



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

TES 
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES
IXTAPALUCA

**TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**“EL DESEMPEÑO LABORAL COMO REFLEJO DE LA
MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA
OFFICE DEPOT DURANTE EL AÑO 2021”**

TESIS

QUE PRESENTA:

MORA DÍAZ MARYSOL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTORA DE TESIS:

MTRA. MARÍA JUANA HERNÁNDEZ FLORES

IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO

AGOSTO, 2022



2022." Año del Quincentenario de la Fundación de Toluca de Lerdo, Capital del Estado de México".

SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

Ixtapaluca, Estado de México a 26 de julio de 2022.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR que, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por LCDA. MARYSOL MORA DÍAZ, bajo el título "EL DESEMPEÑO LABORAL COMO REFLEJO DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA OFFICE DEPOT DURANTE EL AÑO 2020", hemos dictaminado que ha sido aprobada y aceptada por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

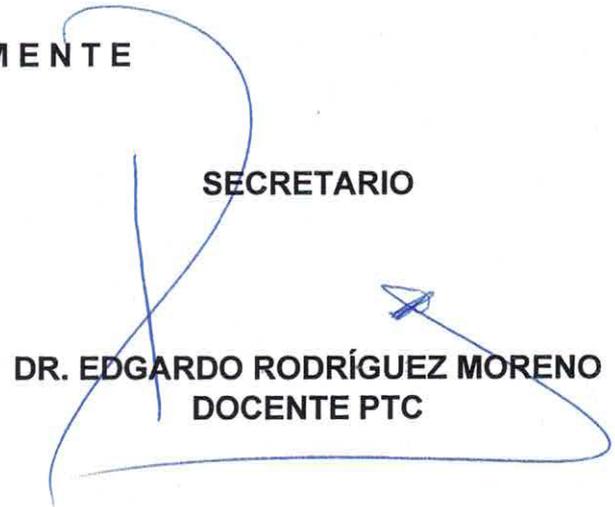
ATENTAMENTE

PRESIDENTE



MTRA. MARÍA JUANA HERNÁNDEZ FLORES
DOCENTE PTC

SECRETARIO



DR. EDGARDO RODRÍGUEZ MORENO
DOCENTE PTC

VOCAL



MTRA. MARÍA DEL CARMEN ARRIETA LÓPEZ
DOCENTE PTC

VOCAL



DRA. MARÍA EUGENIA ESTRADA CHAVIRA
DOCENTE PTC

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	6
ABSTRACT	6
Antecedentes	7
Misión y Visión	7
Valores Fundamentales	8
Regiones	9
CAPITULO I INTRODUCCIÓN	13
1.3 Justificación	22
1.3.1 Justificación teórica.....	22
1.3.2 Justificación práctica.....	27
1.4 Hipótesis	28
1.4.1 Hipótesis general.....	28
1.4.2 Hipótesis Nula.....	28
1.4.3 Cuadro de Variables.....	28
1.4.3.1 Variable dependiente.....	31
1.4.3.2 Variables independientes.....	31
1.5 Objetivos	34
1.5.1 Objetivo general.....	34
1.5.2 Objetivos específicos.....	34
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	35
2.1 Antecedentes de investigación	36
2.2 Marco histórico	40
2.3 Bases Teóricas	42
2.4 Marco legal	45
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN NO RETRIBUTIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL	66
3.1 Tipo y diseño de investigación	67
3.2 Población y muestra	67
3.3 Instrumentos	68
3.4 Procedimientos	77
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	90

4.1 Interpretación del grado del desempeño laboral que poseen los empleados de la empresa.	91
4.2 Análisis de las principales causas de la valoración del trabajo bajo el esquema del modelo de Lewin, “Campo de Fuerzas”.....	102
CONCLUSIONES.....	107
Recomendaciones	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110

Índice de figuras

Figura 1 Estructura Organizacional Office D	9
Tabla 2 El Estrés Laboral	69
Tabla 3 Satisfacción Laboral	70
Tabla 4 Las expectativas del trabajo	71
Tabla 5 La Valoración del Trabajo No Remunerado	72
Tabla 6 La Participación en la Toma de Decisiones	73
Tabla 7 La Resistencia al Cambio	74
Tabla 8 El Compromiso	74
Tabla 9 El Sentido de Pertenencia	75
Tabla 10 Ejecución Laboral	76
Tabla 11 de Variables	79
Tabla 12 Gráfica Estrés Laboral	92
Tabla 13 Gráfica Satisfacción laboral	93
Tabla 14 Gráfica Las expectativas del trabajo	94
Tabla 15 Gráfica La valoración del trabajo no remunerado	95
Tabla 16 Gráfica La participación en la toma de decisiones	96
Tabla 17 Gráfica La resistencia al cambio	97
Tabla 18 Gráfica El compromiso	98
Tabla 19 Gráfica El sentido de pertenencia	99
Tabla 20 Gráfica Ejecución laboral	100

AGRADECIMIENTOS

Especialmente a mi hija, que es mi inspiración para seguir a delante. A familia y amigos, por siempre impulsarme para cumplir con todos mis objetivos. Gracias por su apoyo.

RESUMEN

Kurt Lewin (1951) estableció la teoría del “campo de fuerza”, que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción. La investigación que se realiza es de tipo cualitativo, experimental, descriptivo, correlacional y transversal. Para evaluar el modelo propuesto se utilizó la base de datos de la encuesta diagnóstico del desempeño laboral aplicada por la empresa Office D., como estudio de caso en el año 2020, no se generó un instrumento específico que midiera particularmente cada uno de los factores propuestos por el modelo propuesto en este trabajo por las limitaciones de acceso a la información y a los trabajadores de la empresa. Se concluyó que la Motivación No Retribuida y el Desempeño Laboral se encuentran activamente dentro de las personas y grupos de trabajo en esta empresa.

ABSTRACT

Kurt Lewin (1951) established the ‘Force Field’ theory, that every behavior is the result of an equilibrium between the forces of impulse and those of restriction. The investigation performed is the reckoning type, experimental, descriptive, correlational and transversal. The data base from the diagnostic poll of work performance by the Office D. Company was used to evaluate the proposed model. In an study of the year 2020, a specific instrument which particularly measured each of the proposed factors by the proposed model in this job by the limitations of access to the information and the workers of the company was no generated. It was concluded that the No Retributed Motivation and the Laboral Performance are actively inside the laboring groups and people in this company.

Antecedentes

Es la cadena más grande en venta de artículos para oficina en México. Inició operaciones el 23 de marzo de 1995, gracias a la alianza formada entre Office Depot, Inc., y Grupo Gigante. En julio de 2013 Grupo Gigante adquirió el 50% que tenía de inversión Office (Depot Incorporated), Office Depot México, (ODM), con lo cual, Grupo Gigante obtuvo el control del 100% de ODM. Office Depot México, de este modo, al cierre de 2019 contó con 345 puntos de venta repartidos en 8 países (México, Colombia, Guatemala, Costa Rica, Panamá, El Salvador, Honduras y Chile) y que incluyen 13 centros de distribución y 1 planta de impresión que operan como punto de venta.

En 2014 el mes de abril, Office Depot adquirió 24 tiendas de la compañía “Casa Marchand”, empresa mayorista dedicada a la distribución de productos de papelería, de oficina y similares. Para 2015 la oferta de Office Depot fue complementada con la adquisición de la cadena de tiendas de tecnología Radio Shack, que al cierre de 2019 contaba con 195 tiendas.

Misión y Visión

Misión

Ser la Compañía más exitosa en la venta de artículos para oficina en México, Centroamérica y Colombia.

Visión

Ser un lugar donde los clientes pudieran comprar material de oficina a granel a precios muy bajos.

Valores Fundamentales

Integridad: Decimos lo que hacemos y hacemos lo que decimos. Siempre decimos toda la verdad y cumplimos con nuestros compromisos.

Responsabilidad: Asumimos la responsabilidad de nuestras acciones y las acciones de nuestros Equipos. Aceptamos la responsabilidad de entregar resultados.

Innovación: Aceptamos la necesidad de una mejora continua.

Trabajo en Equipo: Subordinamos nuestras necesidades o agendas personales para mayor beneficio de nuestro Equipo.

Respeto: Tratamos a los demás de la manera en que queremos ser tratados.

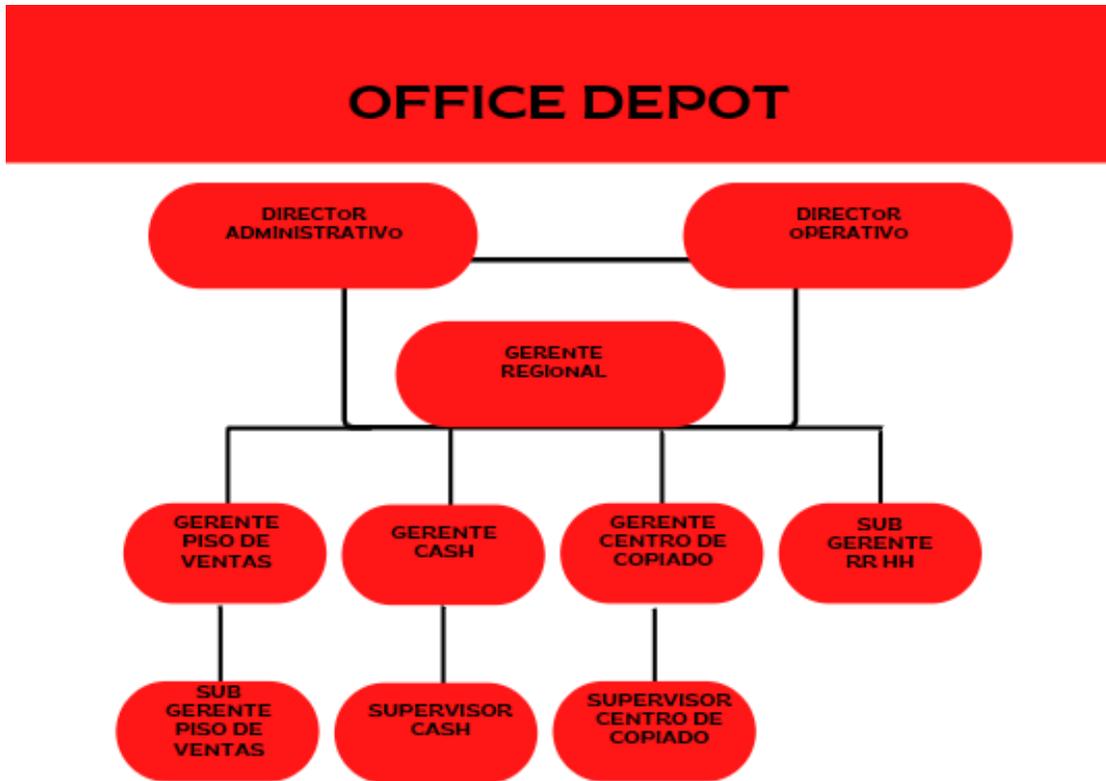
Compromiso: Trabajamos con transparencia e integridad.

Cambio: Buscamos y abrazamos el cambio en la búsqueda de la excelencia.

Cuidado: Nos desafiamos a nosotros mismos a ser lo mejor posible, tratándonos unos a otros nuestros clientes y comunidades como queremos ser tratados.

Creatividad: Somos innovadores, para ofrecer nuevas formas de hacer negocios que impulsen un crecimiento sostenible y rentable.

FIGURA 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL OFFICE DEPOT



FUENTE: Mora, Díaz Marysol (2021), con datos de la empresa Office D.

Regiones

Con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, ha establecido 5 canales de ventas que a continuación se enuncian:

- Tiendas

Cuenta con 302 puntos de venta en México, 31 en Centroamérica, 7 en Colombia, 5 en Chile; incluyendo 13 centros de distribución y 1 planta de impresión que operan como puntos de venta.

Asimismo, contó con 195 tiendas “Radio Shack” en la república mexicana incluyendo 1 centro de distribución que opera como punto de venta.

- *Ixtapaluca*

Ixtapaluca es uno de los 125 municipios del Estado de México, siendo este uno de las 32 entidades federativas de los Estados Unidos Mexicanos. Es uno de los estados fundadores de la federación, y el de mayor densidad de población. Se encuentra en el centro sur del país y posee una superficie mayor a 22,000 km². Su gentilicio es mexiquense, para distinguir a sus pobladores de los/as ciudadanos/as del país, llamados mexicanos.

Las carreteras nacionales de México-Puebla y México-Cuautla pasan dentro de su territorio. Se encuentra a una distancia de 32 kilómetros de la Ciudad de México y a 110 kilómetros de Toluca de Lerdo, Capital del Estado de México. Está en la zona oriente del Estado de México y es parte del Valle de México.

Tiene un indicador de Personas Económicamente Activas (PEA) de 12 años y más del 50.9% respecto al total de la población, donde 65.4% de este total son hombres y 34.6% son mujeres.

Por otra parte, en Ixtapaluca, existen 16,773 unidades económicas, según el censo económico del Año 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) En la actualidad, el comercio es una parte vital dentro de la estructura económica, de acuerdo con los ingresos que aporta al gobierno municipal.

- *Áreas Funcionales*

Telemarketing.

Centro de venta telefónica.

Internet.

Es un medio para consultar y ordenar a través de la web los artículos de oficina.

Representantes:

Servicio personalizado a través de un ejecutivo de ventas que orienta al cliente para optimizar los consumos de su empresa.

Internet BSD:

División de Servicios a Negocios (BSD por sus siglas en inglés).

Es una herramienta diseñada específicamente para la reducción de costos en las grandes empresas, ésta permite la asignación de niveles de gastos y aplicación de presupuestos por empleado y departamento, entre otros, todo manejado desde Internet.

- *Líneas de producto y servicios*

Office Depot de México establece en nuestro país un concepto de bodega de artículos de oficina, el cual, además de revolucionar la venta de dichos artículos, creó un nuevo concepto de comercialización de artículos escolares, muebles y electrónicos, buscando proporcionar las mismas ventajas de los compradores mayoristas hacia los compradores finales. Comercialización de artículos de papelería, muebles y electrónicos.

Giro principal y adicionales

- Comercialización de artículos de papelería, muebles y electrónicos.

Servicios complementarios

- Centro de copiado e impresión digital.
- Renta de salas de trabajo (co-working).
- Servicio de paquetería nacional e internacional.
- Impresión de fotos.
- Servicio de bordado y estampado.
- Servicio de papelería membretada.
- Renta de computadoras e internet
- Servicio de engargolado y encuadernado
- Extra cobertura (garantía extendida)
- Servicio de entrega a domicilio sin costo
- Venta recoge en tienda y lockers
- Alianza con Servicio Rappi y Mercado Libre
- Mr. Fix (mantenimiento y reparación de equipo de cómputo)

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

El desempeño laboral como reflejo de la motivación versa en el análisis de manera explícita en la empresa Office D. para ello se toma como referencia al autor, Kurt Lewin (1951) estableció la teoría del “campo de fuerza”, que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción. Para evaluar el modelo propuesto se utilizará la base de datos de la encuesta diagnóstica del desempeño laboral aplicada por la empresa Office D. parte del estudio de caso en el año 2020, se destaca que no se generó un instrumento específico que midiera particularmente cada uno de los factores propuestos por el modelo propuesto en este trabajo por las limitaciones de acceso a la información y a los trabajadores de la empresa.

