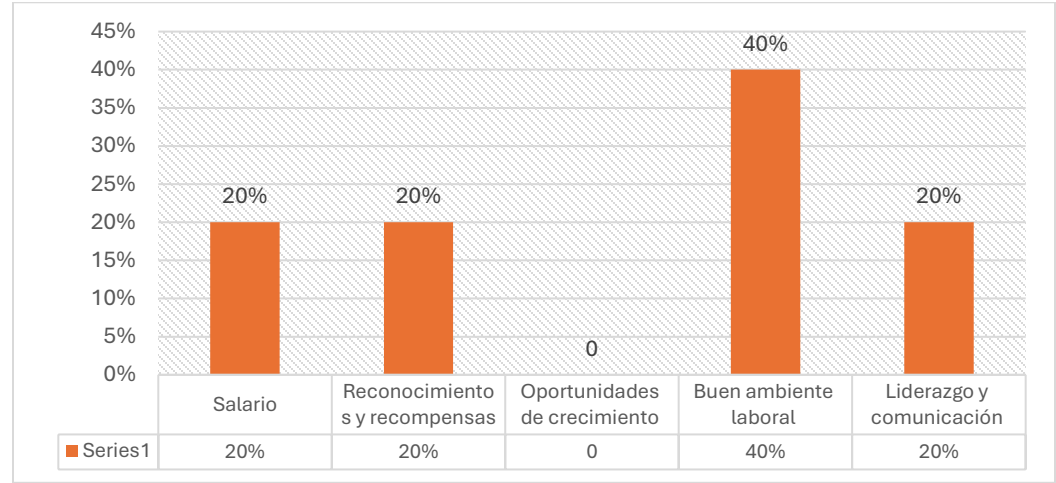
Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Factores que influyen más en la motivación de los empleados desde las perspectivas de los superiores

De acuerdo con los datos obtenidos el 40% de los superiores comentan que lo que más influye en la motivación de los empleados es tener un buen ambiente laboral, ellos mencionan que es importante llevar una buena relación entre compañeros y superiores para que exista una buena comunicación.

El 20% menciona que el salario influye mucho en cómo se desempeñan los colaboradores, el otro 20% el reconocimientos y recompensas que puede llegar otorgar la empresa y el resto de los gerentes equivalente a 20% se basa en el liderazgo y comunicación que existe entre los superiores y colaboradores.

Gráfica 10. Factor que influye más en la motivación de los empleados desde las perspectivas de los superiores

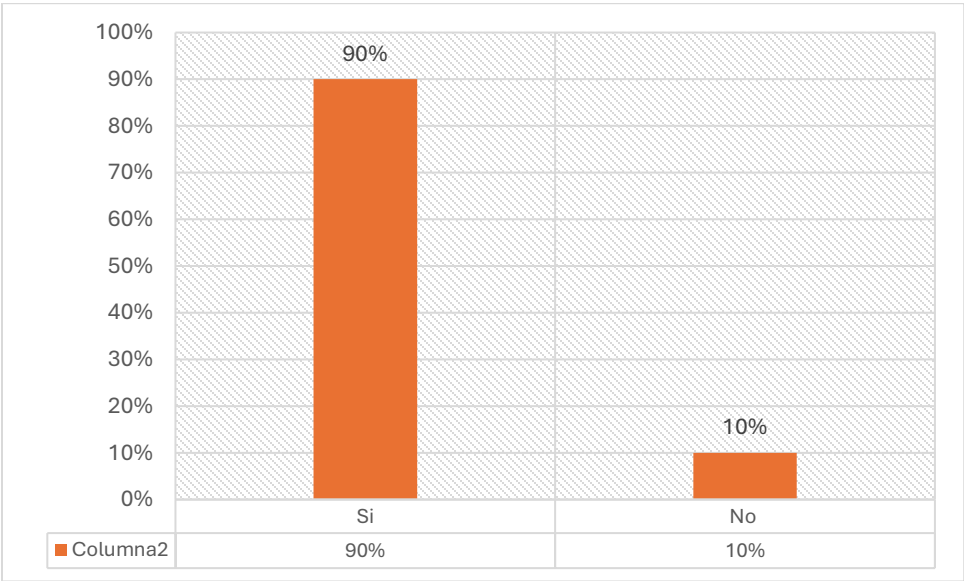


Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Programas o incentivos para motivar a los empleados

El 90% de los gerentes mencionan que las empresas en donde se encuentran actualmente cuentan con programas para motivar a los empleados, algunos están conformados por talleres de motivación, bonos, fondos de ahorro, crecimiento laboral, lograr una meta mensual y programas para dar ascenso a los empleados y el 10% menciona que no cuenta con dichos programas.

Gráfica 11. Programas o iniciativas para motivar a los empleados



Fuente: Elaboración propia

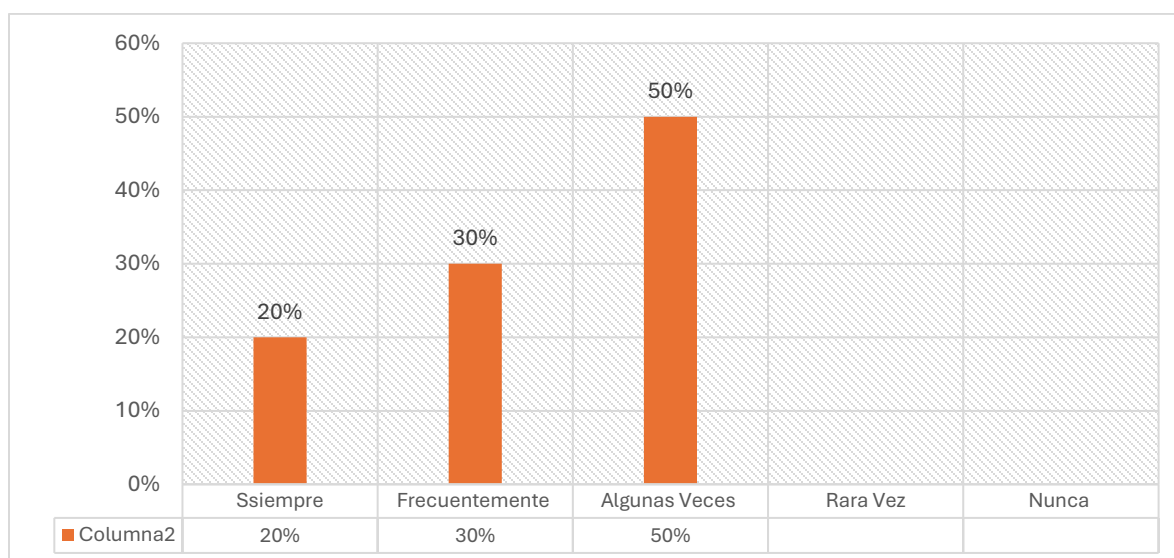
4.3 Factores de motivación

4.3.1. Percepción de los superiores, si los empleados se sienten valorados

Algunas veces los gerentes desconocen si los empleados se sienten valorados, de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas el 50% de los superiores mencionan que los colaboradores algunas veces pueden sentirse o no apreciados por su buen desempeño.

El 30% mencionó que frecuentemente y el 20% de los gerentes considera que sus empleados siempre se sienten apreciados.

Gráfica 12. Percepción de los superiores, si sus empleados se sienten valorados



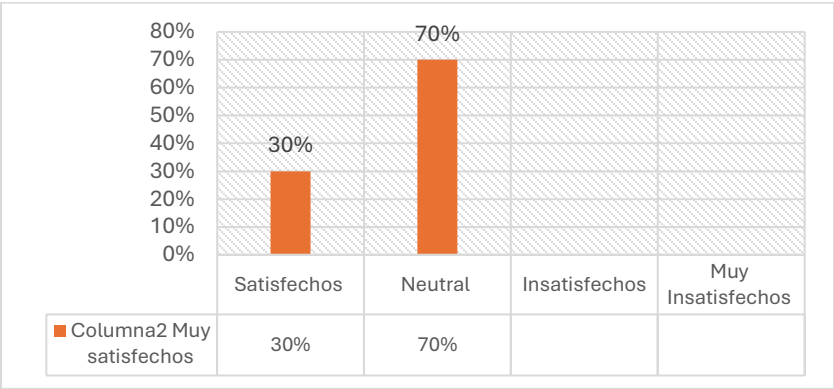
Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Percepción de los gerentes acerca de la satisfacción que tienen los empleados por su puesto o desarrollo de sus actividades

Considerando el punto de vista de los gerentes, el 70% comenta que los empleados se encuentran satisfechos, por el puesto de trabajo que tienen actualmente o incluso en el desarrollo de sus actividades.

El otro 30% es considerado neutral, esto quiere decir que a veces si y otras no se encuentran satisfechos en la empresa, esto puede causar un bajo rendimiento en la productividad del personal.

Gráfica 13. Percepción de los superiores acerca de la satisfacción que tienen los empleados por su puesto o desarrollo de sus actividades

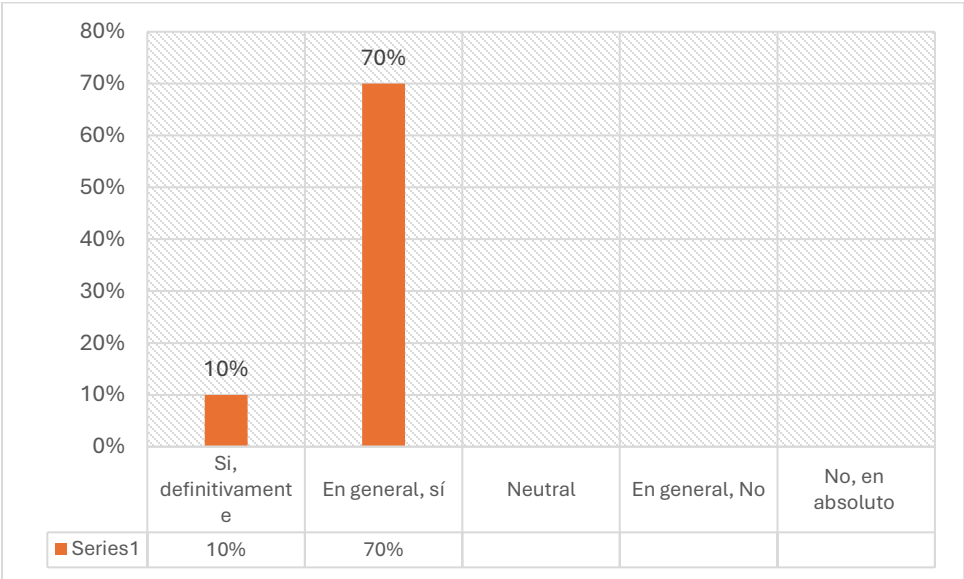


Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Clima laboral

El clima laboral o ambiente de trabajo es considerado un papel muy importante, el 70% de los gerentes mencionan que en general su ambiente de trabajo sí promueve la motivación y el 30% si, definitivamente es promovido ya que se realiza evaluaciones cada cierto tiempo a los empleados.

Gráfica 14. Clima laboral



Fuente: Elaboración propia

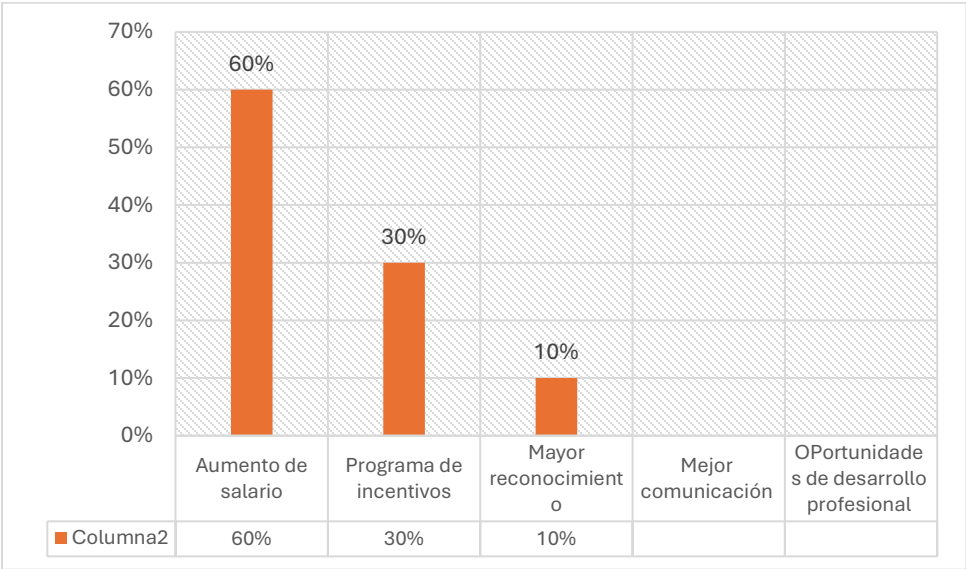
4. 4. Sugerencia y Mejora

4.4.1. Medidas preventivas para aumentar la motivación

De acuerdo con las gráficas el 60% de los jefes menciona que las medidas más eficientes para elevar la motivación en los empleados son a través de beneficios, como el aumento del salario.

El 30% representa que un programa de incentivos puede ayudar a estimularlos en el desarrollo de sus actividades y el 10% en otorgar un buen reconocimiento.

Gráfica 15. Medidas preventivas para mejorar la motivación



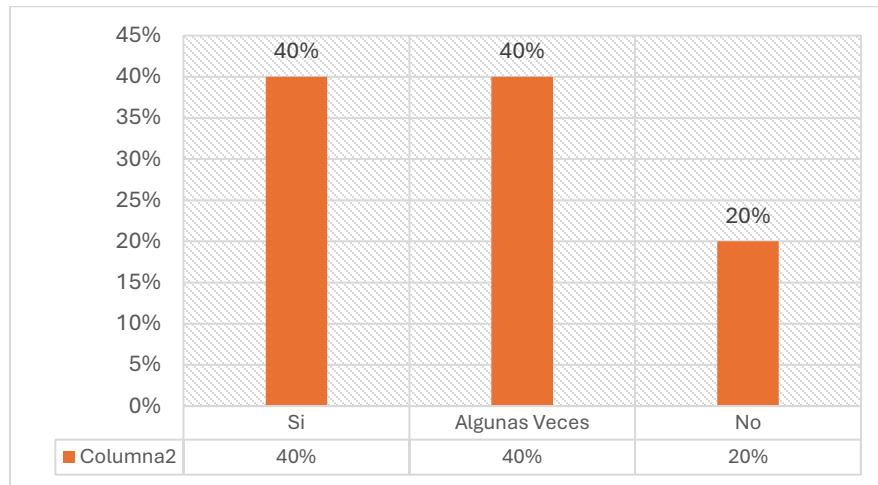
Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Opinión sobre el nivel de motivación de los empleados

El 40% de los gerentes menciona que, si han solicitado opiniones para conocer qué tan motivados están los empleados, sobre cómo se sienten desarrollando sus actividades e incluso en su puesto de trabajo.

De acuerdo con los datos obtenidos, el otro 40% menciona que algunas veces se solicitan la opinión del personal acerca de su motivación y el 20% mencionó que no.

Gráfica 16. Opinión sobre el nivel de motivación de los empleados



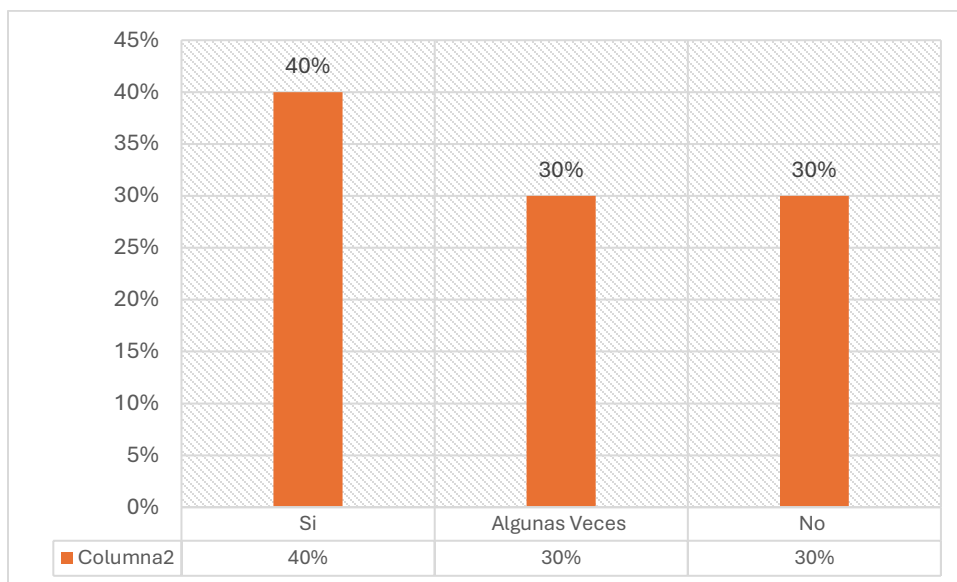
Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Opinión de los gerentes hacia la obtención de beneficios o recompensas para que los empleados tengan un mejor desempeño

De acuerdo con los resultados el 40% de los gerentes les han preguntado a sus empleados sobre qué beneficios o recompensa les gustaría obtener por desarrollar un buen desempeño. De acuerdo con los comentarios mencionaron la implementación de vales de despensa, comisiones por ventas, autorización de 3 permisos por mes, entre otros.

El 30% de los superiores recalco que algunas veces solicita dicha información y el otro 30% no.

Gráfica 17. Opinión de los gerentes hacia la obtención de beneficios o recompensas para que los empleados tengan un mejor desempeño



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. El nivel de motivación en los empleados.

La encuesta realizada se aplicó a los empleados de las empresas comerciales del municipio de Calkiní, obteniendo los siguientes resultados

La siguiente tabla muestra el total de empleados encuestados el cual consta de 31 individuos. El 48.4 % de los colaboradores llevan trabajando entre 1 a 3 años.

Tabla 6. Años de operación

Años de operación	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	11	35.4
Entre 1 a 3 años	15	48.4
Entre 5 a 10 años	4	12.9
Más de 10 años	1	3.2
Total	31	100

Fuente: Elaboración propia

5.1. Experiencia del empleado

5.1.1 Nivel de motivación de los empleados

La siguiente tabla representa el porcentaje del nivel de motivación de los empleados en su ámbito laboral

El nivel de porcentaje más alto de motivación es de 75% conformado por 13 empleados lo que equivale al 41.9%, considerando el nivel más bajo es del 15% representa el 3.2% de la población encuestada. Por lo que no hay un alto riesgo de desmotivación.

Tabla 7. Nivel de motivación de los empleados

Nivel de motivación de los empleados	Frecuencia	Porcentaje
15%	1	3.2
25%	0	0
50%	7	22.6
75%	13	41.9
100%	10	32.3
Total	31	100

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Nivel de satisfacción de los empleados en la empresa

De acuerdo con los resultados obtenidos, 19 de 31 empleados se han sentido satisfechos trabajando, el cual representa un porcentaje 61.3% De igual forma el 29% se encuentra neutral, ya que algunas veces los empleados pueden estar pasando por momentos difíciles.

Solo el 9.7% se encuentra muy satisfecho llevando a cabo sus actividades en la empresa.

Tabla 8. Nivel de satisfacción de los empleados en la empresa

Nivel de satisfacción de los empleados en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	3	9.7
Satisfecho	19	61.3
Neutral	9	29
Insatisfecho	0	0
Muy insatisfecho	0	0
Total	31	100

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Percepción de la rutina en el trabajo de acuerdo con el tiempo laborado

17 de 31 empleados mencionan que de vez en cuando sienten que su trabajo se ha convertido en una rutina, lo que representan el 54.8% de individuos en ese estado. Algunos comentan que esto se da cuando están realizando la misma actividad constantemente.

Por lo tanto 32.3% de los colaboradores mencionan que si se ha vuelto una rutina su trabajo por la falta de desafíos. Mientras tanto 4 empleados mencionaron que no.

Tabla 9. Percepción de la rutina en el trabajo de acuerdo con el tiempo laborado

Percepción de la rutina en el trabajo de acuerdo con el tiempo laborando	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	32.3
De vez en cuando	17	54.8
No	4	12.9
Total	31	100

Fuente: Elaboración propia

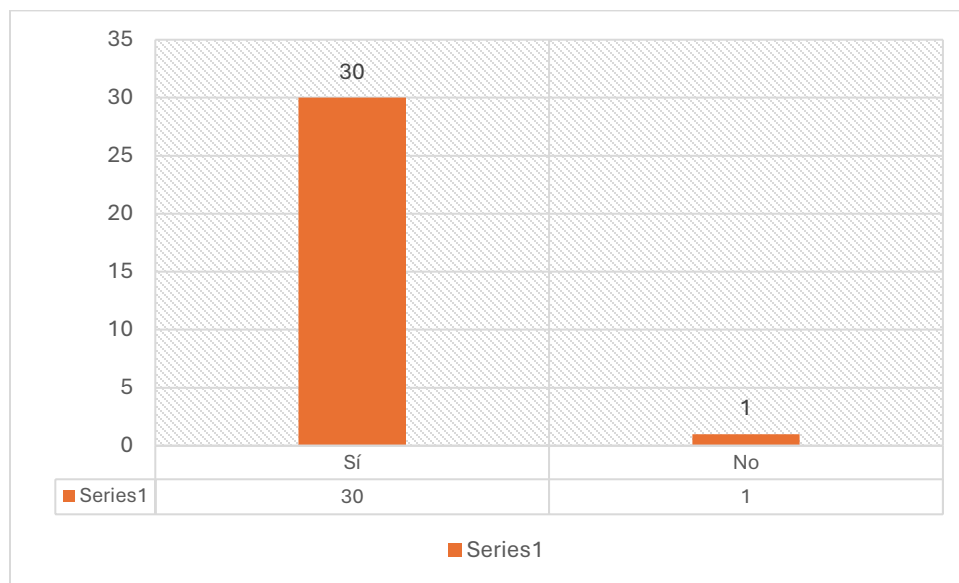
5.1.4 Referencia de los empleados por el trabajo que desempeñan

El 97% de los empleados les gusta el trabajo que se desempeñan. Existen diferentes motivos de acuerdo con sus testimonios:

- Es un trabajo tranquilo
- Existe un buen ambiente laboral
- Brindar una excelente atención al cliente
- Cada día es un nuevo aprendizaje que poco a poco abre nuevas experiencias que más adelante servirán
- Es cómodo
- Día a día puedo conocer las diferentes necesidades de las personas que acuden a la sucursal

El 3 % no le gusta el trabajo que desarrolla, ya que no le agrada el área de trabajo.