La investigación que se realiza es de tipo cualitativo, experimental, descriptivo, correlacional y transversal. Lo cual en la presente investigación se abordaran los capítulos que hacen referencia primeramente; I a la introducción que menciona la problemática dentro de la empresa Office D. sobre los diferentes estímulos motivacionales para el desempeño de su actividad laboral, es en este capítulo donde también se busca dar cumplimiento al objetivo general; que hace énfasis en demostrar que, un trabajador motivado es necesariamente un trabajador mayormente productivo, asimismo se busca cumplir con los objetivos específicos; Identificar las principales causas de la valoración del trabajo no remunerado, establecer el grado del desempeño laboral que poseen los empleados de la empresa, elaborar propuesta sobre la motivación y desempeño laboral de los trabajadores.

Para el cumplimiento de dichos objetivos se realizará una investigación dentro de la sucursal de Office D. que se encuentra ubicada en C. la Espinita 5, 56535 Méx. Plaza Cortijo, Ixtapaluca Edo. Méx. Misma que cuenta con 30 trabajadores aplicando un cuestionario de 9 ítems medibles en el que el encuestado deberá manifestar sus respuestas en una escala tipo Likert de 3 puntos y con 60 preguntas, a través de Google forms.

Para el capítulo II del marco teórico, se llevarán a cabo estudios relacionados con algunas teorías administrativas centradas en tareas, estructura, personas, ambiente, tecnología, etc., en referencia de autores como Fayol, Kurt Lewin, Frederick Winslow y Taylor, quienes han enfatizado que, gestionar adecuadamente el talento humano, puede ampliar la productividad del trabajador y de esta manera el manejo efectivo de acciones aporta significativamente el mejoramiento de la productividad en su conjunto.

Para el caso de la metodología se llevará a cabo una investigación de tipo cualitativo que permitirá descubrir la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal, asimismo se dice que la investigación es correlacional ya que se identifican valores explicativos como: la satisfacción laboral o bien las expectativas de trabajo, y finalmente la investigación es transversal puesto que se realizó en el año 2020.

De este modo, dado que en la empresa Office D, los empleados que trabajan en el área de impresión y copiado han manifestado su malestar por la carga adicional de las actividades laborales, que muy pocas veces son recompensadas; dentro de estas referencias exteriorizan que los salarios son bajos, no se proporcionan bonos extras, los periodos de descanso no están bien establecidos; este análisis del desempeño laboral como reflejo de la motivación en la empresa Office D durante el año 2020 relaciona que el personal que se encuentra laborando puede recibir diferentes estímulos motivacionales para el desempeño de su actividad, mediante premios no remunerativos o remunerativos, que consisten en el caso de los remunerativos en otorgar prestaciones de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo y los no remunerativos de acuerdo a los valores que establece la empresa Office D.

Dentro de la Administración existen diferentes enfoques o teorías que analizan el desempeño laboral como parte de la conducta de las personas en las organizaciones. Así podemos identificar las siguientes:

Mary Parket Follett

En el desarrollo histórico de la literatura de gestión, Mary Parker Follett pertenece a ese grupo de pensadores que se han identificado con el estudio de la "universalidad organizacional" y las relaciones humanas en lugar de técnicas administrativas estrechamente definidas.

Así mismo Mary Parket Follet menciona como primer elemento "Los problemas de establecer y mantener la cooperación humana en la conducta de una empresa". Y, el segundo elemento es claro en su énfasis en la "naturaleza experimental de los negocios" y la importancia de la industria en el campo de la actividad humana." Follet, evitó la rigidez en su pensamiento de gestión. Para ella, los negocios representaban una gran institución y el sistema sociológico de cooperación individual una gran estructura de importancia gerencial.

Colaborando en este marco, desarrolló su teoría de la acción humana que expuso "las emociones y fuerzas humanas básicas que subyacen al proceso de organización."

La intensa creencia de coordinación e integración de Follett la llevó a destacar los siguientes cuatro principios de organización:

1. Coordinación por contacto directo de las personas responsables afectadas.
2. Coordinación en las primeras etapas.
3. Coordinación como relación recíproca de todos los factores de una situación.
4. Coordinación como proceso continuo.

Por su parte, Urwick ha estudiado estos cuatro principios en profundidad y dedicado una gran atención a varias fuerzas externas que llevaron a Follett a establecer este marco. Sin embargo, los ha llamado como los "cuatro tipos de coordinación" mientras que, de hecho, constituyen sólo cuatro grados de coordinación. Las diferencias conceptuales e internas entre estas no existen; sólo

revelan las cuatro etapas diferentes que la coordinación puede lograr en "un esquema de intereses autoajustantes".

El objetivo de la "ingeniería organizacional" es lograr el control a través de una unidad efectiva. La naturaleza de esta unidad también es denominada como "relatividad total" por Follett en un estudio posterior. De esta manera conceptualizó el proceso de control a través de la coordinación como un organismo totalmente integrador que fusiona los diversos aspectos y componentes en una sola entidad unificada.

El concepto de relatividad total o unidad efectiva, que ocurre bastante a menudo en sus escritos es una contribución importante al avance del pensamiento sobre los procesos organizativos. En segundo lugar, Follett creía muy fuertemente en el aspecto cambiante y cambiante de nuestra vida. Para ella, el proceso dinámico de cambio era la única realidad y todo estaba sujeto a este fenómeno del cambio. Ella dice enfáticamente: "La decisión es sólo un momento en proceso".

El tema de "diferencias progresivas" que sugiere tiene un gran potencial gerencial. No sólo a nivel social, sino también a nivel internacional, el concepto de diferencias no agresivas, pacíficas y progresivas nos proporciona una herramienta significativa para la relación y el ajuste humano. También examina la pertinencia de la simbología en los conflictos y el ajuste y, al hacerlo, anticipa gran parte de la labor actual en este ámbito.

La contribución de Follett en el estudio del "conflicto constructivo" merece una atención especial tanto en sus dimensiones sociales como en sus implicaciones industriales. Las aparentes cuestiones sociales que emanan del conflicto son la desarmonía organizacional, el patrón comunicativo mal definido y la desintegración del flujo de información. Y, los aspectos industriales obvios son el aumento de la hostilidad entre los grupos de poder, la dirección autorizada y la dependencia excesivamente celosa del control. Con su énfasis consciente en los aspectos constructivos del conflicto, ha permitido a los administradores de empresas ver estos factores socioindustriales en un proceso de "revalorización", por el cual los

valores gerenciales subyacentes a estas cuestiones pueden ser examinados a fondo.

Follett destaca "las características significativas y no dramáticas" de los temas y, por lo tanto, se acerca mucho a una percepción clara de la llamada "paradoja industrial". En tercer lugar, ofrece una visión sorprendente del ámbito de las relaciones humanas explorando en profundidad el concepto de "ingeniería de organización", especialmente en sus matices orientados al consentimiento. Por otro lado, define la participación como un proceso "relativo a las partes para que tengas una unidad de trabajo" y luego pasa a distinguir más vívidamente entre el consentimiento y la participación.

Esta es una contribución importante a la ciencia conductual moderna de la "ingeniería de consentimiento" y los campos aliados de la teoría de la comunicación y las relaciones humanas en la gestión. Otra de las principales contribuciones de Follett al estudio del comportamiento administrativo moderno es que presentó un concepto sorprendentemente original de poder y su relación con la autoridad. Por la propia naturaleza de su significado e implicaciones semánticas bastante dudosas, el poder crea ilusiones perturbadoras en la mente de la mayoría de los estudiantes. ¿Es el poder un fenómeno destructivo o es un concepto fundamental en la administración? Follett cree que el poder es "simplemente la capacidad de hacer que las cosas sucedan, de ser agente causal, de iniciar el cambio".

Los aspectos visionarios del liderazgo funcional son primordiales en su concepto cuando dice que " el líder más exitoso de todos es aquel que ve otra imagen aún no concretada." Follett llevó su punto de coordinación y unidad integradora en casi todas las fases de la operación empresarial y sus declaraciones sobre el liderazgo también, no son una excepción a esta regla.

Oliver Sheldon

El trabajo importante de Sheldon, que se publicó mientras trabajaba para Rowntree & Co., fue increíblemente ambicioso: su objetivo principal era circunscribir la filosofía de la gestión y caracterizar sus fundamentos. Estaba muy interesado en la gestión en la reorganización radical de la empresa familiar, que, hasta la década de 1920, se había desarrollado de manera caótica e informal. Mientras que la empresa logró crecer de manera significativa todavía sufría de una falta estructural de rigor y consistencia.

En su libro *La filosofía de la gestión*, que se publicó en 1923, hace referencia a la ética social y los objetivos de la gestión empresarial. Al igual que los títulos de Follett, estos artículos transmiten definiciones de la naturaleza misma de la fundación y la actividad de Administración. Todas estas contribuciones fueron dirigidas a empresarios y gerentes, en particular, la de "El boletín de la Sociedad". Oliver Sheldon se reconoce como un hito para difundir los principios de La Gestión Empresarial. Asimismo, está estrechamente relacionado con conceptos como "hombre", "líder", "liderazgo" y "poder".

Hugo Munsterberg

Munsterberg era un líder temprano en la aplicación de la psicología en los negocios y la industria, fue fundamental para el desarrollo de la Psicología como ciencia en los Estados Unidos, y escribió y habló sobre una amplia gama de cuestiones. Munsterberg tiene reconocimiento de renombre entre los psicólogos organizativos, pocos son conscientes de sus contribuciones sustantivas al campo. La propuesta de Munsterberg de que la psicología aplicada a diferencia del estructuralismo, dio como resultado, el estudio de Munsterberg sobre, "La doctrina de la adaptación natural", que enmarca un reconocimiento por las diferencias individuales. Munsterberg había propuesto una teoría de acción del comportamiento y conciencia. Esta teoría era perfectamente compatible con lo que se convertiría en la teoría de la emoción James-Lange, ya que era un hombre de ideas y excelente en diseño experimental e instrumentación. De hecho, se tienen

en cuenta las diversas áreas en las que Munsterberg ha trabajado, se puede ver que sus esfuerzos eran al menos en mantener con las sensibilidades y actividades de sus contemporáneos en cuanto a los tratados sobre la Psicología Experimental, también propuso su propia la teoría de acción del comportamiento y que también se podrían encontrar en la interacción entre el medio ambiente y la fisiología, Munsterberg fue un claro y prolífico contribuir al campo emergente de la psicología diferencial. También estaba interesado en la explicación que la psicología podría brindar a problemas cotidianos, quería usar esas diferencias documentadas para predecir el comportamiento.

Por otro lado, estaba interesado en la relación entre los resultados de las pruebas y el éxito laboral y veracidad en los procedimientos de la llamada satisfacción laboral. Estaba interesado en la interacción entre los individuos y sus entornos organizacionales.

1.2 Formulación del problema

Actualmente la motivación en los centros de trabajo, ayuda a que los empleados desarrollen sus actividades y responsabilidades laborales con profesionalismo y servicio de calidad en la empresa; si el personal está motivado produce más y el producto es óptimo; sin embargo, si no hay motivación y excelentes condiciones laborales, puede ser que no realicen bien su trabajo. Para optimizarlos es importante que la empresa favorezca el reconocimiento necesario para el personal, por medio de capacitaciones permanentes y de calidad para llegar a alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto la empresa, aunque la realidad es que esto escasamente se cumple.

Por tal motivo, para demostrar que la motivación es importante para el desempeño de las actividades de los trabajadores de la empresa Office D., tendrá lugar una investigación dentro de una de las sucursales de dicha empresa, esta sucursal se encuentra establecida en el municipio de Ixtapaluca, Estado de México.

Asimismo, es importante mencionar que la investigación dentro de esta empresa se llevará a cabo en el presente año, por lo que se estima que, la empresa dirija su atención a obtener un buen clima laboral, ya que esto puede favorecer al desarrollo de los individuos en dicho clima, lo que permitirá obtener un mejor desempeño laboral, así como también que ellos se sientan satisfechos en el logro de sus metas y aspiraciones personales, y de trabajo.

Lo anterior derivado de que el aumento de la motivación en la empresa, permite un mayor grado de desempeño en la ejecución de actividades propias del trabajo, si las actitudes son positivas, es decir, que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en el que el trabajador se encuentra, con el fin de que ellos optimicen sus actividades en el área de trabajo con apoyo y demostración de la presente investigación durante el presente año.

Así mismo, se tiene que el desempeño laboral como reflejo de la motivación en la empresa Office D durante el Año 2020, refleja el malestar laboral que se encuentra presente en los empleados, lo cual produce que el entusiasmo con que se inicie una relación laboral se vaya diluyendo en la mayoría de las veces porque no se cumplen sus expectativas.

De este modo, y por lo anteriormente expuesto surge el siguiente cuestionamiento:

¿Un trabajador productivo es consecuencia de un trabajador motivado?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

Según Jhon W. Slocum (2009) la importancia de crear empleos para que los trabajadores sepan que son retadores y gratificantes, así como motivarlos para que puedan tener una esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan por alcanzarlas.

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009) explicaron que el pago no es un factor que impulsa una manera importante de la motivación en área laboral. Sin embargo, para motivar a las personas es importante que subestimen la importancia que tiene el sueldo para mantener los talentos notables.

Sin embargo, un estudio que se realizó con los colaboradores de una organización en el 2006 reveló que solo el 45% de los empleados pensaban que el pago era un factor clave, por el que se perdía el talento, el 71 % de los trabajadores con mayor rendimiento señaló que era la razón principal.

Del mismo modo que en los estudios mencionados con antelación, Berta E. Madrigal Torres (2014) expone en su libro *Habilidades Directivas*, que para los empleados la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y cuando se le pregunta a un empleado como motivarlo, sus respuestas normalmente se relacionan con compensaciones y reconocimientos de carácter económico.

Vega (2015), en su análisis en *LA MODALIDAD DE CAMPO RESPECTO DE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO*, determinó que, en una población de 82 trabajadores y la muestra de 45, el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; así mismo, éste ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.

Asimismo, Castro, (2009) en su artículo *GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO, UNA EXPLORACIÓN CUALITATIVA*; encontró que la satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones ya que a través de su medición entran en contacto con la experiencia de su capital humano; ésta a su vez, se transforma en una percepción y una carga emotiva dirigidas hacia el entorno o ambiente organizacional. Esta interacción influye determinantemente en la manera de actuar del trabajador.