Gráfica 18. Referencia de los empleados por el trabajo que desempeñan (Sí o No)



Fuente: Elaboración Propia

5.1.5 Percepción de los empleados si la empresa valora su trabajo

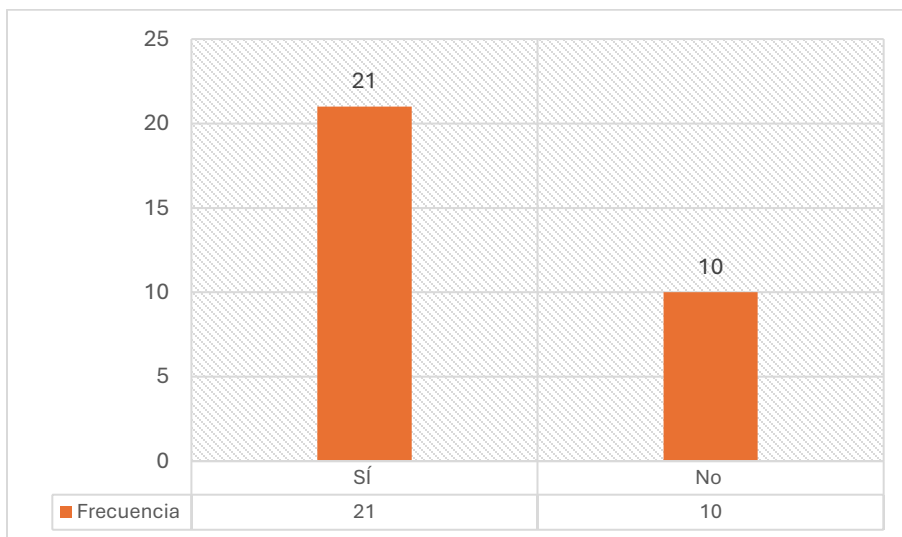
La siguiente grafica representa 21 de 31 empleados consideran que la empresa Si valora su trabajo, de acuerdo con los siguientes comentarios.

- Reconocen el esfuerzo de los empleados
- Dan oportunidades de descanso
- No hay quejas por mi labor
- Apoyo de problemas entre equipos
- Oportunidad de subir de puesto y disponibilidad de permiso
- Por los beneficios como utilidades y aguinaldo
- Oportunidades de descanso y prestaciones

Sin embargo 10 de 31 empleados mencionan que No se sienten valorados, los motivos mencionados durante la aplicación de las encuestas son:

- El tipo de gerente u supervisor que tienen
- Se escucha rumores de que “Nadie es indispensable”
- No otorgan seguro
- No existe reconocimiento
- Menos precian el trabajo
- Sienten que no son indispensables
- No hay crecimiento de un ascenso, siempre por equis cuestiones te niegan el proceso o puesto

Gráfica 19. Percepción de los empleados sobre si la empresa valora su trabajo



Fuente: Elaboración propia

5.1.6 Porcentaje de estrés relacionado con las actividades laborales

El 38.7% empleados menciona que se siente 50% estresado de realizar sus actividades, en especial cuando son temporadas altas, lo que puede ocasionar un bajo rendimiento en la organización.

19.4% menciona que entre el 25% y 75% se sienten estresados, un rango más bajo y alto a la vez.

Sin embargo 5 de 31 empleados tienen un porcentaje de estrés bajo y el 6.5% no se identifica con ninguna de las anteriores.

Tabla 10. Porcentaje de estrés relacionado con las actividades laborales

Porcentaje de estrés relacionado con las actividades laborales	Frecuencia	Porcentaje
15%	5	16.1
25%	6	19.4
50%	12	38.7
75%	6	19.4
100%	0	0
Ninguna de las anteriores	2	6.5
Total	31	100

Fuente: Elaboración propia

5.1.7 Opinión de los empleados sobre abandonar su puesto de trabajo actual

El 17 de 31 empleados menciona que no están dispuesto a dejar su puesto de trabajo. Sin embargo, los 14 restantes sí.

El 43% Sí piensa en cambiarse de trabajo, respecto al punto de vista de los empleados:

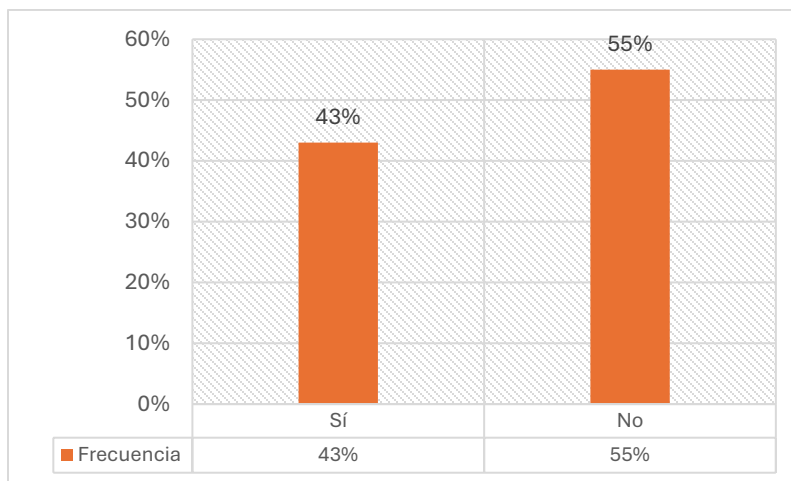
- Cuando hay temporada alta el trabajo aumenta considerablemente
- Por superación personal
- El salario
- Demasiado estrés
- Ambiente laboral toxico
- Motivos personales

- Mejores ofertas de trabajo

Sin embargo, el 55% que no piensa dejar el puesto es por:

- Comodidad
- Ciertos beneficios otorgados por la empresa
- Necesidad
- Buen clima laboral

Gráfica 20. Opinión de los empleados sobre dejar su puesto de trabajo actual



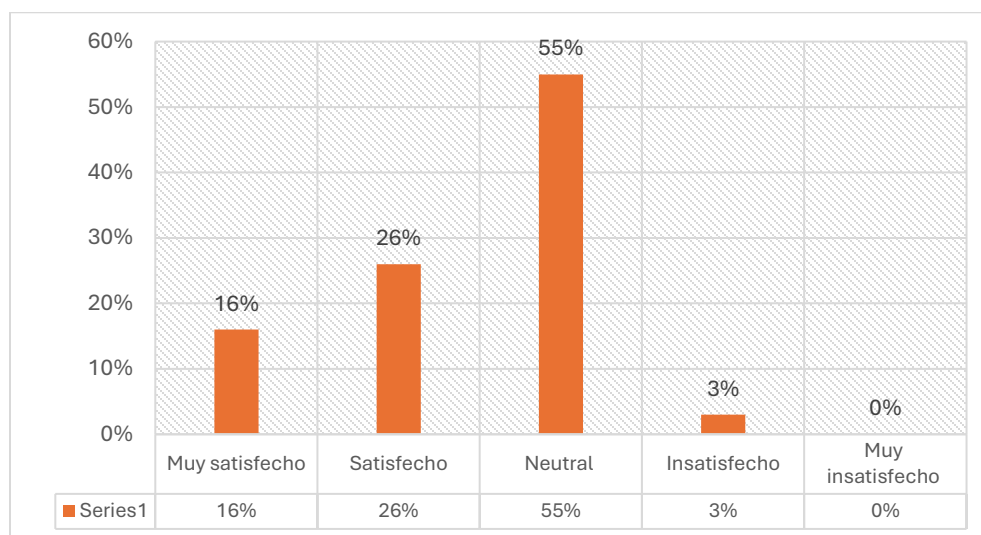
Fuente: Elaboración propia

5.1.8 Satisfacción con el reconocimiento y apreciación del gerente

La siguiente grafica representa que el 55% de los empleados están ni satisfechos ni insatisfechos con el reconocimiento y apreciación por parte de sus superiores.

Mientras que el 16% se encuentra satisfecho y 25% muy satisfechos. Solo existe un 3% de los empleados que se encuentran insatisfechos por la falta de reconocimiento que existe cuando realizan un buen trabajo.

Gráfica 21. Satisfacción con el reconocimiento y apreciación del gerente



Fuente: Elaboración Propia

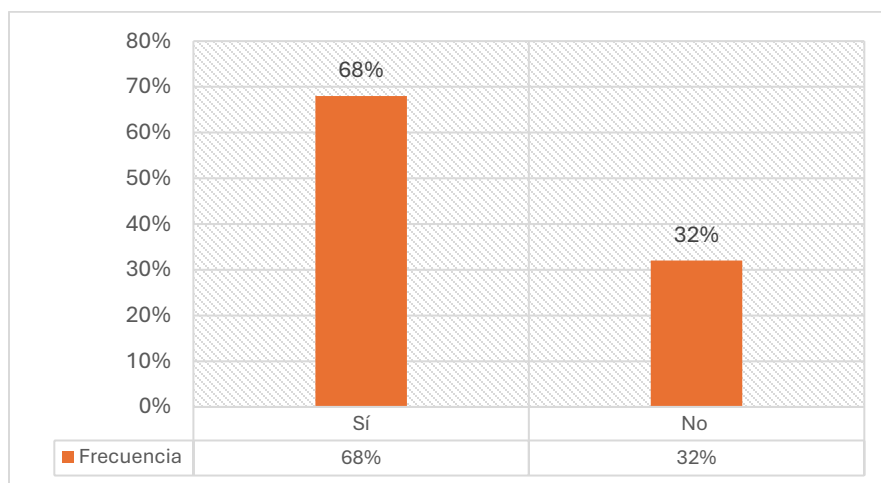
5.1.9 Frecuencia de empleados que se han sentido forzados a trabajar fuera de su horario laboral

El 68% de los empleados durante el tiempo que llevan trabajando han mencionado que se han sentidos forzados a trabajar, en especial cuando es llegada de mercancía. Otras razones son:

- Cuando es temporada alta
- Cubrir personal
- No respetan el horario, entre otras.

EL 32% menciona que No ya que las horas extras se pagan y la mayoría de las veces el trabajo es cómodo.

Gráfica 22. Frecuencia de empleados que se han sentido forzados a trabajar fuera de su horario laboral



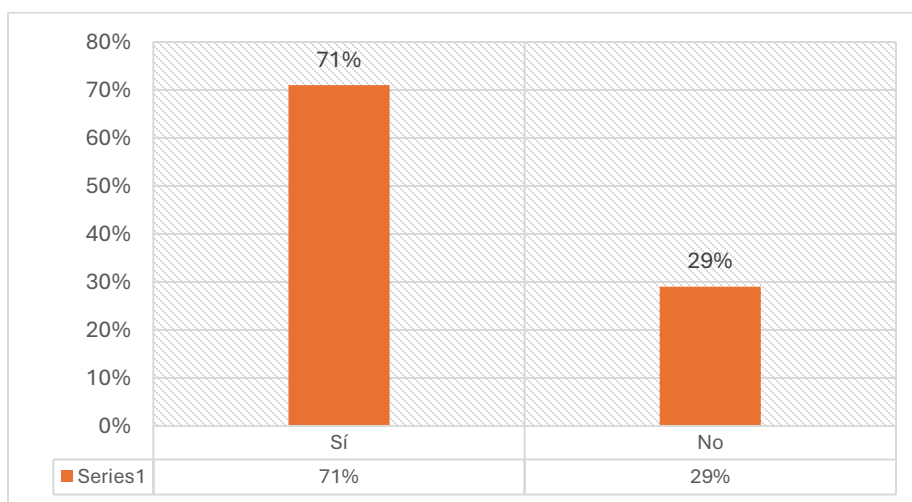
Fuente: Elaboración propia

5.1.10 Empleados que han percibido algún tipo de motivación en su trabajo

La grafica representa que el 71% de los empleados han sido motivados, con incentivos, recompensas, platicas motivacionales, bonos, aguinaldo e incluso subir de puesto.