En virtud de lo anterior, Salas (2008) en su artículo *MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO: VIEJAS TEORÍAS, NUEVOS HORIZONTES*, menciona que una propiedad fundamental que debiera ser contemplada en los modelos e investigaciones sobre motivación es que, se trata de un fenómeno que se realimenta constantemente tanto en función de las fuerzas psicológicas que operan desde dentro del sujeto como de las condiciones que prevalecen en su entorno.

De acuerdo con Velasco *et al* (2005), en su tesis *La Motivación como factor de Influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca*, utilizando como instrumento de medición la aplicación de cuestionarios cerrados, los cuales limitan las respuestas posibles del interrogado, mediante un cuidadoso estilo de la pregunta, se puede controlar el marco de referencia y bajo la muestra total de 7 docentes y un jefe de departamento, determinó que las diferentes motivaciones que llevan a los seres humanos a trabajar no siempre se pueden explicar enfocándose únicamente al dinero o por la necesidad de reconocimiento.

Es importante saber que hoy en día, este tipo de estímulo funciona para alcanzar la motivación, aunque con un alcance limitado debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos. Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el trabajador lo considera una obligación de la empresa, dado que la paga es un factor tan importante, como entender cómo se debe pagar a los empleados.

Por otra parte, los estudios recientes acerca de la motivación de los empleados están influenciados por algunos asuntos que ocurren en el lugar donde los mismos cumplen con sus obligaciones, por ello la importancia de retomar y actualizar dichos estudios como se demostrará consecutivamente.

La presente investigación analiza la relación entre la motivación y el desempeño laboral en la empresa Office D y dado que el pago no es un factor determinante en la motivación en el trabajo, sí logra motivar a las personas, por lo que es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables. Por tal motivo, la empresa debe tomar algunas decisiones estratégicas, que pueden desencadenar algunas cuestiones como, por ejemplo, si los salarios que pague superarán, igualarán o quedarán por debajo del mercado o la forma en que recibirán reconocimiento las contribuciones individuales.

Por ello la importancia de esta investigación, ya que se profundizará en las principales decisiones estratégicas relacionadas con la compensación justa, igualitaria y suficiente para cada empleado, donde se podrá tomar en cuenta su desempeño laboral. No obstante, como se observa, existen diversas formas de retribución para los empleados, aunque si bien es cierto, por consiguiente, es posible encontrar que ciertas organizaciones prefieren ser líderes en los sueldos y pagan por arriba de lo establecido, en tanto que otras están por debajo, porque no son capaces de enfrentar los salarios y están dispuestas a enfrentar las problemáticas de pagar menos, sobre todo con una rotación elevada de personal, ya que la gente busca los empleos mejor pagados.

Es así que, esta investigación proyectará efectos positivos para la empresa, derivado de la aportación de ideas que lograrán incrementar la productividad del personal mediante la motivación, lo que se traducirá en beneficios para la empresa, sus trabajadores y para la sociedad, dado que esta última podrá acceder a mejores oportunidades de trabajo.

Para ello es importante enfatizar que, de acuerdo con estudios realizados por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, (2012), gran parte de los trabajadores

dentro de una empresa presentan actitudes poco positivas, en donde se cuestionan si deberían realizar un esfuerzo adicional en su trabajo, o bien si es conveniente ser excelente o sólo dar el mínimo, puesto que sienten que, no hay ninguna diferencia. puesto que les pagan lo mismo. Sin embargo, apostar porque la empresa diseñe sistemas efectivos para motivar a las personas, a fin de que luchen por la excelencia en sus trabajos, pronostica un mejor ambiente laboral y por ende un sobresaliente desempeño.

Modelo de cambio de Kurt Lewin

Kurt Lewin (1951) estableció en un modelo, basado en la teoría del “campo de fuerza”, que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, que se contraponen de modo que las primeras ejercen presión hacia una dirección y las segundas en la dirección opuesta. Un incremento en las fuerzas impulsoras aumentaría el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción.

En el mismo sentido, Lewin definió el cambio planeado como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable”. En opinión del mismo autor, cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio “cuasiestacionario”. Para modificarlo, se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio, disminuir las que lo impiden o combinar ambas. Ésta es precisamente la labor del desarrollo organizacional: actuar sobre las fuerzas que presionan a la organización y lograr el equilibrio.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio: 1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. 2. Cambio o movimiento: esta etapa consiste en el desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. 3. Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado

de equilibrio, en el que con frecuencia se necesita el apoyo de elementos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales. (Anon n.d.)

Las organizaciones contienen fuerzas que impiden que el desempeño en la organización descienda demasiado, o que aumente en exceso. Es una situación en la que se presenta el equilibrio que refiere Lewin. De esta forma, cuando se implementan los programas de desarrollo organizacional, el cambio planeado tiene como objetivo eliminar o debilitar las fuerzas de restricción y crear o fortalecer las fuerzas impulsoras de las organizaciones. Las fuerzas restrictivas (las tendientes a mantener el *statu quo*) son de especial interés, puesto que representan fuentes potenciales de resistencia al cambio planeado.

Si los administradores pueden modificar estas fuerzas, o dirigir sus intereses fundamentales, tendrán una mejor oportunidad para efectuar cualquier cambio planeado. Podemos agrupar estas fuentes de resistencia en tres tipos generales: la *cultura organizacional*, los *intereses individuales* y las *percepciones de metas organizacionales y estratégicas*. estas fuentes de resistencia generalmente no se encuentran a simple vista en la organización, pues constituyen elementos intangibles y subjetivos.

Tanto las fuerzas impulsoras, como las restrictivas, están sujetas a influencias internas y externas, que pueden resultar limitantes o alentadoras. en el primer caso se pueden citar las costumbres, las presiones familiares, el pobre desempeño, el temor a lo desconocido, las relaciones interpersonales y la falta de confianza en el liderazgo. Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si: a) se determina el problema. b) se identifica su situación actual. c) se identifica la meta por alcanzar. d) se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él. e) se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual, dirigiéndolo hacia la meta.

Dentro del proceso de cambio intervienen distintas fuerzas, cada una de las cuales actúa en un sentido diferente. algunas favorecen el cambio y otras actúan en contra. así, el cambio es resultado de la lucha entre fuerzas impulsoras y

restrictivas. para aplicar el modelo propuesto por Kurt Lewin, es necesario eliminar o neutralizar aquellas fuerzas que oponen resistencia e incentivar aquellas que lo favorecen. el cambio sólo ocurre cuando las fuerzas impulsoras y favorables son mayores que las restrictivas u opositoras.

Entonces encontramos que, en toda organización existe un equilibrio dinámico entre las fuerzas que apoyan el cambio y aquellas que lo restringen o impiden. por lo tanto, las ventajas de proponer utilizar el modelo de Lewin, en la empresa Office Max radican básicamente en poder identificar las fuerzas impulsoras para efectuar la motivación en los empleados, estas fuerzas de las que se hablan pueden tener su origen en el desarrollo del personal, las expectativas del trabajo, la valoración del trabajo no remunerado, la participación en decisiones en otorgar poder a las personas y confiar en ellas.

Así mismo poder identificar aquellas fuerzas restrictivas dentro de la organización, tal como lo son: la resistencia al cambio, la falta de compromiso o incluso que los trabajadores no cuenten con un sentido de permanencia.

1.3.2 Justificación práctica

La necesidad de revisar la productividad en diferentes áreas de la empresa Office D. son indispensables ya que las expectativas de los empleados son crecientes y abarcan nuevas dimensiones como son: inclusión, participación y reconocimiento. La propuesta planteada se basa en el modelo de Kurt Lewin que permita identificar las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas mediante el mecanismo de congelar, mantener, descongelar con el propósito de identificar las situaciones de desmotivación y bajo compromiso por parte de los empleados. Es por tales argumentos que surge la importancia de precisar si las recompensas no remunerativas, influyen directamente en el grado motivacional de los trabajadores y esto a su vez en el desempeño laboral de los mismos.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

Sí, la motivación es un factor determinante en el desempeño de la empresa Office D., entonces, el desempeño laboral de acuerdo con el modelo del “campo de fuerzas” establece que un trabajador motivado es necesariamente un trabajador mayormente productivo.

1.4.2 Hipótesis Nula

Ho: Si, los programas alternos de incentivos no monetarios determinan el desempeño laboral del personal en la empresa Office D, entonces, el trabajador carece de incentivos.

H1: Si, los programas alternos de incentivos no monetarios influyen en el desempeño laboral del personal en la empresa Office D, entonces, el trabajador requiere de incentivos alternos.

1.4.3 Cuadro de Variables

Por medio de la determinación del cuadro de variables, se busca explicar de manera concreta el factor que influye en la investigación, el autor que en su caso podrá apoyar a sostener dicho factor, así como la descripción del resultado que se pretende llegar con dichos factores visto desde las variables de estudio.

Factor	Autor	Descripción
El estrés laboral	De Souza, Costa, Souza, Pinheiro y Poli (2011); Llapa, da Silva, Neto, López, Seva y Gois (2015); Dollarda et al. (2012); Tobe et al. (2011); Khodabakhshi (2013); Anitei, Stoica y	Resultado de demandas que exceden la capacidad de control laboral del trabajador.

	Samsonescu (2013).	
La satisfacción laboral	(Aldag y Brief, 1.978)	La satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo.
La valoración del trabajo NO REMUNERADO	(García Sáinz y García Díez 2000).	Se trata de reconocer el valor de una actividad sin que tal valoración implique la cuantificación de su valor de cambio.
Las expectativas del trabajo	(MOW, 1987; Salanova; Gracia; Pereiro, 1996)	Las expectativas del trabajo, si bien similares son las funciones, consignan los aspectos y/o Características de la actividad preferidos y/o Deseados: interés; ajuste habilidad requerimiento; variedad; autonomía; salario; oportunidades de promoción o ascenso; buenas condiciones físicas de trabajo; buen horario; oportunidad de aprendizaje de cosas nuevas; estabilidad; buenas relaciones interpersonales
La participación en la toma de decisiones	Stephen Robbins (2005)	el proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización
Ejecución laboral	Chiavenato	El desempeño laboral comprende el cumplimiento del empleado conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo,

		acorde con los objetivos de las organizaciones
La resistencia al cambio	Hellriegel y cols., 1999	Es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar
El compromiso	(Cuesta, 2010)	Compromiso: quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la Gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones correspondientes en salarios, prácticas de trabajo y requerimientos de competencia. La mutua confianza contribuirá a que el mensaje de la Gerencia tenga mayor credibilidad para los empleados y a permitir que la Gerencia responda ante los legítimos intereses de los empleados como grupo de interés.
El sentido de pertenencia	(Zambada y Madero, 2012) Ashforth y Mael, 1989; Ellemers et al., 2004.	el nivel de implicación o compromiso afectivo que un individuo tiene con su grupo implicación o compromiso afectivo que un individuo tiene con su grupo, que es producto de un proceso de filiación social y que lo lleva a considerar las características del grupo como auto-descriptivas.

1.4.3.1 Variable dependiente

I. Desempeño laboral

El Desempeño Laboral de los trabajadores es importante para la empresa y los objetivos que esta desea alcanzar, y es en este sentido donde se debe apostar por un clima laboral propicio a lograr una mayor participación y compromiso por parte del colaborador, con lo cual se estaría motivando y se empeñaría en el desarrollo de la empresa para la cual trabaja, Stoner (1994).

Es por lo anteriormente expuesto que, se identificaron un grupo de variables independientes, mediante las cuales se pretende su vinculación o su incidencia en la variable dependiente, Desempeño Laboral.

1.4.3.2 Variables independientes

I. Estrés laboral

En el caso de que un colaborador manifieste o se encuentre bajo la condición denominada estrés laboral, puede conllevar a conductas de insatisfacción, ausentismo, incluso una toma deficiente de decisiones, falta de concentración, negligencia lo que se ve reflejado en el desempeño laboral que esté presente dentro de la empresa.

II. Satisfacción laboral

Los trabajadores que presentan un grado óptimo de satisfacción laboral, procuran adaptarse hacia una conducta eficaz con la que se sienten mayormente productivos, es así que la satisfacción se relaciona con aspectos ligados al desempeño laboral, como la asertiva atención al cliente, evitar ausentismo.

III. La valoración del trabajo no remunerado

Dentro del reconocimiento que el trabajador obtiene por parte de la empresa se encuentra aquello que no implica una retribución económica sino más bien significativa, esto puede manifestarse en aspectos positivos como la motivación y/o entusiasmo puesto en el desempeño de sus labores dentro del centro de trabajo.

IV. Las expectativas del trabajo

La empresa debe apostar por el diseño de un sistema de evaluación sobre las expectativas de trabajo que tienen sus colaboradores, lo anterior para saber en qué medida son cumplidas estas expectativas y de esta manera se pueda garantizar el desempeño laboral y con ello el alcance de los objetivos.

V. La participación en la toma de decisiones

En la participación activa en el centro de trabajo por parte de los trabajadores en cuanto a la toma de decisiones, necesariamente se antepone como condición indispensable de su desempeño laboral y su desarrollo individual. Es por lo anterior que como propósito fundamental esta, vincular los objetivos individuales de cada trabajador con los objetivos que tenga la empresa, lo que se puede obtener permitiendo la participación en la toma de decisiones.

VI. La resistencia al cambio

Uno de los factores que influyen en la resistencia al cambio que presentan los trabajadores dentro de la empresa es la estructura organizacional, ya que esta implica que en la medida en que los patrones de autoridad, los canales de comunicación, la división del trabajo, las normas y los procedimientos, sean compatibles o que de alguna manera los apoyen podrán promover la necesidad de personal de realizar una mejoría en el desempeño laboral encaminada al progreso en común, dada la percepción que tiene el personal acerca de la disposición de la organización en involucrarse en el cambio en sí.

VII. El sentido de pertenencia

Toda vez que el sentido de pertenencia es el grado en que los empleados se invierten tiempo y energía en sus labores, pueden concebir en el trabajo parte central de su existencia. Entonces el grado en el que el personal se valora a sí mismo a través de la identificación con aspectos de la empresa como la filosofía organizacional o en su puesto dentro de la misma, un trabajador plenamente identificado realmente adopta el compromiso de tener un desempeño laboral encaminado al progreso de la empresa.

VIII. El compromiso

Al hablar del compromiso en el centro de trabajo, se concibe la idea de en qué grado o medida un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella, por lo tanto, un empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos, es decir, el colaborador tiende a identificarse con el servicio personal a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

IX. Ejecución laboral

La ejecución laboral está encaminada a la actitud favorable con la que un empleado asume las responsabilidades de su puesto de trabajo. De forma aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen progresos para el desempeño laboral que satisfaga las necesidades propuestas por la empresa.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Demostrar que, un trabajador motivado es necesariamente un trabajador mayormente productivo en su desempeño laboral en la empresa Office D.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las principales causas de la valoración del trabajo no remunerado. Lo anterior con la finalidad de obtener elementos para poder elaborar el instrumento con el que se llevara a cabo la investigación.
- Establecer el grado del desempeño laboral que poseen los empleados de la empresa. Una vez establecido el grado de desempeño se podrá continuar con la elaboración de una propuesta de motivación y desempeño laboral dentro de la empresa Office D.
- Elaborar propuesta sobre la motivación y desempeño laboral de los trabajadores. Para que de esta manera se pueda incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Office D.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

Modelo de Kotter

Dentro de los estudios que se han realizado para identificar las diferentes formas de resistencia al cambio dentro de las organizaciones; (Arturo, Manuel, y Espinoza 2011) han analizado los siguientes modelos:

Kotter y Schlesinger (1979) afirman que la **resistencia organizacional** es más compleja. Los aspectos que incluye pueden ser: la inercia cultural, el mal uso del poder y la influencia, la estructura de la organización, la escasez de recursos, las inversiones fijas y los acuerdos interorganizacionales. Se cita en primer lugar la inercia cultural, pues se materializa en una serie de mecanismos que usan las organizaciones para mantener la estabilidad. Superarla no es sencillo y exige un cambio en la cultura. Esto es así, pues hasta cierto grado la naturaleza misma de

las organizaciones tienden a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las empresas poco inteligentes crearán fuertes defensas contra el cambio, debido a que con frecuencia éste se opone a intereses ya creados y daña ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los individuos, grupos y departamentos han establecido y aceptado a lo largo del tiempo.

Existen diversas tácticas para vencer la resistencia al cambio. Entre ellas podemos mencionar:

- Intensificar la comunicación con los empleados para mostrarles las razones del cambio.
- Negociar con los afectados ofreciendo algo como compensación por aceptar el cambio.

- Manipular la información para que las consecuencias del cambio aparezcan convenientes.
- Ganarse a los líderes del grupo asignándoles un papel clave en el proceso de decisión del cambio.
- Romper la resistencia amenazando con aplicar medidas de carácter punitivo a quienes se nieguen a aceptar la nueva situación.

Kotter desarrolla ocho etapas para lograr un cambio organizacional. También señala algunos errores que las organizaciones deben evitar para que su intento no fracase prematuramente. Los errores son:

- Ser muy complaciente con las resistencias al cambio, o no crear una coalición conductora del cambio lo suficientemente poderosa.
- Subestimar el poder de la visión o una falta de comunicación de lo que ésta significa.
- Permitir que los obstáculos la bloqueen.
- Sobrestimar los triunfos a corto plazo, es decir, cantar victoria demasiado pronto u olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa. Los gerentes de las organizaciones latinoamericanas deben estar conscientes de estos problemas, porque en la práctica son causantes de que algunas empresas fallen en sus esfuerzos por cambiar. Y esa falla ocurre más cuando los altos directivos se desentienden del proceso y delegan su responsabilidad en sus subordinados.

Todos los errores tienen que ver directamente con las fases del cambio planeado propuesto por Kotter (1997), que incluye tres estrategias para lograr el éxito en el proceso de cambio:

1. *Infundir el sentido de premura.* Esto es crucial para obtener la cooperación; por ello, si existe mucha complacencia en la aceptación o ejecución del cambio, serán pocas las personas que verdaderamente trabajarán en el problema y muchas las que buscarán pretextos para rehusarse a cooperar.

Los principales motivos para que exista un exceso de complacencia serían: una baja percepción respecto a la crisis por la que atraviesa la empresa, el mensaje falso y subliminal del ambiente físico de lujo y comodidad, que parece decir que “todo está bien”, normas bajas por las que se rigen los directivos, centralizar la atención en objetivos funcionales estrechos en lugar de dirigirla al desempeño del negocio y la manipulación de los sistemas internos de planeación y control para conseguir esos objetivos estrechos; una retroalimentación pobre proveniente de los deficientes sistemas internos; la percepción selectiva a ultranza puesta en marcha por la mayoría de los que rechazan el cambio y, por último, la inconsistencia de quienes se interesan por el futuro de la compañía.

2. *Crear la coalición conductora.* Un solo individuo, por más facultades que posea, es incapaz de desarrollar la visión correcta o de transmitirla a un gran número de personas. Otros problemas son que tampoco puede eliminar los obstáculos clave

ni generar triunfos a corto plazo, ni dirigir o administrar docenas de proyectos de cambio o arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la organización. Por todas estas limitaciones, propias de cualquier individuo, se requiere de una coalición fuerte de personas que conduzcan el cambio. Las características clave esenciales para integrar coaliciones efectivas son cuatro, a saber:

- a) Poder del puesto, que se refiere al número suficiente de integrantes clave.
- b) Experiencia para garantizar la representatividad.
- c) Credibilidad respecto a la reputación de los posibles integrantes.
- d) Liderazgo de sus miembros. Si no hay líderes en la organización, se pueden traer de fuera o promover a los empleados con aptitudes evidentes.

3. *Desarrollo de una visión estratégica.* “**Visión** se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro” (Kotter, 1997, p. 29). Los propósitos de una visión en un proceso de cambio son esclarecer su dirección general, motivar a las personas para efectuar acciones en la dirección adecuada y coordinar acciones de forma rápida y eficiente.

Modelo Marvin Weisbord

Marvin **Weisbord** señala que la tecnología utilizada por muchos consultores parte del uso del diagnóstico sin cuestionar su pertinencia ni sus efectos. Para el mencionado investigador, el diagnóstico organizacional se basa en el modelo médico, en el cual se indica al cliente cuán enfermo está. El problema con este modelo es que ese diagnóstico, paradójicamente, minimiza la disposición al cambio.

Por esa razón Weisbord propone un método de cuatro pasos mediante los cuales se puede emplear la disposición de las personas para la construcción de un escenario futuro mejor.

Los cuatro pasos propuestos por Weisbord

1. *Evaluar el potencial de acción:* no sólo es diagnosticar brechas entre lo real y lo deseado, es identificar las condiciones bajo las cuales la organización puede cambiar. Para ello, considera la propuesta de un psicólogo sueco, Ches Jansen, quien define **cuatro estados de disposición al cambio**: conformidad, negación, confusión y renovación.

- **Conformidad:** estado en el cual las personas no observan ninguna necesidad de cambio. En estas condiciones, el consultor nada puede hacer.

- **Negación:** los clientes se resisten al cambio y no explicitan sus necesidades. Frente a ello, el consultor sólo puede formular algunas preguntas que permitan al cliente desafiar su estado actual.
- **Confusión:** es el estado en que se hace presente la ansiedad, energía que todo aprendizaje y cambio requiere. En este caso, el rol del consultor es fundamental: ayudar al cliente a estructurar un plan de trabajo con la perspectiva de un gran escenario futuro.
- **Renovación:** el cliente se siente ante un vasto escenario de posibilidades ante el cual el consultor puede ofrecer ayuda en acciones concretas.

Según Marvin Weisbord, hay seis áreas críticas por diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo. Además, el consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada área.

2.2 Marco histórico

Dentro del marco histórico se abordan diversos conceptos relativos al desempeño laboral y a la motivación los cuales se plasman en la siguiente tabla con la finalidad de describir y al mismo tiempo comparar las visiones que los diversos autores tienen sobre sus conceptos.

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	ASPECTO EN QUE SE CENTRA LA TEORÍA: TAREAS, ESTRUCTURA, PERSONAS, AMBIENTE, TECNOLOGÍA, ETC	PRINCIPALES ENFOQUES	AUTORES

Escuela de la teoría clásica de la organización	Trabajadores, base de la eficiencia (nivel operativo)	La eficiencia de la empresa se aumenta por la disposición y forma de los órganos componentes por la administración	Fayol
Escuela conductista	Mide el entorno de liderazgo en sus tres estilos básicos autocrático, liberal y democrático	Nace del intento por entender y dirigir mejor a los trabajadores, marcando el sentido del comportamiento organizacional, es decir, el estudio de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones	Kurt Lewin
Ciencia de la administración	Se centra en las posibilidades de controlar, casi con exactitud matemática, la actividad organizativa de la empresa industrial.	Especialmente en los problemas de "dirección y organización" de la racionalidad científica. Desde el enfoque para elaborar una forma	Frederick Winslow Taylor Louis Bradel

		sistemática de organizar la empresa. “Scientific Management”	
Enfoque de contingencias	En el entorno interno que abarca la estructura de la organización, los procesos administrativos (toma de decisiones, comunicación y control) y la tecnología de la organización en general.	Afirma que diversos factores, internos y externos, pueden afectar el desempeño organizativo; no existe la mejor forma de gestionar, porque las circunstancias cambian	Mintzberg

2.3 Bases Teóricas

De acuerdo con Chova (2015), gestionar adecuadamente el talento humano, puede ampliar la productividad del trabajador, afirmación también contemplada por Fernández (2010), quien menciona que el manejo efectivo de estas acciones aportaría significativamente en el mejoramiento de la productividad en su conjunto. (Ganga y Villacís 2018)

Se deduce que los trabajadores al interior de las empresas se encuentran inmersos en un ambiente en el que cohabitan factores como el ambiente laboral, la motivación y el compromiso que, de alguna manera, influyen en el comportamiento de sus actividades diarias; se deben considerar, igualmente, sus reacciones como ser humano, por la forma en que perciben e interpretan lo que sucede en su entorno, lo que por supuesto, se reflejará en un resultado positivo o negativo de su productividad.(Ganga y Villacís 2018)

Dado que en el nivel empresarial existe la inquietud por incrementar la productividad de la fuerza laboral y cuya finalidad es la de obtener altos niveles de producción de bienes y servicios; algunos investigadores abordan estudios que hondan en el tema desde diversas perspectivas, por ejemplo, la psicológica, sociológica y administrativa, intentando encontrar los motivos que decrementan la productividad del trabajador.(Ganga y Villacís 2018)

Se puede decir que la motivación ejerce dentro del ser humano, la evaluación del desempeño es una herramienta de vital importancia para los que gerencian el recurso humano a favor de mejorar el desarrollo progresivo de las habilidades y el grado de motivación de los trabajadores. En ese sentido, la motivación es la fuerza que actúa dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento. (Urdaneta y Quintero 2013)

Según Matas (2006) el desempeño se refiere a la efectividad, por lo cual se mide en función de la capacidad de la administración para adaptarse, mantenerse y crecer,.(Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo 2020)

Derivado de lo anterior podemos decir que el término desempeño, hace referencia a ciertos comportamientos encaminados a una meta. El desempeño en los seres humanos es la suma de todos sus comportamientos con sus resultados. Es así que dichos resultados indican que al alterar cualquier comportamiento también se modificara el desempeño, ya que este hace alusión a la conducta del personal. De este modo, el desempeño es el rendimiento de un grupo de personas según las metas planteadas.(Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo 2020)

Aunado a esto, podemos decir que dichos autores concuerdan en su totalidad dado que enmarcan que el desempeño laboral es el rendimiento o la actuación que muestra cada trabajador en su puesto laboral, en consideración y en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo.(Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo 2020)

Es así que, se contempla al desempeño desde la perspectiva de Chiavenato (2007), pues se entiende como la actuación del personal, en la medida en que interesa medir los factores (No sean remunerativas) que lo afectan y el nivel alcanzado dentro de la organización. (Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo 2020)

Desempeño laboral

“Al analizar la definición de desempeño laboral se encuentra que Morales y Velandia (1999) lo conceptualiza como la actuación de las personas cuando estas aplican sus aptitudes, inclinaciones y necesidades en función de los objetivos de la empresa, sitio de estudio, hogar o, en general, la sociedad la que se desenvuelven, con el propósito de obtener un resultado específico”.(Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo 2020)

Según Chiavenato (2007, p. 236), “el desempeño laboral comprende el cumplimiento del empleado conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las organizaciones”. En el mismo orden de ideas, Dessler (2007) lo define como el grado de cumplimiento de todas las tareas o decisiones de los empleados de una organización o empresa, con miras establecidas por esta.

Por tanto, el desempeño laboral es una variable que se encuentra en función de los resultados obtenidos en la realización de las funciones inherentes al cargo. De esta manera, es posible decir que es importante

estudiar el desempeño en el ámbito laboral, para lo cual es necesario que este se evalúe de manera objetiva y precisa. (Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo (2020)

2.4 Marco legal

La referente normativa busca puntualizar los entes legales dentro de los cuales se explica aquellas condiciones, derechos y obligaciones mínimas para los trabajadores dentro del ámbito laboral, así como su interacción reglamentaria procedimental dentro de la empresa Office D.

Hechos: Políticas

1. Uso del uniforme: pantalón color caqui, playera roja con leyenda de la empresa.
2. Revisión del conflicto de intereses.
3. Los empleados están a prueba durante un plazo de tres meses, posteriores a ese tiempo se pueden considerar un contrato por tiempo indefinido.

De esta manera el desempeño laboral de los trabajadores necesariamente estaría ligado a la función del cumplimiento de las políticas y normas de la empresa y de los preceptos legales fundamentales dentro del derecho laboral en México, mismos que son mencionados a continuación.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales. El salario mínimo no podrá ser utilizado como índice, unidad, base, medida o referencia para fines ajenos a su naturaleza.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

Los salarios mínimos se fijarán por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

VII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

En mayo de 2019 se reformó la Ley Federal del Trabajo y otras regulaciones relacionadas en materia de justicia laboral, derecho de los empleados a sindicalizarse y contratos colectivos de trabajo. De conformidad con dichas reformas, entre otras, se crearon nuevas autoridades laborales y tribunales, se implementaron nuevos procedimientos de conciliación y arbitraje y se emitieron o reformaron disposiciones relacionadas con la libertad de asociación y organización de los empleados, acuerdos de negociación colectiva y normas contra la discriminación laboral.

Artículo 1o.- La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución.

Artículo 2o.- Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales. Se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.

El trabajo digno o decente también incluye el respeto irrestricto a los derechos colectivos de los trabajadores, tales como la libertad de asociación, autonomía, el derecho de huelga y de contratación colectiva. Se tutela la igualdad sustantiva o de hecho de trabajadores y trabajadoras frente al patrón. La igualdad sustantiva es la que se logra eliminando la discriminación contra las mujeres que menoscaba o anula el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos humanos y las libertades fundamentales en el ámbito laboral. Supone el acceso a las mismas oportunidades, considerando las diferencias biológicas, sociales y culturales de mujeres y hombres.

Artículo 3o.- El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, y exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, así como el reconocimiento a las diferencias entre hombres y mujeres para obtener su igualdad ante la ley. Debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida digna y la salud para las y los trabajadores y sus familiares dependientes.

Artículo 8o.- Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Artículo 20.- Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Artículo 56. Las condiciones de trabajo basadas en el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionales a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias y/o exclusiones por motivo de origen étnico o nacionalidad, sexo, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, condiciones de embarazo, responsabilidades familiares o estado civil, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.

Artículo 58.- Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Artículo 59.- El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder los máximos legales.

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

Artículo 60.- Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas. Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas. Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre

que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

Artículo 61.- La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Artículo 62.- Para fijar la jornada de trabajo se observará lo dispuesto en el artículo 5o., fracción III.