Por otra parte, el 29% comenta que no.

Gráfica 23. Empleados que han percibido algún tipo de motivación en su trabajo



Fuente: Elaboración Propia

5.1.11 Tiempo de aplicación

De acuerdo con la gráfica anterior los empleados mencionan que son aplicados de la siguiente manera:

Tabla 11. Tiempo de aplicación

Tiempo de aplicación	Frecuencia	Porcentaje
Quincenal	7	32
Mensual	10	45
Trimestral	1	4
Semestral	0	0
Anual	3	14
Otro	1	5
Total	31	100

Fuente: Elaboración propia

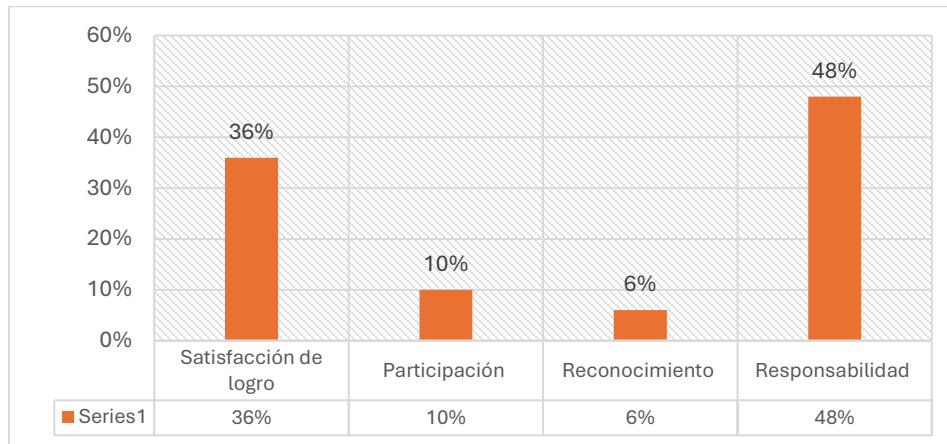
5.1.12 Factor obtenido por los empleados de acuerdo a su experiencia laboral

La siguiente grafica representa con que factor de motivación se encuentran más identificados los empleados de acuerdo con el tiempo que llevan trabajando.

El 48% de los empleados se identifican con el factor de la responsabilidad, como las situaciones que se han presentado les ha enseñado a llevar y asumir a cabo sus responsabilidades e incluso cuando existe algún problema.

El otro factor es el de satisfacción de logro, de cumplir las metas y objetivos propuesto. El otro 10% se identifica con la participación y el 6% con el reconocimiento.

Gráfica 24. Factor obtenido por los empleados según su tiempo de experiencia laboral



Fuente: Elaboración propia

5.2 Beneficios

5.2.1 Benéficos laborales identificados por los empleados

Con base a los resultados obtenidos existen empleados que no conocen todos los beneficios que otorgan las empresas donde se desarrollan.

La grafica representa algunos beneficios que conocen los trabajadores y el 61% coincide con los beneficios de la siguiente tabla.

Tabla 12. Beneficios laborales identificados por los empleados de la empresa

Beneficios laborales conocidos	Frecuencia	Porcentaje
Bonos, vacaciones, aguinaldo, horas extra, días de descanso	19	61
Seguro, caja de ahorro, descuento de productos, vales de despensa	9	29
Ninguno	3	10
Total	31	100

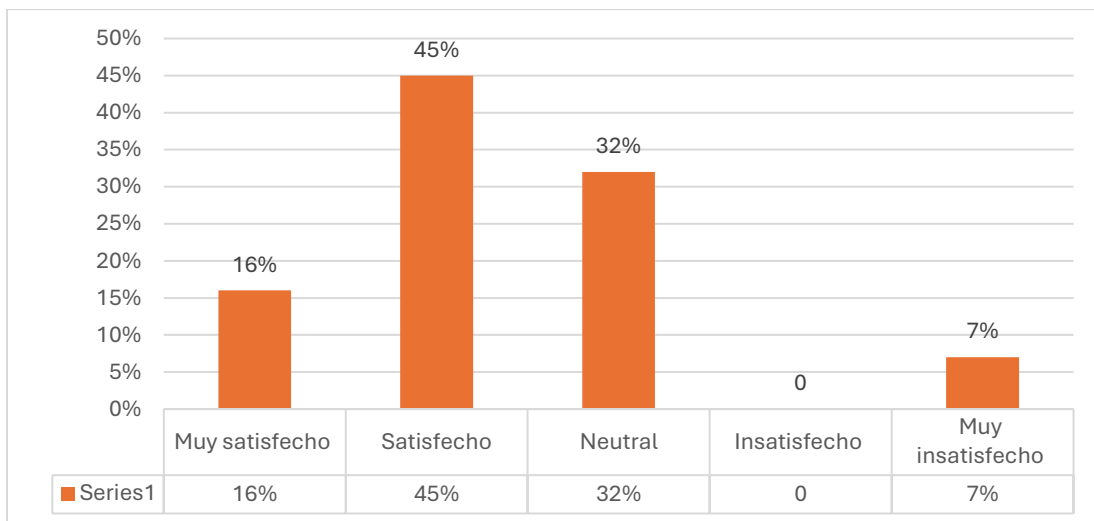
Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Satisfacción de los empleados por los beneficios otorgados

La siguiente grafica representa la satisfacción de los empleados acerca los beneficios otorgados por la institución donde trabajan. El 45% de los trabajadores se encuentran satisfechos, mientras

que el porcentaje más bajo equivale al 7% de personal muy insatisfecho. Esto se debe a que muchos no conocen todos los beneficios que otorga la empresa o no cuenta con ciertas prestaciones.

Gráfica 25. Satisfacción de los empleados por los beneficios otorgados por la empresa

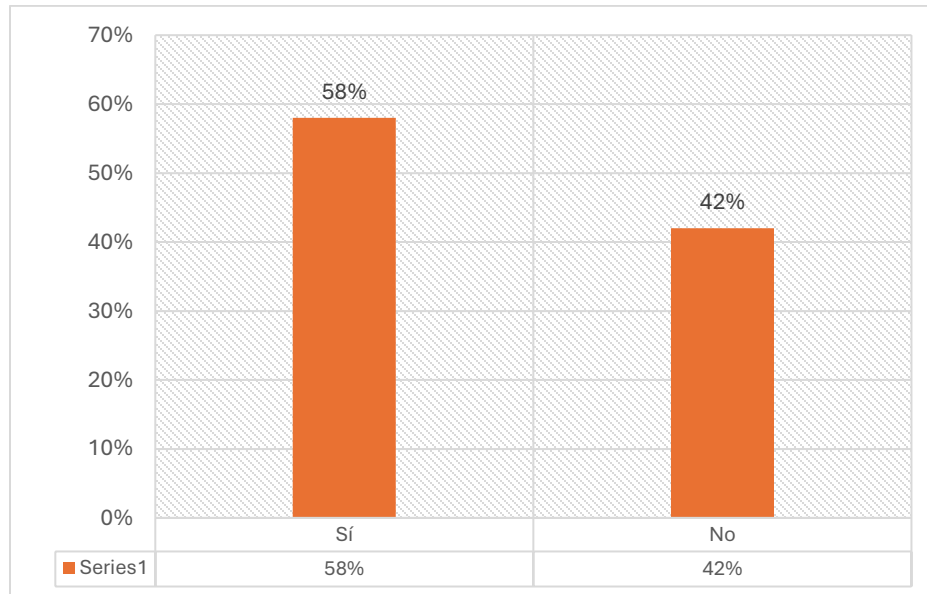


Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Percepción de los empleados sobre la obtención de incentivos

El 58% de los empleados están de acuerdo que se les incentiva adecuadamente. Sin embargo, el 42% no.

Gráfica 26. Percepción de los empleados sobre si reciben incentivos adecuadamente



Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Beneficios sobre la realización de un buen trabajo o superación de alguna meta

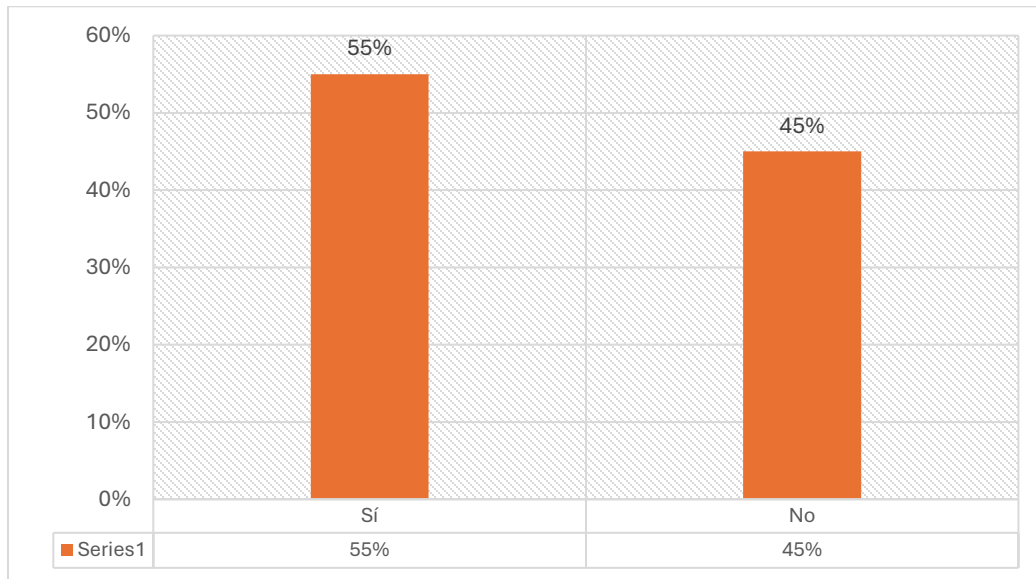
El 55% de los empleados reciben algunos beneficios por realizar un buen trabajo, incluso en cumplir alguna meta, estas son algunos beneficios que otorga la empresa:

- Facilidad de obtener permiso
- Bonos extras por ventas
- Días de descanso

El 45% menciona que No, algunos motivos son:

- No existe una meta como tal
- Los únicos que reciben beneficios con los encargados
- Al hacer un buen trabajo, te implementan mucho más

Gráfica 27. Entrega de beneficios por realizar un buen trabajo o superar alguna meta



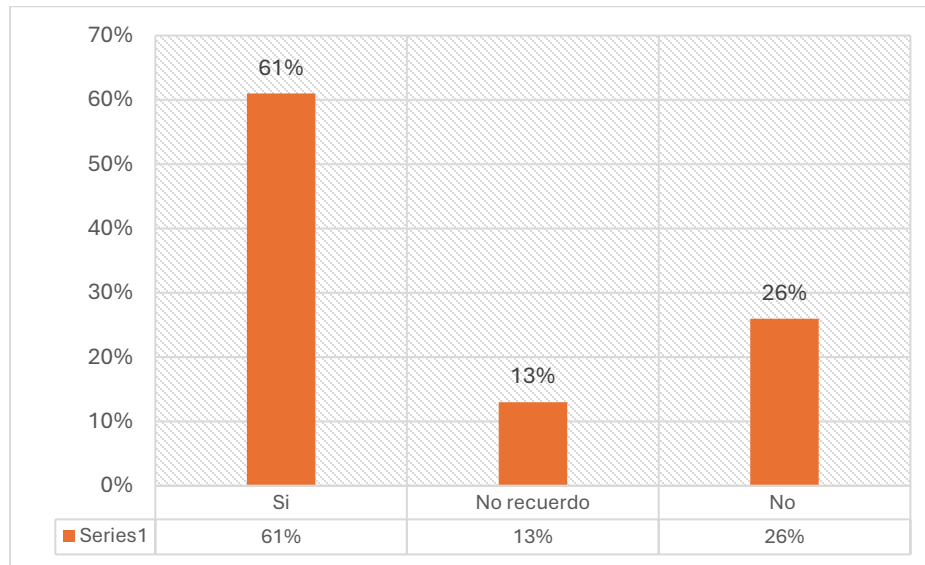
Fuente: Elaboración propia

5.3 Cultura empresarial

5.3.1 Misión, visión y valores de la empresa

La siguiente grafica representa si los empleados conocen o identifican la misión, visión y valores de la empresa, el cual el 61% nos da un resultado positivo. Sin embargo, existen trabajadores que no se acuerda, mientras tanto el 26% no saben cuáles son.