Artículo 63.- Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos.

Artículo 64.- Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

Artículo 69.- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

Artículo 70.- En los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los de descanso semanal.

Artículo 82.- Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Artículo 83.- El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera. Tratándose de salario por unidad de tiempo, se establecerá específicamente esa naturaleza. El trabajador y el patrón podrán convenir el monto, siempre que se trate de un salario remunerador, así como el pago por cada hora de prestación de servicio, siempre y cuando no se exceda la jornada máxima legal y se respeten los derechos laborales y de seguridad social que correspondan a la plaza de que se trate. El ingreso que perciban los trabajadores por esta modalidad, en ningún caso será inferior al que corresponda a una jornada diaria.

Artículo 84.- El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Artículo 85.- El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

En el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que, para un trabajo normal, en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

Artículo 86.- A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Artículo 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

Artículo 88.- Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

Artículo 89.- Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84.

En los casos de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

Artículo 90.- Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo la persona trabajadora por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de una o un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de las y los hijos.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de toda persona trabajadora a la obtención de satisfactores.

La fijación anual de los salarios mínimos, o la revisión de los mismos, nunca estará por debajo de la inflación observada durante el periodo de su vigencia transcurrido.

Artículo 91.- Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de

aplicación, que pueden extenderse a una o más entidades federativas o profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas.

Artículo 93.- Los salarios mínimos profesionales regirán para todos los trabajadores de las ramas de actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales que se determinen dentro de una o varias áreas geográficas de aplicación.

Artículo 97.- Los salarios mínimos no podrán ser objeto de compensación, descuento o reducción,

salvo en los casos siguientes:

I. Pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente en favor de las personas

mencionadas en el artículo 110, fracción V; y

II. Pago de rentas a que se refiere el artículo 151. Este descuento no podrá exceder del diez por ciento del salario.

III. Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Asimismo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores se les descontará el 1% del salario a que se refiere el artículo 143 de esta Ley, que se destinará a cubrir los gastos que se eroguen por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habitacional de que se trate. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder el 20% del salario.

Artículo 98.- Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula.

Artículo 99.- El derecho a percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.

Artículo 100.- El salario se pagará directamente al trabajador. Sólo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.

El pago hecho en contravención a lo dispuesto en el párrafo anterior no libera de responsabilidad al patrón.

Artículo 101.- El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.

Artículo 102.- Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y

de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo.

Artículo 105.- El salario de los trabajadores no será objeto de compensación alguna.

Artículo 106.- La obligación del patrón de pagar el salario no se suspende, salvo en los casos y con los requisitos establecidos en esta Ley.

Artículo 108.- El pago del salario se efectuará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios.

Artículo 109.- El pago deberá efectuarse en día laborable, fijado por convenio entre el trabajador y el patrón, durante las horas de trabajo o inmediatamente después de su terminación.

Artículo 122.- El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite objeción de los trabajadores.

Cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público aumente el monto de la utilidad gravable, sin haber mediado objeción de los trabajadores o haber sido ésta resuelta, el reparto adicional se hará dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que se notifique la resolución. Sólo en el caso de que ésta fuera impugnada por el patrón, se suspenderá el pago del reparto adicional hasta que la resolución quede firme, garantizándose el interés de los trabajadores.

El importe de las utilidades no reclamadas en el año en que sean exigibles se agregará a la utilidad.

Artículo 123.- La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año.

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones:

I.- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;

II.- Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas

vigentes en la empresa o establecimiento;

III.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales

necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquéllos no se hayan comprometido a usar herramienta propia. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo;

IV.- Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que deban permanecer en el lugar en que prestan los servicios, sin que sea lícito al patrón retenerlos a título de indemnización, garantía o cualquier otro. El registro de instrumentos o útiles de trabajo deberá hacerse siempre que el trabajador lo solicite;

V.- Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;

VI.- Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de mal trato de palabra o de obra;

VII.- Expedir cada quince días, a solicitud de los trabajadores, una constancia escrita del número de días trabajados y del salario percibido;

VIII.- Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días, una constancia escrita relativa a sus servicios;

IX.- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimiento de los servicios de jurados, electorales y censales, a que se refiere el artículo 5o., de la Constitución, cuando esas actividades deban cumplirse dentro de sus horas de trabajo;

X.- Permitir a los trabajadores faltar a su trabajo para desempeñar una comisión accidental o permanente de su sindicato o del Estado, siempre que avisen con la oportunidad debida y que el número de trabajadores comisionados no sea tal que perjudique la buena marcha del establecimiento. El tiempo perdido podrá descontarse al trabajador a no ser que lo compense con un tiempo igual de trabajo efectivo.

XIV.- Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca

cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en esos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese

becado, durante un año, por lo menos;

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

Cuando la comisión sea de carácter permanente, el trabajador o trabajadores podrán volver al puesto que ocupaban, conservando todos sus derechos, siempre y cuando regresen a su trabajo dentro del término de seis años. Los substitutos tendrán el carácter de interinos, considerándolos como de planta después de seis años;

XVI. Instalar y operar las fábricas, talleres, oficinas, locales y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales. Asimismo, deberán adoptar las medidas preventivas y correctivas que determine la autoridad laboral;

Artículo 134.- Son obligaciones de los trabajadores:

I.- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables;

III.- Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo;

IV.- Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;

II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;

III. Incrementar la productividad; y

IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

Artículo 153-E. En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:

I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;

II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;

III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;

IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y

V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

Artículo 153-H. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir

los requisitos siguientes:

I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo

párrafo del artículo 153-B;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y

V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

Artículo 153-J. Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto:

I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad;

II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas

que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo;

III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad;

IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad;

V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia;

VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia;

VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas;

VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene;

IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores

a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y

X. Las demás que se acuerden y se consideren pertinentes.

Los programas establecidos en este artículo podrán formularse respecto de varias empresas, por actividad o servicio, una o varias ramas industriales o de servicios, por entidades federativas, región o a nivel nacional.

Artículo 154. Los patrones estarán obligados a preferir, en igualdad de circunstancias, a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean, a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico tengan a su cargo una familia, a los que hayan terminado su educación básica obligatoria, a los capacitados respecto de los que no lo sean, a los que tengan mayor aptitud y conocimientos para realizar un trabajo y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén.

Artículo 155.- Los trabajadores que se encuentren en los casos del artículo anterior y que aspiren a un puesto vacante o de nueva creación, deberán presentar una solicitud a la empresa o establecimiento indicando su domicilio y nacionalidad, si tienen a su cargo una familia y quienes dependen económicamente de ellos si prestaron servicio con anterioridad y por qué tiempo, la naturaleza del trabajo que desempeñaron y la denominación del sindicato a que pertenezcan, a fin de que sean llamados al ocurrir alguna vacante o crearse algún puesto nuevo; o presentarse a la empresa o establecimiento al momento de ocurrir la vacante o de crearse el puesto, comprobando la causa en que funden su solicitud.

Artículo 158.- Los trabajadores de planta y los mencionados en el artículo 156 tienen derecho en cada empresa o establecimiento a que se determine su antigüedad.

Artículo 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos por el trabajador que

tenga la categoría o rango inmediato inferior, así como mayor capacitación, con mayor antigüedad, demuestre mayor aptitud, acredite mayor productividad y sea apto para el puesto.

Artículo 164.- Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres, garantía que se establece en lo general y específicamente en función de la protección de las trabajadoras y trabajadores con responsabilidades familiares, asegurando la igualdad de trato y oportunidades.

LEY DEL SEGURO SOCIAL

Artículo 1. La presente Ley es de observancia general en toda la República, en la forma y términos que la misma establece, sus disposiciones son de orden público y de interés social.

Artículo 2. La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

Artículo 3. La realización de la seguridad social está a cargo de entidades o dependencias públicas, federales o locales y de organismos descentralizados, conforme a lo dispuesto por esta Ley y demás ordenamientos legales sobre la materia.

Artículo 4. El Seguro Social es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional en los términos de esta Ley, sin perjuicio de los sistemas instituidos por otros ordenamientos.

Artículo 5. La organización y administración del Ley, están a cargo del organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, de integración operativa tripartita, en razón de que a la misma concurren los sectores

público, social y privado, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual tiene también el carácter de organismo fiscal autónomo Seguro Social, en los términos consignados en esta Ley, están a cargo del organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, de integración operativa tripartita, en razón de que a la misma concurren los sectores público, social y privado, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual tiene también el carácter de organismo fiscal autónomo .

Artículo 7. El Seguro Social cubre las contingencias y proporciona los servicios que se especifican a propósito de cada régimen particular, mediante prestaciones en especie y en dinero, en las formas y condiciones previstas por esta Ley y sus reglamentos.

Artículo 8. Los derechohabientes para recibir o, en su caso, seguir disfrutando de las prestaciones que esta Ley otorga, deberán cumplir con los requisitos establecidos en la misma y en sus reglamentos.

Para tal efecto el Instituto expedirá a todos los derechohabientes, un documento de identificación a fin de que puedan ejercitar los derechos que la Ley les confiere, según el caso.

Artículo 15 A. La contratación de servicios especializados o la ejecución de obras especializadas deberán cumplir con las condiciones y requisitos establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

La persona física o moral que contrate la prestación de servicios o la ejecución de obras con otra persona física o moral que incumpla las obligaciones en materia de seguridad social, será responsable solidaria en relación con los trabajadores utilizados para ejecutar dichas contrataciones.

Artículo 24. Los patrones tendrán el derecho a descontar del importe de las prestaciones contractuales que deben cubrir directamente, las cuantías

correspondientes a las prestaciones de la misma naturaleza otorgadas por el Instituto.

Artículo 146. Los recursos necesarios para financiar las prestaciones y los gastos administrativos del seguro de invalidez y vida, así como la constitución de las reservas técnicas, se obtendrán de las cuotas que están obligados a cubrir los patrones, los trabajadores y demás sujetos obligados, así como de la contribución que corresponda al Estado.

Artículo 147. A los patrones y a los trabajadores les corresponde cubrir, para el seguro de invalidez y vida el uno punto setenta y cinco por ciento y el cero punto seiscientos veinticinco por ciento sobre el salario base de cotización, respectivamente.

Artículo 149. El patrón es responsable de los daños y perjuicios que se causaren al trabajador o a sus familiares derechohabientes, cuando por falta de cumplimiento de la obligación de inscribirlo o de avisar su salario real o los cambios que sufriera éste, no pudieran otorgarse las prestaciones consignadas en este capítulo o bien dichas prestaciones se vieran disminuidas en su cuantía.

Artículo 208. Las prestaciones sociales comprenden:

I. Prestaciones sociales institucionales, y

II. Prestaciones de solidaridad social.

Artículo 209. Las prestaciones sociales institucionales tienen como finalidad fomentar la salud, prevenir enfermedades y accidentes y contribuir a la elevación general de los niveles de vida de la población.

El Instituto proporcionará atención a sus derechohabientes mediante servicios y programas de prestaciones sociales que fortalezcan la medicina preventiva y el autocuidado de la salud y mejoren su economía e integridad familiar. Para ello, fortalecerá la coordinación y concertación con instituciones de la Administración

Pública Federal, Estatal y Municipal o con entidades privadas y sociales, que hagan posible su acceso a preferencias, prerrogativas y servicios que contribuyan a su bienestar.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

La legislación fiscal en México es objeto de continuas reformas, por lo que no hay garantía de que en el futuro el régimen legal vigente, incluyendo, de manera enunciativa, en materia fiscal, no sufrirá modificaciones que puedan afectar el desempeño de la Entidad. Además, no existe garantía de que el régimen legal aplicable a las operaciones de la Entidad no sufrirá modificaciones que puedan tener efectos adversos y significativos.

Artículo 1. Las personas físicas y las morales están obligadas al pago del impuesto sobre la renta en los siguientes casos:

I. Las residentes en México, respecto de todos sus ingresos, cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.

II. Los residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente.

III. Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente en el país, o cuando teniéndolo, dichos ingresos no sean atribuibles a éste.

Artículo 2. Para los efectos de esta Ley, se considera establecimiento permanente cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen, parcial o totalmente, actividades empresariales o se presten servicios personales independientes. Se entenderá como establecimiento permanente, entre otros, las sucursales, agencias, oficinas, fábricas, talleres, instalaciones, minas, canteras o cualquier lugar de exploración, extracción o explotación de recursos naturales.

Artículo 7. Cuando en esta Ley se haga mención a persona moral, se entienden comprendidas, entre otras, las sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles y la asociación en participación cuando a través de ella se realicen actividades empresariales en México.

Artículo 9. Las personas morales deberán calcular el impuesto sobre la renta, aplicando al resultado fiscal obtenido en el ejercicio la tasa del 30%.

ARTÍCULO DÉCIMO. Se otorga el subsidio para el empleo en los términos siguientes:

I. Los contribuyentes que perciban ingresos de los previstos en el primer párrafo o la fracción I del artículo 94 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, excepto los percibidos por concepto de primas de antigüedad, retiro e indemnizaciones u otros pagos por separación, gozarán del subsidio para el empleo que se aplicará contra el impuesto que resulte a su cargo en los términos del artículo 96 de la misma Ley.

En los casos en los que los empleadores realicen pagos por salarios, que comprendan periodos menores a un mes, para calcular el subsidio para el empleo correspondiente a cada pago, dividirán las cantidades correspondientes a cada una de las columnas de la tabla contenida en esta fracción, entre 30.4. El resultado así obtenido se multiplicará por el número de días al que corresponda el periodo de pago para determinar el monto del subsidio para el empleo que le corresponde al trabajador por dichos pagos.

CAPÍTULO III:
METODOLOGÍA PARA EVALUAR
LA MOTIVACIÓN NO RETRIBUTIVA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL

3.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación que se realiza es de tipo cualitativo ya que se utilizan datos descriptivos que expresan claramente los problemas que afectan el lugar de trabajo dentro de la empresa Office D., esto a la vez permite describir la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal. Asimismo, la presente investigación es correlacional porque las variables involucradas mediante la muestra de veinticinco trabajadores dentro de la empresa identifican los valores explicativos tales como: la satisfacción laboral o bien las expectativas de trabajo, entre otros. En este sentido la investigación es transversal porque se determina o se realiza específicamente durante el año 2020, ya que es en este periodo donde, se presenta una mayor insatisfacción por parte de los colaboradores de la empresa Office D.

3.2 Población y muestra

La población se tomó de la sucursal que se encuentra ubicada en C. la Espinita 5, 56535 Méx. Plaza Cortijo, Ixtapaluca Edo. Méx. Cuenta con 30 trabajadores de los cuales 5 no respondieron la encuesta, se estructuró un cuestionario con 60 preguntas, a través de Google forms, de tal manera que los trabajadores tuvieran la posibilidad de responder a través de su celular.

Por lo tanto, no se empleó la fórmula de la muestra, ya que lo que se utilizó un muestreo aleatorio esto es una modalidad del muestreo determinístico y ocurre cuando el investigador selecciona directa e intencionadamente a los individuos de la población. Por ello para el caso de esta investigación al ser un universo o población es muy pequeña se establece que la misma población sea quien funja como muestra, siendo así que de treinta colaboradores se excluyen cinco debido a que no cumplen con el perfil del objeto de estudio, determinando el muestreo aleatorio con base en los ítems determinados y los factores a estudiar que sean de veinticinco nuestra muestra a encuestar.

Para el diagnóstico del desempeño laboral se realizó un instrumento denominado cuestionario que proporciona a la organización 9 ítems medibles fraseados como afirmaciones para los cuales el encuestado debe expresar su acuerdo en una escala tipo Likert de 3 puntos.

Las cuales permitirán a la empresa analizar hasta qué grado los trabajadores se sienten a gusto en ésta y así poder evaluar su desempeño laboral en la realización de su trabajo y poder establecer una mayor relevancia a los procesos de motivación. Para realizar la evaluación cuantitativa se efectuaron los siguientes pasos: suma de los reactivos que corresponden a "SIEMPRE", suma de los reactivos que corresponden a "ALGUNAS VECES", suma de los reactivos que corresponden a "NUNCA". Una vez realizado lo anterior se organizó la información de acuerdo a la fórmula siguiente: el resultado obtenido dará un porcentaje, que permitirá hacer las observaciones pertinentes en la organización.

De acuerdo a la herramienta estadística de promedios ponderados, las acciones emprendidas por la empresa garantizan el 70% de un desempeño laboral favorable al desarrollo de la misma. Si se obtiene un porcentaje de 70-100 un excelente desempeño laboral, favorable al funcionamiento de la empresa. Si se tiene de 69-50 El desempeño laboral es bueno, sin embargo, se recomienda en este caso que la empresa subsane aquellos elementos que obtuvieron menos de 69 puntos para evitar comportamientos negativos del personal. Si se tiene un resultado menor al 50%, es necesario analizar y reforzar todos los factores que conforman este diagnóstico, ya que el resultado está indicando que las acciones emprendidas por la organización no coadyuvan al desarrollo del personal y de ahí la inquietud que generan actitudes y comportamientos negativos e influyen a su vez en el desarrollo organizacional.

3.3 Instrumentos

Para el análisis de datos de esta investigación se utilizó la herramienta estadística de promedios ponderados que consiste en sumar cada una de las respuestas

obtenidas de cada uno de los cuestionarios y agruparlas mediante un tabulador para su interpretación y representación gráfica.

Tabla 2 El Estrés Laboral

Fórmula $\frac{128.5}{181} = 71\%$

181

Cuadro tabulador de respuestas				
Ítem	No. de reactivo	Siempre	Algunas veces	Nunca
El Estrés Laboral	1	14	11	0
	2	17	8	0
	3	4	17	4
	4	19	5	1
	5	1	18	6
	6	6	15	6
	7	15	10	4
Total	7	76	84	21

FUENTE: (Mora 2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021 con datos de la empresa Office D.

Tabla 3 Satisfacción Laboral

$$\frac{\text{Fórmula } 106.5}{125} = 85\%$$

Cuadro tabulador de respuestas				
Ítem	No. de reactivo	Siempre	Algunas veces	Nunca
Satisfacción laboral	8	14	10	0
	9	21	3	1
	10	17	8	1
	11	18	7	0
	12	18	7	0
Total	5	88	35	2

FUENTE: (Mora 2021), encuesta aplicada el

21 de junio de 2021 con datos de la empresa Office D.

Para el caso de El Estrés laboral y de la Satisfacción Laboral el resultado de acuerdo al modelo de Kurt Lewin, se presentan como fuerzas impulsoras, ya que de acuerdo al análisis y establecimiento de parámetros pasa del 70%, por lo que se considera que estas variables influyen en el Desempeño Laboral. Dichos parámetros se pueden observar en las figuras 2 y 3.

Tabla 4 Las expectativas del trabajo

Fórmula 95.5 78%

122

Cuadro tabulador de respuestas				
Ítem	No. de reactivo	Siempre	Algunas veces	Nunca
Las expectativas del trabajo	13	12	13	0
	14	16	9	0
	15	20	5	0
	16	11	8	0
	17	15	10	3
	18	7	18	0
Total	6	69	50	3

FUENTE: (Mora 2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021 con datos de la empresa Office D.

Tabla 5 La Valoración del Trabajo No Remunerado

Fórmula 94.5 73%

130

Cuadro tabulador de respuestas				
Ítem	No. de reactivo	Siempre	Algunas veces	Nunca
La Valoración del Trabajo No Remunerado	19	9	12	0
	20	4	10	4
	21	6	13	11
	22	11	13	6
	23	16	7	1
	24	10	14	2
	25	15	10	1
	26	7	17	0
Total	8	59	61	10

FUENTE: (Mora2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021, con datos de la empresa Office D

Asimismo, Las Expectativas del Trabajo y La Valoración del Trabajo No Remunerado también resultan fuerzas impulsoras, puesto que sobre pasan el 70% del estándar, lo que indica una variable favorable en cuanto al Desempeño Laboral de la Empresa. Dichos parámetros se pueden observar en las figuras 4 y 5.

Tabla 6 La Participación en la Toma de Decisiones

$$\text{Fórmula} \quad \frac{89}{123} \quad 72\%$$

Cuadro tabulador de respuestas				
Ítem	No. de reactivo	Siempre	Algunas veces	Nunca
La Participación en la Toma de Decisiones	27	20	5	1
	28	16	8	0
	29	13	10	1
	30	9	13	2
	31	11	12	3
	32	14	8	2
	33	8	14	3
Total	7	55	57	11

FUENTE: (Mora,2021),
 encuesta aplicada el 21 de junio de 2021,
 con datos de la empresa Office D.

En cuanto a La Participación en la Toma de Decisiones, se puede decir que es una fuerza impulsora, ya que el resultado se eleva por encima del 70% que se indica en la formula, es entonces una variable que favorece al Desempeño Laboral. Este parámetro se aprecia en la figura 6.

Tabla 7 La Resistencia al Cambio

$$\text{Fórmula} \quad \frac{86.5}{126} \quad 69\%$$

Cuadro tabulador de respuestas				
Ítem	No. de reactivo	Siempre	Algunas veces	Nunca
La Resistencia al Cambio	34	17	7	3
	35	19	5	1
	36	5	18	1
	37	13	11	2
	38	6	11	1
	39	9	15	8
	40	14	11	1
Total	7	47	66	13

FUENTE: (Mora, 2021),
encuesta aplicada el 21 de junio de 2021,
con datos de la empresa Office D

En la variable Resistencia al Cambio el resultado de acuerdo a la fórmula indica que El desempeño Laboral es favorable con un 69%, aunque la empresa deberá emplear estrategias para evitar que este resultado genere conductas negativas del personal. Para mayor apreciación podémosos revisar la figura 7.

$$\text{Fórmula} \quad \frac{107}{126} \quad 85\%$$

Cuadro tabulador de respuestas				
Ítem	No. de reactivo	Siempre	Algunas veces	Nunca
El Compromiso	41	18	7	0
	42	17	7	0
	43	15	10	1
	44	18	7	0
	45	17	8	0
	46	20	5	0
	47	18	7	0

Total	7	88	37	1
--------------	---	----	----	---

Tabla 8 El Compromiso

*FUENTE: (Mora, 2021),
encuesta aplicada el 21 de junio de 2021,
con datos de la empresa Office D.*

Tabla 9 El Sentido de Pertenencia

$$\frac{\text{Fórmula} \quad 109 \quad 87\%}{125}$$

Cuadro tabulador de respuestas				
Ítem	No. de reactivo	Siempre	Algunas veces	Nunca
El Sentido de Pertenencia	48	21	4	0
	49	17	8	0
	50	19	6	0
	51	21	4	0
	52	17	8	0
	53	19	6	0
Total	7	93	32	0

FUENTE: (Mora, 2021),
 encuesta aplicada el 21 de junio de 2021,
 con datos de la empresa Office D.

Tabla 10 Ejecución Laboral

Fórmula 93 72%

 130

Cuadro tabulador de respuestas				
Ítem	No. de reactivo	Siempre	Algunas veces	Nunca
Ejecución Laboral	54	8	12	0
	55	21	4	0
	56	4	17	0
	57	6	13	5
	58	12	13	0
	59	14	11	4
	60	20	5	6
Total	7	56	59	15

FUENTE: (Mora, 2021),
 encuesta aplicada el 21 de junio de 2021,
 con datos de la empresa Office D.

Se obtuvo que, El Compromiso, El Estado de Pertenencia y la Ejecución Laboral son fuerzas impulsoras, ya que el resultado queda por encima del 70% que señala la fórmula, lo que determinadamente favorece al Desempeño Laboral. Estos resultados se aprecian en las figuras 8,9 y 10.

3.4 Procedimientos

La recopilación de la información se llevó a cabo mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, en este caso el cuestionario en el año 2021, para ello se aplicó dicho instrumento a la muestra de la investigación y posteriormente se continuo con la tabulación de la información con el fin de establecer los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 11 Tabla de Variables

Factor	Autor	Descripción	Preguntas	Respuestas
El estrés laboral	De Souza, Costa, Souza, Pinheiro y Poli (2011); Llapa, da Silva, Neto, López, Seva y Gois (2015); Dollarda et al. (2012); Tobe et al. (2011); Khodabakhshi (2013); Aniței, Stoica y Samsonescu (2013).	Resultado de demandas que exceden la capacidad de control laboral del trabajador.	1.Siento que puedo externar claramente sobre los problemas que afectan en mi lugar de trabajo. 2.Me encuentro satisfecho con el nivel de control y participación que tengo sobre el trabajo	Escala Ordinal

			<p>que realizo.</p> <p>3. La forma en que recibo instrucciones sobre las labores entre mi supervisor y yo me hace sentir presionado.</p> <p>4. Mi equipo de trabajo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.</p> <p>5. La cantidad de reuniones a las que debo asistir interfiere con mi capacidad para hacer mi trabajo.</p> <p>6. Las herramientas o equipo para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.</p> <p>7. Soy parte de un grupo de trabajo de</p>	
--	--	--	--	--

			colaboración.	
La satisfacción laboral	(Aldag y Brief, 1.978)	La satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo.	<p>1. La empresa confía plenamente en mis capacidades, y le da carta abierta para que realice los cambios que considere pertinentes al logro de los objetivos de la organización.</p> <p>2. La satisfacción del personal está en un alto nivel, por lo que tengo mucha seguridad en mí mismo para participar en decisiones importantes.</p> <p>3. Cuando me equivoco reconozco mi culpabilidad y yo mismo soy capaz de buscar la solución más adecuada al problema.</p> <p>4. En las reuniones de trabajo, participo</p>	

			<p>abiertamente, porque se que mis opiniones son tomadas en cuenta.</p> <p>5. Tengo absoluta libertad para determinar la forma de trabajar, una vez que mis jefes inmediatos me han orientado para alcanzar los objetivos.</p> <p>6. La capacidad que tengo para realizar las tareas me da la suficiente seguridad para realizar modificaciones.</p>	
La valoración del trabajo NO REMUNERADO	(García Sáinz y García Díez 2000).	Se trata de reconocer el valor de una actividad sin que tal valoración implique la cuantificación de su valor de cambio.	<p>1. Se me ha recompensado por mi identificación con los valores de la empresa.</p> <p>2. Me han otorgado un día libre o medio día libre por un buen trabajo realizado.</p> <p>3. Dentro de la</p>	

			<p>empresa se felicita públicamente al personal por un buen desempeño.</p> <p>4. ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento laboral?</p> <p>5. Dentro de la empresa al personal se le incentiva para motivarlo a trabajar de la mejor manera.</p> <p>6. ¿El reconocimiento social que recibe el trabajador es el adecuado a la función que desempeña?</p> <p>7. ¿Recibo un trato justo por parte de la empresa?</p> <p>8. ¿El personal recibe felicitaciones por parte de la dirección o jefe inmediato por un buen trabajo realizado?</p>	
--	--	--	---	--

Las expectativas del trabajo	(MOW, 1987; Salanova; Gracia; Pereiro, 1996)	<p>Las expectativas del trabajo, sí bien similares son las funciones, consignan los aspectos y/o</p> <p>Características de la actividad preferidos y/o</p> <p>Deseados:</p> <p>interés; ajuste habilidad requerimiento; variedad; autonomía; salario; oportunidades de promoción o ascenso; buenas condiciones físicas de trabajo; buen horario; oportunidad de aprendizaje de cosas nuevas; estabilidad; buenas</p>	<p>1. Desde que me encuentro laborando en esta empresa me he sentido más contento conmigo mismo.</p> <p>2. Dentro de esta empresa he podido desarrollar mis talentos y capacidades.</p> <p>3. En el tiempo laborado dentro de esta empresa he tenido la posibilidad de aprender cosas nuevas.</p> <p>4. A lo largo del tiempo laborado he tenido la oportunidad de lograr un ascenso.</p> <p>5. He tenido la sensación de haber logrado algo que valía la</p>	
------------------------------	--	--	---	--

		relaciones interpersonales	pena. 6. He sido elogiado sobre mi desempeño en esta empresa por parte de mis supervisores.	
La participación en la toma de decisiones	Stephen Robbins (2005)	el proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización	1. Estoy interesado o no en los asuntos que tienen que ver con la empresa. 2. Estoy interesado en participar en las cuestiones que afectan a los empleados de la empresa. 3. Considero que las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta por la empresa. 4. La empresa, facilita que los empleados puedan participar en las decisiones que toma. 5. Dentro de la empresa al personal se le incentiva para motivarlo a	

			<p>trabajar de la mejor manera.</p> <p>6. La empresa informa en la actualidad sobre cómo participar en las decisiones que afectan a los empleados.</p> <p>7. He participado en alguna actividad encaminada a la participación de la toma de decisiones promovida por la empresa.</p>	
Ejecución laboral	Chiavenato	<p>El desempeño laboral comprende el cumplimiento del empleado conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las</p>	<p>1. Cuando me levanto por la mañana y me enfrentó a otra jornada de trabajo me siento fatigado.</p> <p>2. Puedo atender fácilmente las instrucciones para desarrollar</p>	

		organizaciones	<p>alguna actividad que me encomienden.</p> <p>3. Siento que las actividades que desempeñó en la empresa diariamente me fatigan.</p> <p>4. Siento que mi trabajo me está desgastando.</p> <p>5. Me siento con mucha energía en el trabajo.</p> <p>6. Me siento estimulado después de haber trabajado dentro de la empresa.</p> <p>7. Considero que mi desempeño laboral dentro de la empresa es muy bueno.</p>	
La resistencia al cambio	Hellriegel y cols., 1999	Es la falta de participación y de compromiso	1. Me emociona pensar en las	