Gráfica 28. Identificación de la misión, visión y valores de la empresa

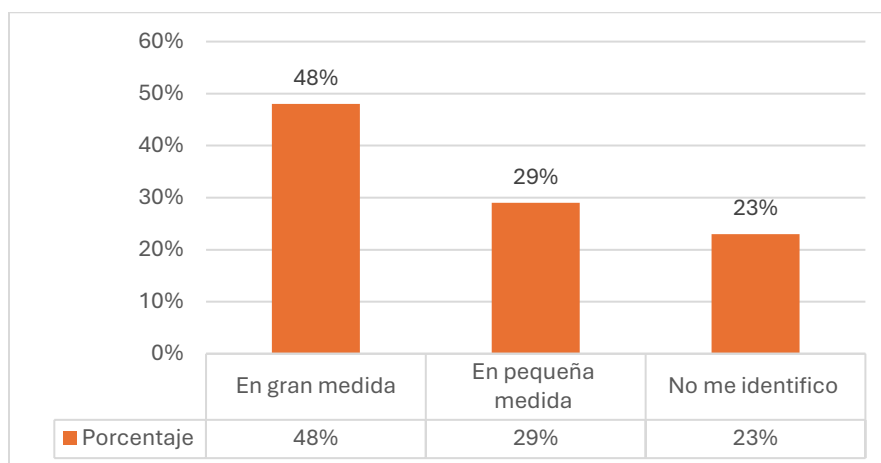


Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Medida en que los empleados se identifican con la misión, visión y valores de la organización

No todos los empleados se identifican con la misión visión y valores de la empresa, de acuerdo con las encuestas los resultados arrojan que el 23% no se identifica. Sin embargo, el 48% si se identifica en gran medida, mientras que el 29% en pequeña medida.

Gráfica 29. Medida en que los empleados se identifican con la misión, visión y valores de la organización

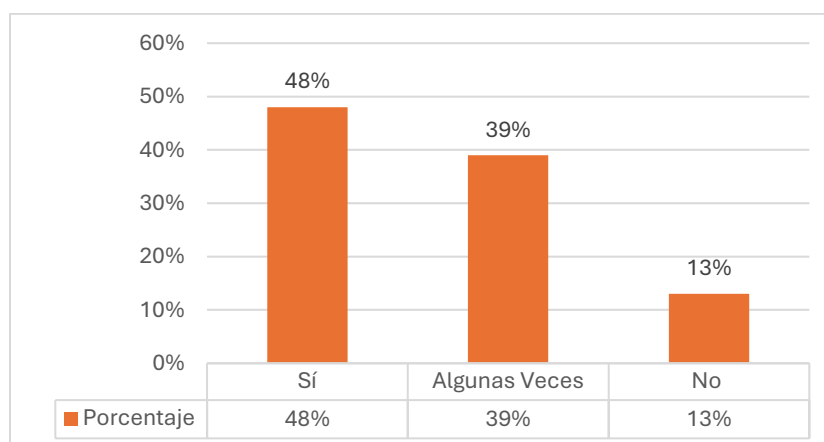


Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Percepción de los empleados sobre si sus comentarios o sugerencias son valorados por los gerentes

Las ideas y aportaciones de los empleados son importante en el desarrollo organizacional para la implantación de estrategias y posibles soluciones. El 48% menciona que los comentarios o sugerencias aportadas son valoradas por el encargado de la empresa. Mientras que el 39% siente que algunas veces sus opiniones cuentan. Sin embargo, el 13% no siente que sus opiniones sean consideradas por los supervisores.

Gráfica 30. Percepción de los empleados sobre si sus comentarios o sugerencias son valorados por sus superiores



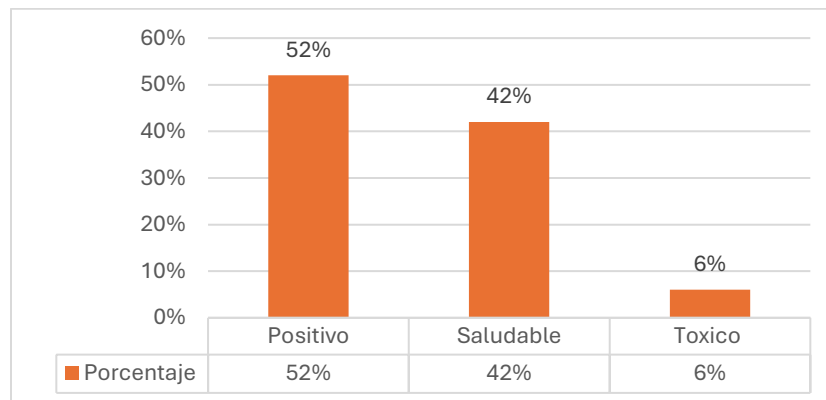
Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Entorno laboral

Las encuestas realizadas determinaron que el 52% de los empleados consideran su entorno laboral positivo, existe armonía, comunicación y apoyo entre compañeros de trabajo.

El 42% considera que es saludable porque hay respeto, empatía, buena comunicación, entre otros. Sin embargo, el 6% lo considera toxico, de acuerdo con los comentarios es que realmente no hay una buena relación con otros departamentos, el ambiente es diferente e incluso es incómodo.

Gráfica 31. Percepción de los empleados sobre su entorno laboral



Fuente: Elaboración propia

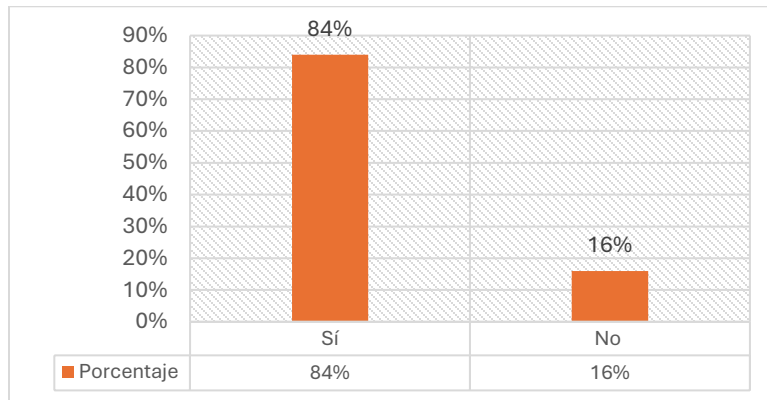
5.3.5 Relación entre compañeros de trabajo

La mayoría de los empleados se sienten conectados o tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo. El 84% menciona que existe:

- Buena comunicación
- Un buen clima laboral
- Apoyo entre equipos
- Respeto, entre otros.

Mientras el 16% comenta que no, porque existen diferencias y desacuerdos.

Gráfica 32. Conexión entre compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia

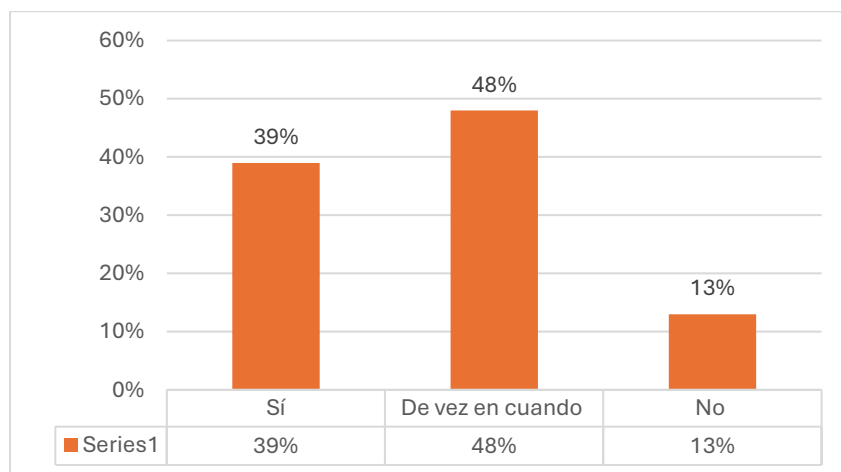
5.4 Recompensas y reconocimientos

5.4.1 Percepción de los empleados si se sienten reconocidos por sus trabajos y logro

El 48% de los empleados no siempre se sienten reconocidos o apreciados por el trabajo que desarrollan, esto puede ocasionar desmotivación en los empleados e incluso el ausentismo.

Mientras tanto el 39% indica una percepción positiva.

Gráfica 33. Percepción de los empleados si se sienten reconocidos por sus trabajos y logros



Fuente: Elaboración propia

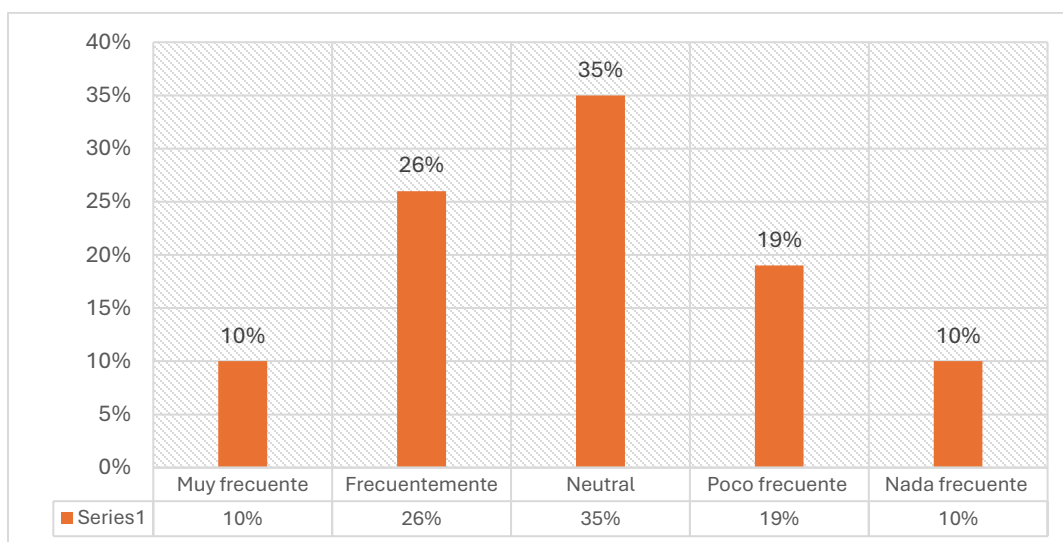
5.4.2 Reconocimiento por superiores

De acuerdo con los resultados obtenidos la gráfica representa el 35% que ni muy frecuente ni nada frecuente los gerentes reconocen el esfuerzo de los colaboradores, lo que puede ocasionar una disminución de productividad y a comprometerse menos con sus metas.