		<p>de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar</p>	<p>nuevas posibilidades que se abren ante mí, dentro de la empresa.</p> <p>2. Realmente creo que acometer cambios me hará avanzar mucho.</p> <p>3. Me desilusiona ver que los cambios no se gestionan como yo quiero.</p> <p>4. Pienso en nuevas formas de hacer las actividades dentro de la empresa.</p> <p>5. Me siento enfadado con la necesidad de introducir</p>	
--	--	---	--	--

			<p>cambios.</p> <p>6. Últimamente me siento más capacitado para introducir innovaciones y cambios dentro de la empresa.</p> <p>7. Me siento cómodo con la posibilidad de trabajar en un escenario diferente.</p>	
El compromiso	(Cuesta, 2010)	<p>Compromiso: quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la Gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones correspondientes en salarios, prácticas de trabajo y requerimientos</p>	<p>1. Estoy satisfecho de trabajar dentro de esta empresa.</p> <p>2. Mi filosofía personal es similar a la filosofía de la empresa.</p> <p>3. Mi trabajo tiene un impacto en el logro de los objetivos de la empresa.</p> <p>4. Me siento comprometido a dar un esfuerzo adicional por el bien de la empresa.</p>	

		<p>de competencia.</p> <p>La mutua confianza contribuirá a que el mensaje de la Gerencia tenga mayor credibilidad para los empleados y a permitir que la Gerencia responda ante los legítimos intereses de los empleados como grupo de interés.</p>	<p>5. La organización me inspira a dar lo mejor de mí.</p> <p>6. Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.</p> <p>7. Pienso que este trabajo es algo central en mi vida.</p>	
El sentido de pertenencia	<p>(Zambada y Madero, 2012)</p> <p>Ashforth y Mael, 1989; Ellemers et al., 2004</p>	<p>el nivel de implicación o compromiso afectivo que un individuo tiene con su grupo implicación o compromiso afectivo que un individuo tiene con su grupo, que es producto de un proceso de filiación social y que lo lleva a</p>	<p>1. Estoy totalmente de acuerdo en dedicarme al trabajo que realizo en la empresa.</p> <p>2. Me siento orgulloso del reconocimiento que ha adquirido la empresa.</p> <p>3. Considero que pertenecer a esta empresa</p>	

		considerar las características del grupo como auto-descriptivas	<p>me motiva a hacer mi mejor esfuerzo.</p> <p>4. Estoy de acuerdo en cumplir con mis obligaciones dentro la empresa.</p> <p>5. Estoy de acuerdo en colaborar con otras áreas para alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>6. Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.</p>	
--	--	---	--	--

FUENTE: (Mora, 2021), Tabla de variables

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

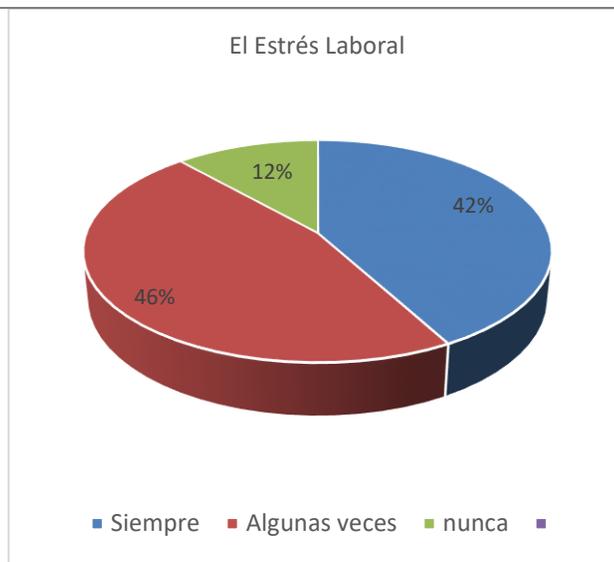
4.1 Interpretación del grado del desempeño laboral que poseen los empleados de la empresa.

En este apartado se explica la interpretación del grado de desempeño laboral con base en la recopilación de datos que se procesaron, mismo que de manera inicial se analiza dichos datos, posterior a ello se puede visualizar el procesamiento de los datos a través de los gráficos más relevantes y detonantes para el apartado, en seguida se plantea el apartado de interpretación del gráfico, de esta manera a través de las variables de estudio se define el grado del desempeño laboral.

Análisis

Los datos estadísticos señalan que el 42% de los encuestados se encuentran siempre en situaciones que conllevan al estrés laboral dentro de la empresa, mientras que el 46% solo está bajo estas situaciones algunas veces y solo el 12% manifiestan que nunca presentan estrés laboral.

Tabla 12 Gráfica del Estrés Laboral



FUENTE: (Mora, 2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021, con datos de la empresa Office D.

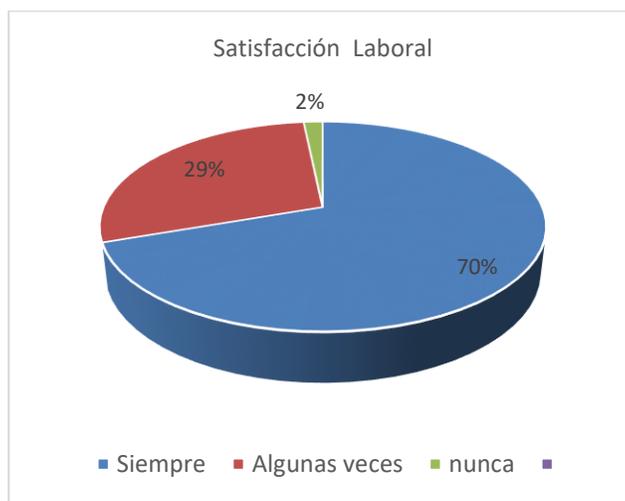
Interpretación

Lo que se significa que la mayoría de colaboradores externan claramente su opinión acerca de los problemas y situaciones que conllevan a un estado de estrés laboral, y en un bajo porcentaje no están satisfechos con la forma en que la empresa aborda las condiciones que propician el factor de estrés.

Análisis

En la gráfica se manifiesta que un 70% de los trabajadores siempre han estado satisfechos con las condiciones laborales en el centro de trabajo, un 29% algunas veces consideran estar en un alto nivel de satisfacción y solo un 2% nunca han considerado estar satisfechos dentro de la empresa.

Tabla 13 Gráfica Satisfacción laboral



FUENTE: (Mora, 2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021, con datos de la empresa Office D.

Interpretación

Por lo tanto, la satisfacción laboral dentro de la empresa tiene rangos favorables toda vez que los trabajadores pueden desarrollar sus talentos y capacidades a lo largo del tiempo laborado y así obtener un estado de satisfacción que les permita cumplir con objetivos personales.

Análisis

De acuerdo a lo que indica la figura 13 un 70% de los colaboradores manifiesta que la empresa siempre ha cumplido con las expectativas que se plantearon desde que iniciaron sus labores, un 29% indicó que algunas veces dichas expectativas han sido cumplidas en su totalidad y solo para el 2% las expectativas del trabajo no se han realizado.

Tabla 14 Gráfica Las expectativas del trabajo



FUENTE:(Mora,2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021, con datos de la empresa Office D.

Interpretación

De esta manera se determina que los trabajadores de la empresa Office D. mayormente han cumplido las expectativas propuestas desde su ingreso, lo que según el instrumento contestado, refleja que pueden desarrollar sus talentos y capacidades.

Análisis

Según lo estimado en la gráfica anterior un 45% de los encuestados indica que siempre han estado de acuerdo con la valoración del trabajo no remunerado que la empresa les ha brindado, un 47% respondió que solo en algunas ocasiones esta de acuerdo con la valoración del trabajo y el 8% restante refiere que nunca se ha cumplido con la valoración del trabajo no remunerado.

Tabla 15 Gráfica La valoración del trabajo no remunerado



FUENTE:(Mora,2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021, con datos de la empresa Office D.

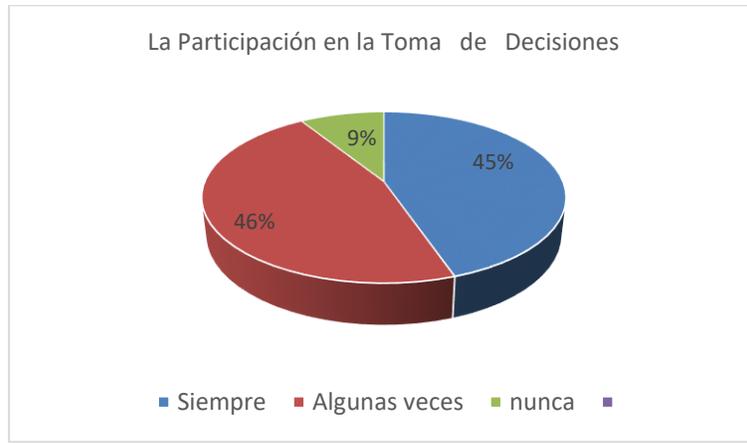
Interpretación

Es así que los trabajadores consideran que en ocasiones no siempre es el dinero el único estímulo por el cual realiza esa actividad. Sin embargo, en mayor rango se estima que el recurso de la valoración del trabajo no remunerado incentiva para motivar a trabajar de la mejor manera ya que el recurso económico no es el detonante principal para la ejecución de sus actividades.

Análisis

En la gráfica número 15 se determina que al 45% de los encuestados siempre se les considera su participación en la toma de decisiones dentro de la empresa Office D., un 46% respondió que algunas veces se considera su participación para la toma de decisiones, mientras que la gráfica indica que al 9% percibe que nunca es tomado en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Tabla 16 Gráfica La participación en la toma de decisiones



FUENTE:(Mora,2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021, con datos de la empresa Office D.

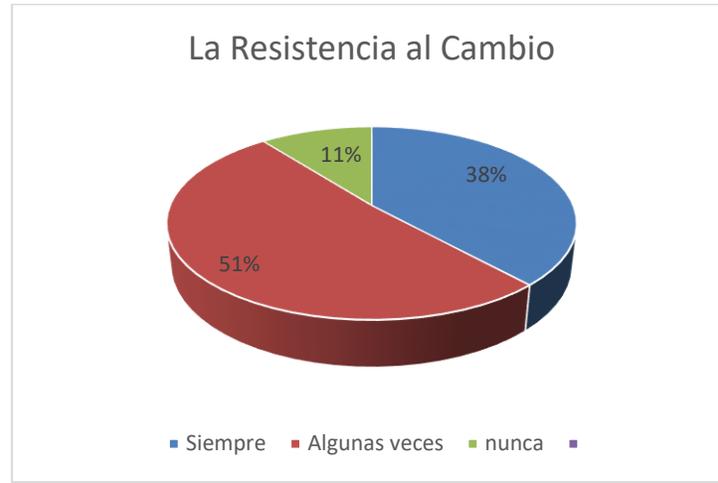
Interpretación

Entonces se tiene que la mayoría de los trabajadores consideran que solamente en algunas ocasiones la empresa les informa sobre cómo participar en las actividades encaminadas a las cuestiones que impactan en la empresa.

Análisis

La figura 15 muestra que el 38% de los encuestados siempre están interesados en que se promuevan cambios dentro de la empresa, un 51% busca nuevas formas de hacer las actividades dentro de la empresa y un 11% nunca considera realizar algún cambio.

Tabla 17 Gráfica La resistencia al cambio



FUENTE:(Mora,2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021, con datos de la empresa Office D.

Interpretación

En esta grafica se demuestra que un mayor número de los encuestados se siente cómodo con la posibilidad de trabajar en un escenario diferente dentro de la empresa, así mismo están dispuestos a que se trabaje para promover cambios y de esta manera introducir innovaciones.

Análisis

Los resultados de la gráfica anterior establecen que un 70% de los colaboradores de la empresa Office D. siempre se han sentido comprometidos con la empresa, el 29% algunas veces se encuentran comprometidos con la empresa y solo el 1% nunca se han comprometido plenamente dentro de la empresa.

Tabla 18 El compromiso



FUENTE:(Mora,2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021, con datos de la empresa Office D.

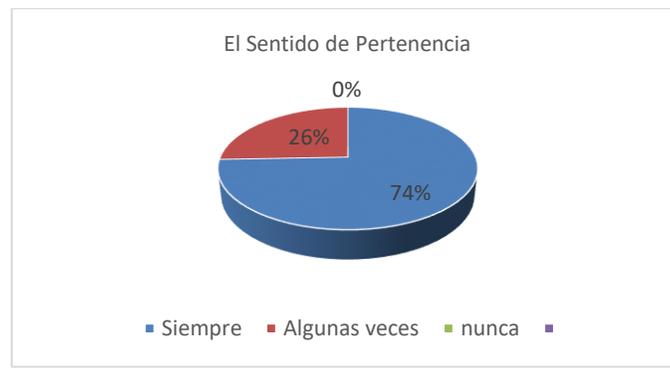
Interpretación

El nivel de compromiso es óptimo toda vez que los colaboradores manifestaron que se encuentran satisfechos de trabajar dentro de esta empresa, por lo que su trabajo tiene un impacto en el logro de los objetivos y están dispuestos a dar un esfuerzo adicional por el bien de la empresa.

Análisis

En la gráfica anterior se observa que un 74% de los trabajadores siempre cuentan con un sentido de pertenencia en la empresa, mientras que un 26% manifestó que algunas veces cuentan con sentido de pertenencia dentro de Office D.

Tabla 19 Gráfica El sentido de pertenencia



FUENTE:(Mora,2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021, con datos de la empresa Office D.

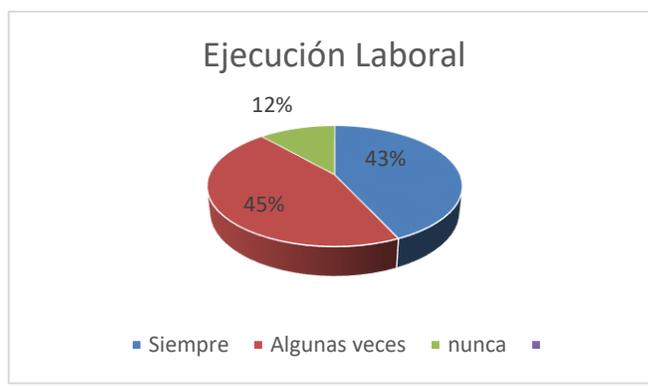
Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica anterior se determinó que los colaboradores de la empresa están orgullosos del reconocimiento y de cumplir con sus obligaciones dentro la empresa a lo largo del tiempo laborado.

Análisis

Se puede observar en la gráfica anterior que un 43% siempre atienden fácilmente las instrucciones para desarrollar alguna actividad que les sea encomendada, un 45% algunas veces pueden llevar a cabo adecuadamente la ejecución laboral y un 12% lleva a cabo actividades enfocadas a la ejecución laboral.

Tabla 20 Gráfica Ejecución laboral



FUENTE:(Mora,2021), encuesta aplicada el 21 de junio de 2021, con datos de la empresa Office D.