Sin embargo 26% menciona que frecuentemente los superiores si reconocen el esfuerzo del personal, lo que los ha motivado a seguir mejorando en cumplir sus actividades. Mientras tanto el 19% menciona que son pocas las veces que reciben cierto agradecimiento.

El otro 10% de los empleados los resultados muestran que muy frecuente reciben felicitaciones por su gran labor, lo de igual manera ah incrementando la satisfacción y productividad de los individuos. Por otra parte, el otro 10% no reciben reconocimiento alguno.

Gráfica 34. Frecuencia de reconocimiento de superiores



Fuente: Elaboración propia

5.4.3 El conocimiento de los empleados sobre los beneficios otorgados

19 de 31 empleados conocen e identifican cuales son las prestaciones otorgadas por la empresa. Entre los resultados obtenido se mencionan q algunos beneficios son:

- Bonos
- Incentivos

- Vacaciones
- Seguro
- Días de descanso
- Prima dominical, entre otros.

Mientras que el 39% no conoce cuales son todos los beneficios que otorga la institución

Tabla 13. El conocimiento de los empleados sobre los benéficos otorgados por la empresa

Conocimiento sobre los beneficios otorgados por la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	61
No	12	39
Total	31	100

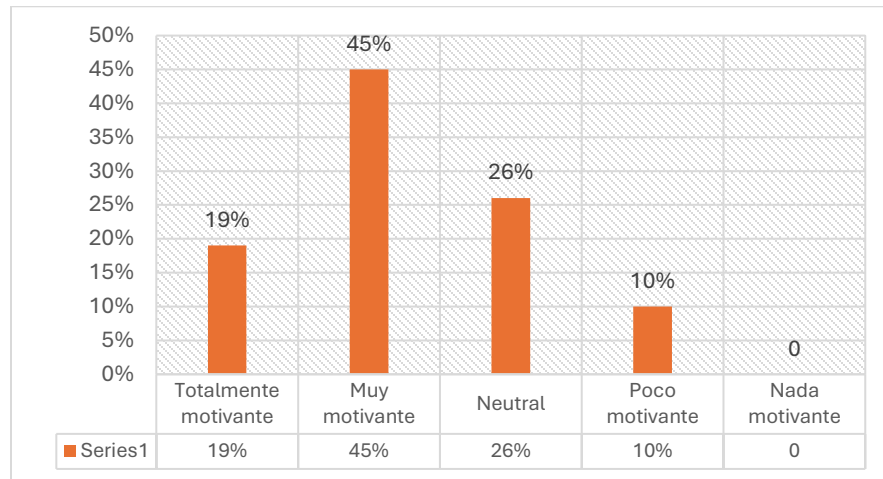
Fuente: Elaboración propia

5.4.4 Nivel de motivación de los empleados por las recompensas o incentivos

El 45% de los empleados les resulta muy motivante trabajar para conseguir recompensas o ciertos beneficios, esto impulsa su rendimiento y compromiso. Sin embargo 26% de los empleados no consideran las recompensas como algo determinante para su desempeño, pueden ser significativas o no.

Por otra parte, el 19% está totalmente motivado, mencionan que al recibir los incentivos sienten una gran satisfacción ya que es parte del resultado de su esfuerzo. Mientras tanto el 10% les resulta poco motivante ya que no siempre logran los benéficos, un claro ejemplo es cuando no logran alcanzar una meta de ventas mensuales.

Gráfica 35. Nivel de motivación de los empleados por las recompensas o incentivos



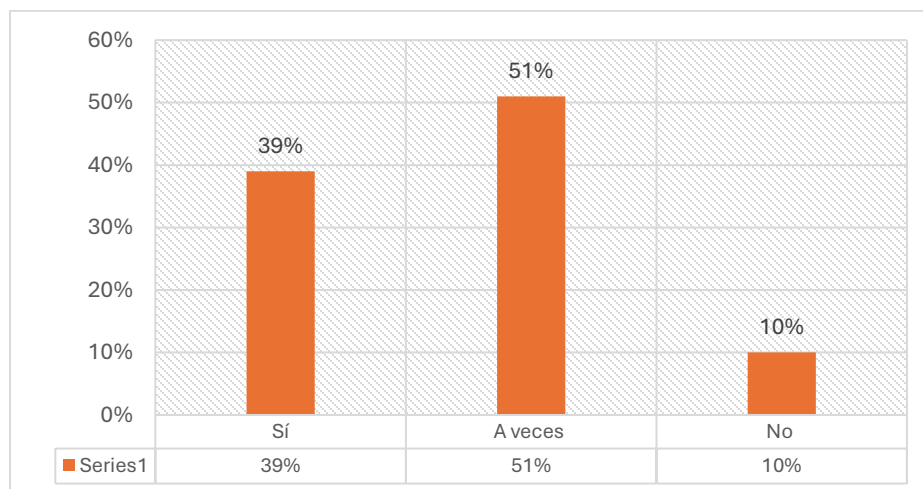
Fuente: Elaboración propia

5.4.5 Percepción sobre la celebración de logros personales en el entorno laboral

Los resultados de esta grafica impactan la motivación y satisfacción laboral de los empleados. El 51% de los empleados a veces celebran el logro de los demás Mientras que el 39% del personal Sí celebra el triunfo de sus compañeros, existe el reconocimiento, apoyo mutuo.

El 10% no celebra estos logros, ya que existen diferencias entre el personal y los departamentos.

Gráfica 36. Percepción sobre la celebración de logros personales en el entorno laboral



Fuente: Elaboración propia

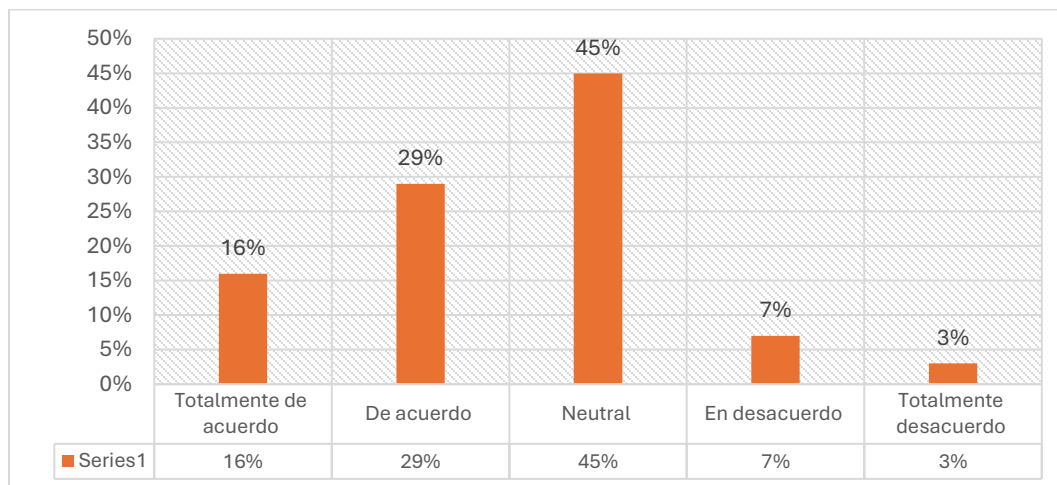
5.5. Flexibilidad

5.5.1 Comodidad en el horario laboral

El 45% de los empleados no tienen una opinión definida sobre su horario laboral de trabajo. Mientras tanto el 29% está de acuerdo, es decir, están conformes con su hora de entradas y salidas.

El 16% menciona que está totalmente de acuerdo, están satisfechos, no tienen inconvenientes, Sin embargo, existe de 3 al 7% no están de acuerdo, lo que podría provocar insatisfacción e incluso afectar su motivación.

Gráfica 37. Comodidad en el horario laboral

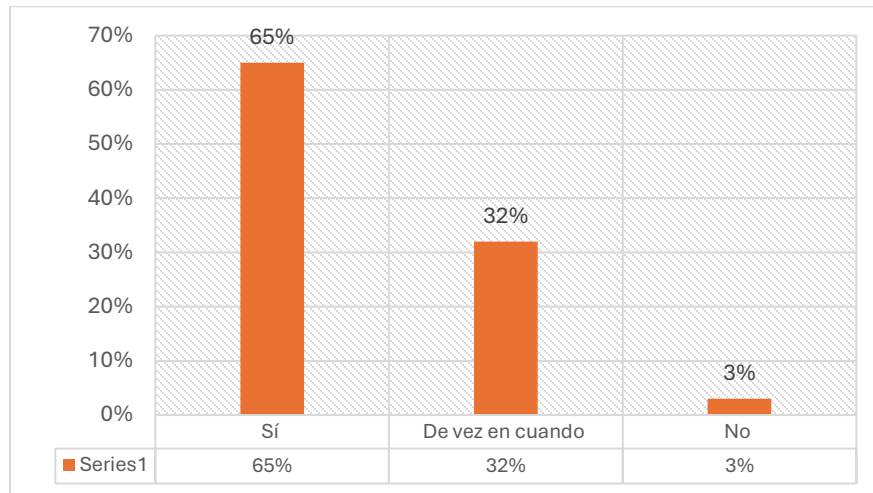


Fuente: Elaboración propia

5.5.2 Flexibilidad del horario de trabajo para responsabilidades personales

El 65% de los empleados consideran que Sí tienen suficiente flexibilidad para ajustar su horario laboral de acuerdo con sus necesidades personales. Por otro lado, el 32% menciona que de vez en cuando, Sin embargo, los empleados mencionan que es más por falta de organización por parte de ellos. Mientras que el 3% no sienten esa flexibilidad.

Gráfica 38. Flexibilidad del horario de trabajo para responsabilidades personales



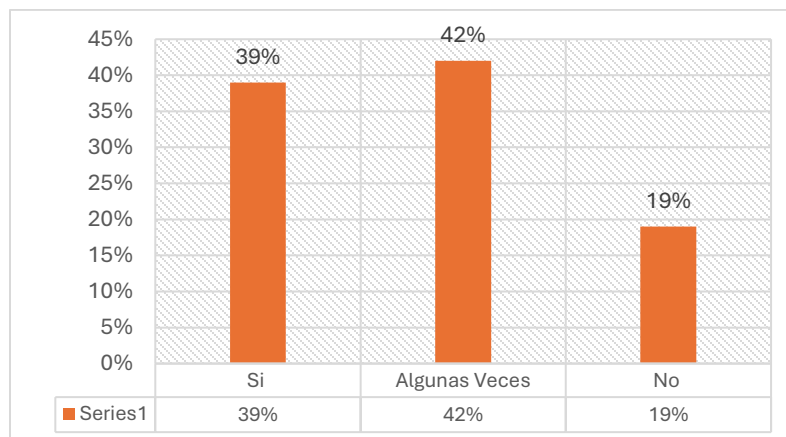
Fuente: Elaboración propia

5.5.3 Acceso a tiempo libre

De acuerdo con los datos obtenidos el 42% menciona que no siempre tienen la opción de tomar tiempo libre, esto puede ser por las restricciones o políticas de la empresa que limitan la disponibilidad de tiempo libre.

El 39% de los empleados indica que los empleados sí tienen la flexibilidad de tomar tiempo libre cuando lo necesiten. Mientras que el 19% afirman que no.

Gráfica 39. Acceso a tiempo libre



Fuente: Elaboración propia

5.5.4 Trabajar horas extras sin compensación

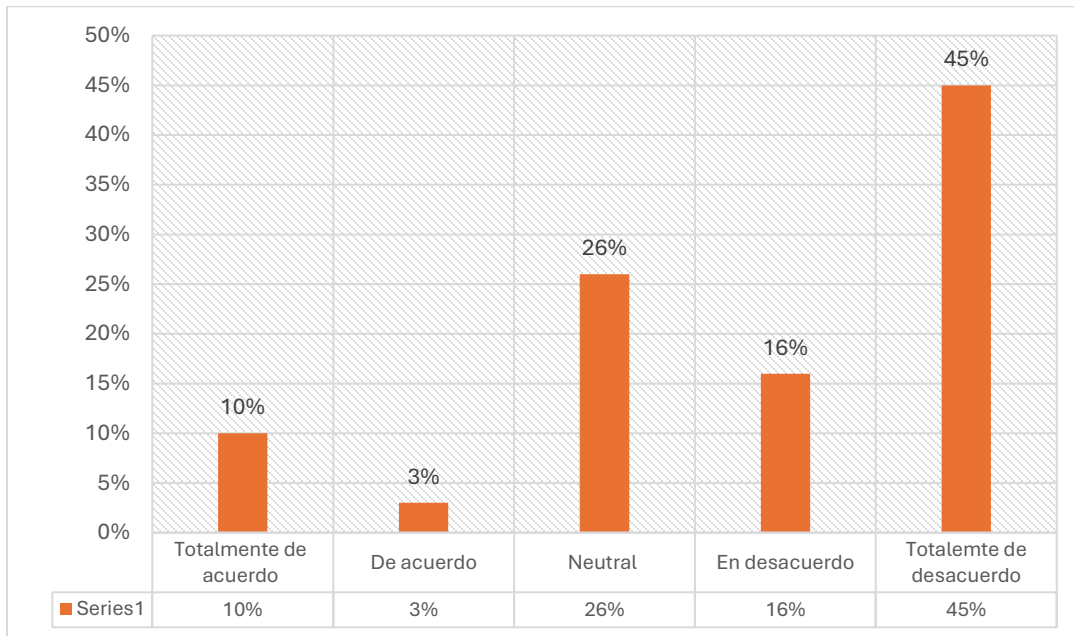
La siguiente grafica representa que el 45% de los empleados están totalmente en desacuerdo en trabajar horas extras sin recibir nada a cambio, desde el punto de vista de varios empleados algunos motivos se basan en:

- El tiempo es valioso
- No es justo
- Todo trabajo debe ser recompensado
- El trabajo no es gratis
- Porque tengo responsabilidades por cubrir

Mientras que el 26% no tiene la opción clara si estuviese dispuesto a trabajar horas extras sin recibir compensación. La actitud del empleado puede ser positiva o negativa, dependiendo de la situación. Sin embargo, existe un 10% donde si estuviesen dispuestos a trabajar sin nada a cambio y algunos comentarios mencionan:

- A veces hay q apoyar a la empresa
- Porque cuando necesite algo me lo darán
- Existe ocasiones que los superiores me han apoyado
- Por el buen ambiente laboral y apoyo que dan.

Gráfica 40. Disposición a trabajar horas extra sin compensación



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La motivación se ha identificado como un factor esencial para el desempeño y el éxito de las empresas comerciales del municipio de Calkiní, como Super Willys, Dunosusa, La Ferre, Ferroláminas, Kmoda y Coppel. A lo largo de esta investigación, los factores más efectivos son la satisfacción de logro, participación, reconocimiento y responsabilidad. El factor con el cual se identifican la mayoría de los empleados encuestados es la responsabilidad durante el tiempo que llevan trabajando. De igual manera se ha comprobado que los niveles de motivación entre los empleados son satisfactorios, lo que indica que la mayoría de los trabajadores se encuentran comprometidos con sus tareas y, en consecuencia, con los objetivos organizacionales. Este compromiso laboral se presenta como un pilar fundamental que favorece el crecimiento y la estabilidad de las organizaciones analizadas.

Los gerentes de estas empresas desde su perspectiva reconocen que la motivación juega un papel clave para alcanzar los objetivos organizacionales, pues está estrechamente relacionada con la productividad y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, se ha identificado que algunos gerentes enfrentan limitaciones para aplicar de manera óptima estrategias motivacionales debido a restricciones estructurales y de recursos. A pesar de ello, se ha evidenciado que entre el 75% y 100% de los gerentes encuestados tienen la libertad y la capacidad de diseñar e implementar estrategias de mejora que permiten un aumento de la productividad de los empleados. Esta flexibilidad en la gestión de recursos humanos es una ventaja significativa que, si se aprovecha adecuadamente, podría generar resultados aún más positivos en el futuro.

A pesar de los resultados positivos en cuanto al nivel de motivación, se ha detectado que algunos empleados experimentan insatisfacción debido a la falta de reconocimiento y valoración de su trabajo. Esta falta de apreciación, sumada a la presión de un exceso de trabajo, especialmente en temporadas altas, ha generado un sentimiento de desmotivación en una pequeña fracción del personal. Aunque esto no afecta a la mayoría de los empleados, puede convertirse en un problema si no se toman las medidas adecuadas para abordar la carga laboral y el reconocimiento constante de los esfuerzos de los empleados.

Recomendaciones

- Implementar actividades recreativas que permitan a los empleados aumentar su nivel de convivencia entre otros departamentos. Como juegos que también permitan el desarrollo de sus habilidades
- Implementar reconocimientos frecuentes y personalizados simples pero significativos como felicitaciones en reuniones semanales
- Crear un sistema mensual con incentivos como vales de despensa, derecho a un día libre más por alcanzar alguna meta
- Celebración de logros como cumplir el objetivo de alguna venta mensual
- Evaluación del clima laboral y motivación que permitirán identificar áreas de mejoras. Lo que permitirá asegurar que las estrategias estén alineadas a las necesidades de los empleados y a los objetivos de la empresa, de igual forma las evaluaciones proporcionaran datos importantes que ayudaran para futuras propuestas.
- Diseñar metas sencillas para cada empleado o área de trabajo mostrando como sus esfuerzos resultan beneficioso para el crecimiento del negocio.
- Implementar pequeños gestos como otorgar café gratis, refrigerios o una comida en agradecimiento por el esfuerzo grupal o incluso por lograr alguna meta mensual tres veces seguida.
- Celebrar cumpleaños, logros del equipo para generar un ambiente más agradable.
- Permitir breves descansos durante la jornada laboral para evitar fatiga .

Referencias

- (S/f). Emprendepyme.net. Recuperado el 27 de noviembre de 2024, de <https://emprendepyme.net/consecuencias-de-la-desmotivacion-en-la-empresa.html>
- (S/f). Iebschool.com. Recuperado el 27 de noviembre de 2024, de <https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>
- (S/f-a). Businessforevolution.com. Recuperado el 27 de noviembre de 2024, de <https://www.businessforevolution.com/consecuencias-desmotivacion-laboral-empresa/>
- (S/f-b). Hubspot.es. Recuperado el 27 de noviembre de 2024, de <https://blog.hubspot.es/sales/que->
- Amat, A. (2023, abril 26). *Motivación intrínseca y extrínseca: ¿qué son y cuál es mejor para conseguir tus objetivos?* La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20210604/7505316/motivacion-intrinseca-extrinseca-por-que-necesitas.html>
- Asana. (2024, febrero 10). *¿Qué es la motivación intrínseca y cómo funciona?* Asana. <https://asana.com/es/resources/intrinsic-motivation>
- Cepeda, G. (2022, enero 18). *Factores que afectan el clima laboral*. LinkedIn.com. <https://es.linkedin.com/pulse/factores-que-afectan-el-clima-laboral-german-cepeda>
- Cortes, N. (2022, diciembre 27). Cinco factores que influyen en el clima laboral. *Geovictoria.com*. <https://www.geovictoria.com/es-pe/blog/recursos-humanos/factores-que-influyen-en-el-clima-laboral/>
- Edenred, E. (2022, diciembre 2). Incentivos laborales: Tipos, cómo establecerlos y los 10 mejores. *Edenred.mx*. <https://www.edenred.mx/blog/incentivos-laborales-tipos-como-establecerlos-y-los-10-mejores>
- García, J. P. (2022, agosto 12). Factores que mejoran o empeoran el clima laboral en tu empresa. *Background Check*. <https://www.amitai.com/es/como-el-clima-laboral-mejora->

- o-empeora-tu-
 empresa/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAuou6BhDhARIsAIfgrn5kAH5sXu4khhHvM
 HoMqu3Z_stnJwIpjSZyk-rpWQWlhg1VJJIs5UkaAqgREALw_wcB
- García-Allen, J. (2015, noviembre 3). Tipos de motivación: las 8 fuentes motivacionales.
 pymOrganization. <https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>
- Gómez, D. (2022, octubre 26). *Qué es la satisfacción laboral (y cómo medirla y mejorarla)*.
 Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-laboral>
- González, C. (2024, mayo 13). *6 indicadores para medir la Satisfacción Laboral*. Team Insights.
<https://teaminsights.io/es/blog/noticias/6-indicadores-para-medir-la-satisfaccion-laboral/>
- Hernández Leal, S. P. (2019, febrero 13). *Los principios de la motivación*. LinkedIn.com.
<https://es.linkedin.com/pulse/los-principios-de-la-motivaci%C3%B3n-sim%C3%B3n-p-hern%C3%A1ndez-leal>
- Hernández, G. (2023, agosto 8). “*La satisfacción laboral es clave para el desarrollo de las organizaciones*”». UDEP Hoy; UDEO Hoy. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2023/08/la-satisfaccion-laboral-es-clave-para-el-desarrollo-de-las-organizaciones/>
- INBILA. (2020, febrero 4). *Consecuencias de la desmotivación laboral: ¿cómo superarla?*
 Business for Evolution | Consultoría Bienestar Laboral | Sostenibilidad | Mejora continua.
<https://www.businessforevolution.com/consecuencias-desmotivacion-laboral-empresa/>
- Latam, S. (2023, septiembre 7). *Teoría de Herzberg: aprende qué es la Teoría de Dos Factores*.
 Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/teoria-de-herzberg/>
- Melara, M. (2021, agosto 25). ▷ Qué es la teoría del DESARROLLO ORGANIZACIONAL. *Soyadministrador.net*. <https://soyadministrador.net/teoria-del-desarrollo-organizacional/>
- Mesa, J. (2017, septiembre 14). *Factores que afectan al clima laboral: de la percepción al entorno*.
 Grupo P&A. <https://grupo-pya.com/factores-afectan-al-clima-laboral-la-percepcion-al-entorno/>