Interpretación

De acuerdo a los resultados de la gráfica anterior gran parte de los colaboradores de la empresa Office D., se sienten estimulados en cuanto al desempeño de sus funciones y después de haber trabajado dentro de la empresa.

Pruebas de hipótesis

Para esta investigación se determina como hipótesis que; sí, la motivación es un factor determinante en el desempeño de la empresa Office D., entonces, el desempeño laboral de acuerdo con el modelo del “campo de fuerzas” establece que un trabajador motivado es necesariamente un trabajador mayormente productivo.

El campo de fuerza nos dice que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, que se contraponen de modo que

las primeras ejercen presión hacia una dirección y las segundas en la dirección opuesta.

Entonces se dice que el cambio planeado como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable” ya que cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio “cuasiestacionario”.

En este sentido se propone una guía basada en tres fases para llevar a cabo la comunicación del nivel de motivación que se tiene dentro de la empresa a todos y cada uno de los colaboradores. En la primera fase se sugiere que en las juntas mensuales sean comunicados los resultados de las evaluaciones de motivación aplicadas a los colaboradores. En la segunda etapa, los colaboradores darán tener la oportunidad de proponer algún tipo de cambio o bien movimiento para desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes para mejorar la motivación dentro de la empresa. En la tercera etapa se recomienda que la empresa busque estabilizar a un estado de equilibrio entre las peticiones de los colaboradores y lo que la misma organización les pueda brindar, lo anterior con el apoyo de elementos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

De esta forma, cuando la guía sea implementada por los directivos dentro de la empresa se podrán suprimir las fuerzas de restricción tendrán una mejor oportunidad para efectuar cualquier cambio planeado y crear o fortalecer las fuerzas impulsoras que permitirán incrementar el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores.

Derivado de lo anterior se tiene que la hipótesis general se comprueba, con base en los resultados de las gráficas 15 y 18, sobre la participación en la toma de decisiones y el sentido de pertenencia respectivamente en donde la mayoría de los trabajadores consideran un impulso dominante que la empresa les informe sobre cómo participar en las actividades encaminadas a las cuestiones que impactan en la misma y son los mismos colaboradores quienes están orgullosos del

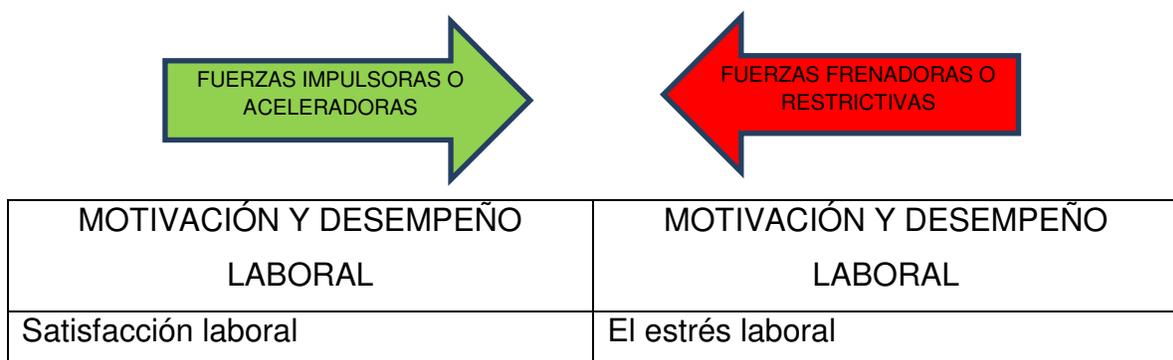
reconocimiento y de cumplir con sus obligaciones dentro la empresa a lo largo del tiempo laborado.

4.2 Análisis de las principales causas de la valoración del trabajo bajo el esquema del modelo de Lewin, “Campo de Fuerzas”.

Por medio de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Office D. se ha determinado que los factores que intervienen en el desempeño laboral en la empresa Office D., tales como; estrés laboral, satisfacción laboral, las expectativas del trabajo, la valoración del trabajo (no remunerado), la participación en la toma de decisiones, la ejecución laboral, la resistencia al cambio, el compromiso y el sentido de pertenencia, arrojo que la motivación causa que los trabajadores de la empresa realicen sus actividades laborales con mayor entusiasmo, así mismo que ellos se sientan satisfechos al recibir algún tipo de incentivo o recompensa no remunerativo por su buen desempeño laboral.

De esta manera se observó, a través de la escala de Likert que, cuando el personal recibe una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, los que motiva a que ellos tengan un desempeño laboral óptimo en el desarrollo de dichas actividades.

Modelo de análisis de las fuerzas



Las expectativas del trabajo	La resistencia al cambio
La valoración del trabajo no remunerado	La valoración del trabajo no remunerado
La participación en la toma de decisiones	
El compromiso	

FUENTE: (Mora,2021)

Una vez realizado el análisis de las fuerzas se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Fijar un compromiso entre el Gerente y personal de la empresa para contrarrestar las posibles deficiencias en el establecimiento de los incentivos y reconocimiento al logro del trabajo realizado, con la finalidad de lograr una motivación al personal y por ende encontrar en ellos un buen desempeño laboral.

Lo anterior con la finalidad de mantener un ambiente laboral favorable, el cual este apartado del estrés laboral que los colaboradores puedan presentar, una estrategia puede ser externar sus inconformidades de manera personal en una fecha determinada.

De ser posible llegar a un acuerdo que permita minimizar la rutina cotidiana que fácilmente conlleva al estrés laboral, esto a través de un programa de rotación de puesto de trabajo donde se abran oportunidades de mejora las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

Finalmente considerar las propuestas de los trabajadores para identificar como se sentirían reconocidos por su actividad laboral.

Propuesta sobre la motivación y desempeño laboral de los trabajadores.

La empresa Office D. en la actualidad mantiene un nivel de motivación óptimo, lo cual le permite que su personal pueda incrementar su nivel de desempeño laboral y de esta manera cumplir con las metas y objetivos. Estos resultados están encaminados a lo que establece Chiavenato, con respecto de que el desempeño laboral primeramente indica el acatamiento por parte de los colaboradores respecto a lo que el trabajo les demanda, con ello pueden exponer ante sus superiores las habilidades que poseen en el ejercicio de su cargo, por supuesto en acorde con los objetivos de las organizaciones, por lo tanto, se tiene como propuesta que, para mantener este nivel de motivación se debe comunicar a todo el personal a cerca de los resultados obtenidos de encuesta de satisfacción laboral con respecto de que la motivación proveniente de incentivos no remunerativos.

¿Qué se requiere?

De acuerdo a los resultados de la encuesta llevada a cabo el 21 de junio de 2021, se requiere, de la implementación de una guía donde se especifique de que manera se pueda transmitir a los nuevos talentos de la empresa cuál es el procedimiento para que cada colaborador se sienta motivado y de esta manera se pueda continuar con el arduo trabajo recorrido, en dicha guía se deberá plantear la ideología de que la retribución no remunerativa es un mecanismo principal a tener en cuenta a la hora de optar por elemento motivador, dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.



FUENTE:(Mora,2021)

Para determinar el grado de efectividad de la guía a implementar dentro de la empresa Office D., se llevará a cabo la aplicación de un cuestionario, que el gerente de tienda o bien personal responsable de R.R.H.H. se encargará de facilitar, principalmente a los colaboradores de nuevo ingreso, así mismo en aquellas áreas donde el personal muestra poco interés. Dicho cuestionario deberá evaluar los siguientes aspectos:

- Generales: La motivación y el desempeño laboral.

- Específicos: La comunicación entre los jefes de área y los subordinados, los planes de capacitación, relaciones interpersonales, el trabajo equipo, si existe buena comunicación entre los compañeros, el plan de incentivos no monetarios y los beneficios que representan.
-

Es importante mencionar que la implementación de la guía mencionada con antelación, implicaría la utilización del recurso de horas hombre por parte del personal suscrito al área de RRHH, quien presentará el proyecto de la guía al gerente general de la sucursal, con el objetivo de revisar la guía y verificar su aprobación.

Posteriormente se efectuará una reunión para llevar a cabo la divulgación de la guía en las diversas áreas de la sucursal, con la finalidad de plantear posibles inquietudes entre el personal.

CONCLUSIONES

Finalmente se obtiene que de acuerdo al objetivo general de la presente investigación; Demostrar que, un trabajador motivado es necesariamente un trabajador mayormente productivo en su desempeño laboral en la empresa Office D. y con los Objetivos específicos; Identificar las principales causas de la valoración del trabajo no remunerado, establecer el grado del desempeño laboral que poseen los empleados de la empresa, elaborar propuesta sobre la motivación y desempeño laboral de los trabajadores.

Para el cumplimiento de dichos objetivos se consideró a la población de la sucursal que se encuentra ubicada en C. la Espinita 5, 56535 Méx. Plaza Cortijo, Ixtapaluca Edo. Méx. Misma que cuenta con 30 trabajadores y se estructuró un cuestionario el con 9 ítems medibles en el que el encuestado debe expresar sus respuestas en una escala tipo Likert de 3 puntos y con 60 preguntas, a través de Google forms, para que los trabajadores tuvieran la posibilidad de responder a través de su celular.

En cuanto al capítulo II que hace referencia al marco teórico, se incluyeron estudios relacionados con algunas teorías administrativas con aspectos centrados en tareas, estructura, personas, ambiente, tecnología, etc., asimismo se incluyeron los principales enfoques de algunos autores como: Fayol, Kurt Lewin, Frederick Winslow y Taylor, lo anterior con el objetivo de enfatizar que, gestionar adecuadamente el talento humano, puede ampliar la productividad del trabajador y de esta manera el manejo efectivo de acciones aporta significativamente el mejoramiento de la productividad en su conjunto.

En el caso de la metodología se abordó una investigación de tipo cualitativo lo que permitió describir la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal, asimismo la investigación es correlacional puesto que se identifican valores explicativos como: la satisfacción laboral o bien las expectativas de trabajo, y finalmente la investigación es transversal puesto que se realizó en el año 2020.

La sucursal de Office D. ubicada en el Municipio de Ixtapaluca muestra una motivación adecuada, lo anterior derivado del buen manejo de elementos como la

comunicación y relaciones interpersonales, lo que ha permitido generar un ambiente laboral óptimo para los colaboradores de dicha empresa. De esta manera los colaboradores al momento de exponer sus necesidades y experiencias han mencionado los requerimientos para mejorar los beneficios de tener un mayor reconocimiento por el trabajo que realizan.

El desempeño laboral de la empresa es adecuado, pues el personal considera que los servicios que se ofrecen son brindados de manera adecuada y que su productividad es alta, y cuentan con un rendimiento y actitud beneficiosa para la empresa en términos de aprovechamiento del tiempo laborado.

Es así que se ha determinado que el tener una alta motivación también ha permitido a la empresa lograr un adecuado desempeño laboral para bien propio y de sus trabajadores, en términos de productividad y eficiencia.

Recomendaciones

En sintonía con los resultados del estudio que se realizó dentro de la empresa Office D. la empresa, presenta un ambiente motivacional positivo de acuerdo a la opinión de en sus trabajadores. Por ello, los directivos deben implementar guías enfocadas en mantener de forma permanente la estabilidad en cuanto a motivación se trata, asimismo evaluar desempeño laboral, con el fin de incrementar la realización personal de cada trabajador. Pero sobre todo dar a conocer los resultados de todos aquellos estudios realizados con finalidad de que cada persona pueda externar su conformidad o inconformidad dentro del centro de trabajo. De igual manera hacer las modificaciones necesarias con respecto de la participación del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arturo, Hernández J., Gallarzo Manuel, y J. de Jesús Espinoza. 2011. "Desarrollo Organizacional". P. 2 en *Desarrollo Organizacional*.
- Española, Real Academia, y España Madrid. 1992. "Diccionario de la lengua española".
- Ganga, Francisco, y Horacio Villacís. 2018. "Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil". *Revista Perspectivas* (42):97–122.
- García Sáinz, Cristina, y Susana García Díez. 2000. "Para una valoración del trabajo más allá de su equivalente monetario". *Cuadernos de Relaciones Laborales* 17(17):39–64. doi: 10.5209/CRLA.33608.
- Rodríguez-Marulanda, Karina Patricia, y Jorge Isaac Lechuga-Cardozo. 2020. "Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA". *Revista Escuela de Administración de Negocios* (87):79–101. doi: 10.21158/01208160.n87.2019.2452.
- Urdaneta Quintero, Omar Ramón, y Milagros del Valle Urdaneta Quintero. 2013. "Evaluation of performance and motivation in health research institute staff". *Revista de Ciencias Sociales - Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales* 19(4):672–82.
- Salas, C. A., & Cid, J. N. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en psicología*, 22(109), 67-90
- Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165.
- Castro, M. G. A., Padilla, J. M. C., & Ramírez, S. M. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Mazariegos, M. I. (2015). Motivación y desempeño laboral. URL Disponible: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>.
- CARMONA-FUENTES, P., VARGAS-HERNÁNDEZ, J. G., & ROSAS-REYES, R. E. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño

- laboral. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 53-68.
- Prieto, L. L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: " El engagement en el trabajo". *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (73), 16-20.
- Rodríguez Rozo, L. A. (2017). El clima organizacional y el desempeño laboral como herramientas para el éxito empresarial.
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60.
- Latorre Navarro, M. F. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*.
- Cayo Condori, R., & Lazo Zambrano, A. B. (2019). Clima organizacional y desempeño laboral en el ámbito empresarial.
- Irving, T. S. F., & Palacios, B. R. M. (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 86-98.
- J. A. S. R. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano* (Vol. 46). 3Ciencias.

GLOSARIO

Argumento: Razonamiento que se emplea para probar o demostrar una proposición, o bien para convencer a alguien de aquello que se afirma o se niega.

Argumentos: conjunto de proposiciones en el que se intenta establecer la convicción acerca de una de ellas, la conclusión, con base en otras que conocemos como premisas.

Autoevaluación: Actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables.

Capacidad: Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.

Competencias: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Comportamiento: Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos.

Conclusiones: Las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y debilidades.

Control: acto de registrar la medición de los resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinados.

Desempeño: Conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

Eficacia: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó.

Eficiencia: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Evaluación: Proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Hecho: Acción que se ha llevado a cabo, adelantándose a cualquier evento que pudiera dificultarla o impedirla. (Española and Madrid 1992)

Hipótesis. Suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia.

Motivación: Es un proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún deseo o satisfacción.

Organización: Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Políticas: conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Su esencia es la discreción, dentro de ciertos límites, en la toma de decisiones.

Productividad: Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Es la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer y mañana, mejor que hoy.

Retroalimentación: Función de informar resultados a partir de evaluación o ejecución de trabajos a los actores en dicha actividad.

Toma de Decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos.

Trabajador: Persona que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos.

Situación: Conjunto de factores o circunstancias que afectan a alguien o algo en un determinado momento (Española and Madrid 1992)

Proposición: es una aseveración que puede ser falsa o verdadera.