- Moll, Julia Uliaque. (2017, noviembre 8). *Motivación intrínseca: ¿qué es y cómo promoverla?* pymOrganization. <https://psicologiaymente.com/psicologia/motivacion-intrinseca>
- Montoya Londoño, E. M. (2021, marzo 15). *Desmotivación, qué es, causas, síntomas y cómo combatirla*. Hakuna Psicólogos en Medellín. <https://www.hakunamatata.com.co/blog-hakuna-matata/psicologia/desmotivacion/>
- Motivación: características, tipos y cómo desarrollarla*. (s/f). Recuperado el 27 de noviembre de 2024, de <https://humanidades.com/motivacion/>
- Operé, M. (2016, enero 11). *Modelos de desarrollo organizacional* | Blog Capital Humano. Grupo P&A. <https://grupo-pya.com/tres-formas-de-entender-el-desarrollo-organizacional/>
- Ortega, C. (2020, enero 28). *Desarrollo organizacional: Qué es, ventajas, etapas y cómo crear un plan efectivo*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/desarrollo-organizacional/>
- Peiró, R. (2020, diciembre 4). *Motivación: Qué es y qué tipos hay*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>
- Porto, J. P. (2008, mayo 14). *Motivación*. Definición. <https://definicion.de/motivacion/>
- Puebla, P. A. (s/f). *Desarrollo organizacional (DO)-Visión a futuro*. Blog. Recuperado el 27 de noviembre de 2024, de <https://puebla.anahuac.mx/posgrados/blog/desarrollo-organizacional-vision-a-futuro>
- Pursell, S. (2023, agosto 7). *Motivación laboral: definición, estrategias y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/7-trucos-para-estimular-tu-motivacion>
- Rézeau, É. (2022, junio 16). *¿Cómo medir la satisfacción laboral?* Luccademia; Lucca. <https://luccademia.es/clima-laboral/medir-la-satisfaccion-laboral/>

Roldán, P. N. (2016, octubre 27). *Incentivo*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/incentivo.html>

Silva, P. (2023, octubre 13). Que es la satisfacción laboral y cómo medirla. *SCM Latam | Expertos en Workforce Management*. <https://scmlatam.com/que-es-la-satisfaccion-laboral-y-como-medirla/>

Vargas, T. (2022, febrero 16). Estos son los factores que influyen en la motivación de los empleados. *TramitApp*. <https://www.tramitapp.com/blog/estos-son-los-factores-que-influyen-en-la-motivacion-de-los-empleados/>

Anexos

Entrevista realizada para los gerentes

Sistema de compensaciones e identificación motivacional del personal desde la perspectiva de los gerentes

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas de acuerdo a sus conocimientos sobre la motivación de sus empleados en la empresa. Las respuestas son confidenciales y se utilizarán únicamente con fines académicos.

Datos Generales

Nombre de la empresa: _____

Años en la empresa

- a) Menos de un año
- b) 1-5 años
- c) 5-10 años
- d) Más de 10 años

Sistema de Compensación

1. ¿La empresa cuenta con algún sistema de compensaciones para los empleados? (en caso de responder no, ir a la pregunta 5)
 - a) Si
 - b) No

¿Cuál?: _____

2. ¿Cuáles son los beneficios o compensaciones otorgados por la empresa?

3. ¿Cuáles son las condiciones o criterios que se necesitan para aplicar las compensaciones?

4. ¿Cada cuándo son aplicadas?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Trimestral
- e) Semestral

Otro: _____

5. De acuerdo a los procedimientos de la empresa ¿cuánta libertad le permiten para implementar técnicas o estrategias para motivar a los empleados?

- a) 15%
- b) 25%
- c) 50%
- d) 75%
- e) 100%

6. ¿Cada cuánto tiempo evalúa el rendimiento para identificar la motivación de sus empleados?

- a) Quincenal
- b) Mensual
- c) Trimestral
- d) Semestral
- e) Nunca

7. ¿A través de que instrumento de evalúas la motivación?

- a) Encuestas
- b) Talleres

- c) Entrevistas individuales
- d) Observación directa
- e) No se realiza

Otro: _____

Percepción General

8. ¿Considera que los empleados de su área/departamento están motivados en su trabajo?

- a) Sí
- b) No
- c) No estoy seguro

¿Por qué? _____

9. ¿Qué tan frecuentemente observa actitudes positivas (ej. disposición a colaborar, proactividad) en sus empleados?

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Algunas veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

10. ¿Qué cree que influye más en la motivación de sus empleados? (Puede seleccionar más de una opción)

- a) Salario
- b) Reconocimiento y recompensas
- c) Oportunidades de crecimiento
- d) Buen ambiente laboral

- e) Liderazgo y comunicación
- f) Otro: _____

11. ¿La empresa cuenta con programas o iniciativas para motivar a los empleados?
- a) Sí
 - b) No
 - c) No sé

En caso de mencionar si, ¿cuáles? _____

Factores de Motivación

12. ¿Cree que los empleados se sienten valorados por sus superiores?
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Algunas veces
 - d) Rara vez
 - e) Nunca
13. ¿Qué tan satisfechos cree que están los empleados con el puesto o desarrollo de actividades?
- a) Muy satisfechos
 - b) Satisfechos
 - c) Neutral
 - d) Insatisfechos
 - e) Muy insatisfechos
14. ¿El ambiente de trabajo en su empresa considera que promueve la motivación?
- a) Sí, definitivamente
 - b) En general, sí
 - c) Neutral

- d) En general, no
- e) No, en absoluto

¿Por qué? _____

Sugerencias y Mejoras

15. ¿Qué medidas cree que podrían tomarse para mejorar la motivación de los empleados en su área/departamento?

- a) Aumento de salario
- b) Programas de incentivos
- c) Mayor reconocimiento
- d) Mejor comunicación
- e) Oportunidades de desarrollo profesional

Otro: _____

16. ¿Alguna vez ha solicitado a los empleados su opinión sobre su nivel de motivación?

- a) Sí
- b) Algunas Veces
- c) No

17. ¿Alguna vez les ha preguntado a sus empleados sobre qué beneficios o recompensas le gustaría obtener por su buen desempeño?

- a) Si
- b) Algunas Veces
- c) No

¿Por qué? _____

Encuesta Para Los Empleados

El Nivel De Motivación En Los Empleados

El objetivo de esta encuesta es identificar qué impacto tiene la motivación en el desarrollo organizacional en las comerciales del camino real. Agradecemos su tiempo y colaboración en este proyecto, el cual será de gran utilidad para mi proyecto de investigación.

Le aseguramos que los datos recopilados serán utilizados exclusivamente para fines de investigación y serán tratados con absoluta confidencialidad.

Datos Generales

Nombre de la empresa: _____

Puesto: _____

Años trabajando en la empresa

- a) Menos de un año
- b) 1-3 años
- c) 5-10 años
- d) Más de 10 años
- e)

INSTRUCCIONES: Responde a las siguientes preguntas seleccionando la opción que mejor refleje tu opinión:

Experiencia del empleado

1. De acuerdo a tu experiencia, ¿qué porcentaje consideras que es tu nivel de motivación en el trabajo?

- a) 15%
- b) 25%
- c) 50%
- d) 75%
- e) 100%

2. ¿Cómo te has sentido trabajando en esta empresa?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

¿Por qué? _____

3. De acuerdo al tiempo que llevas en la empresa ¿Sientes que tu trabajo se ha vuelto una rutina?

- a) Si
- b) De vez en cuando
- c) No

4. ¿Te gusta el trabajo que desarrollas?

- a) Si
- b) Un poco
- c) No

¿Por qué? _____

5. ¿Considera que la empresa valora tu trabajo?

- a) si
- b) Tal vez
- c) no

porque? _____

6. ¿Con qué frecuencia te sientes estresado (a) por realizar tus actividades?

- a) 10 %
- b) 25 %
- c) 50 %
- d) 75 %
- e) 100 %
- f) Ninguna de los anteriores

7. Durante el tiempo que llevas en la empresa ¿has pensado en abandonar o dejar tu puesto de trabajo?

- a) SI
- b) No
- c) ¿Por qué? _____

8. ¿Qué tan satisfecho estás con el reconocimiento y la apreciación que recibes por tu trabajo, por parte de tu jefe?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

9. ¿Te has sentido forzado a trabajar fuera de tu horario laboral (¿por algún beneficio económicos, horas extras?

- a) Si
- b) De vez en cuando
- c) No

¿Por cuál motivo? _____

10. ¿Durante el tiempo trabajado te han motivado de alguna manera?

- a) Si
- b) Algunas veces
- c) No

¿De qué manera? _____

Si la respuesta es sí o algunas veces, ¿cada cuánto tiempo?

- a) Quincenal
- b) Mensual
- c) Trimestral
- d) Semestral
- e) Anual
- f) Otro: _____

11. De acuerdo al tiempo que llevas trabajado qué factor consideras que has obtenido con base a tus experiencias

- a) Satisfacción de logro
- b) Participación
- c) Reconocimiento
- d) Responsabilidad

Beneficios

12. ¿Cuáles son los beneficios que te dan al trabajar en la empresa?

13. De acuerdo al tiempo que llevas trabajando ¿qué tan satisfecho estás de los beneficios otorgados por la empresa?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Neutral
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

porque? _____

14. ¿Sientes que se te incentiva adecuadamente para desempeñarte?

- a) Si
- b) No

15. ¿Recibes algún beneficio cuando realizas un buen trabajo o superar alguna meta?

- a) Si
- b) No

¿Cuál? _____

Cultura empresarial

16. ¿Conoces cuál es la misión y visión de la empresa?

- a) Si
- b) No

c) No recuerdo

17. . ¿En qué medida te identificas con los valores y la misión de la empresa?

- a) En gran medida
- b) En pequeña medida
- c) No me identifico

18. ¿Tu jefe valora tus comentarios y sugerencias?

- a) Si
- b) Algunas veces
- c) No

19. ¿Cómo consideras tu entorno laboral?

- a) positivo
- b) saludable
- c) tóxico

20. ¿Te sientes conectado con tus compañeros de trabajo?

- a) Si
- b) De vez en cuando
- c) No

¿Por qué? _____

Recompensas y Reconocimiento

21. ¿Te sientes reconocido y apreciado por tu trabajo y tus logros?

- a) si
- b) De vez en cuando
- c) No

22. ¿Con qué frecuencia tus superiores te reconocen o agradecen por hacer un buen trabajo?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Neutral
- d) Poco frecuente
- e) Nada, frecuente

23. ¿Conoces cuáles son las recompensas que otorga la empresa?

- a) Si
- b) Algunas
- c) No

cuáles: _____

24. Trabajar para conseguir recompensas o incentivos en la empresa le resulta:

- a) Totalmente motivante
- b) Muy motivante
- c) Neutral
- d) Poco motivante
- e) Nada motivante

25. ¿Consideras que tus compañeros de trabajo celebran los logros personales de los demás?

- a) Si
- b) A Veces
- c) No

Flexibilidad

26. ¿Se siente cómodo con su horario de trabajo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

27. ¿Tienes flexibilidad para adaptar tu horario de trabajo a tus responsabilidades personales?

- a) Si
- b) De vez en cuando
- c) No

28. ¿Puedes tomar tiempo libre cuando lo necesites?

- a) Si
- b) Algunas Veces
- c) No

29. ¿Estarías dispuesto (a) a trabajar horas extras sin recibir nada a cambio?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? _____

Evidencias de las visitas

