



# UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



## FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### TESIS

### “FACTORES MOTIVACIONALES DE UNA EMPRESA OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL”

Tesis presentada para obtener el título de licenciada en  
administración.

**Pasante(presenta):** Guerrero Ruiz Paola

**Asesora:** Dr. Castro García Yenisey

MORELIA MICH, NOVIEMBRE 2020.

## Índice

Glosario de términos.....	4
Índice de graficas.....	5
Índice de figuras .....	6
Índice de tablas.....	7
Resumen .....	9
Abstrac .....	10
Introducción .....	11
CAPITULO 1 FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.Fundamentos de la investigación.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Descripción del problema.....	14
1.3 Justificación.....	15
1.4 Variables .....	15
1.4.1 Variable dependiente .....	15
1.4.2 Variable independiente .....	16
1.5 Preguntas de investigación .....	16
1.5.1 Pregunta general .....	16
1.6 Objetivos de investigación.....	16
1.6.1 Objetivo general.....	16
1.6.2 Objetivo específicos.....	16
1.7 Hipótesis .....	16
1.8 Matriz de congruencias .....	17
1.9 Metodología empleada .....	22
1.10 Objetivo de estudio: factores motivacionales de una empresa operadora de servicios comercial.....	22
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....	23
2.Marco teórico.....	24
2.1 Motivación.....	24
2.2 Definiciones.....	27
2.3 Que es y cómo funciona la motivación .....	28
2.4 Creer en ti mismo como una gran herramienta de la motivación .....	30
2.5 Los incentivos y la motivación .....	31
2.6 La motivación como fuente de imaginación y creatividad .....	31
2.7 Teorías de la motivación .....	32

2.7.1 Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow .....	32
2.7.2 Teoría de los dos factores de Herzberg .....	37
2.7.3 Teoría de X - Y .....	40
2.7.4 Teoría de las expectativas .....	42
2.7.5 Teoría de las tres necesidades secundarias .....	46
2.8 Programas para la motivación .....	48
2.9 Indicadores y mediciones de la motivación: investigaciones en el tiempo. ....	50
<b>CAPÍTULO 3 PROPUESTA METODOLÓGICA / METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>60</b>
3.Propuesta metodológica / metodología de investigación.....	61
<b>CAPÍTULO 4 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
4. Análisis de resultados .....	68
4.1 Fiabilidad de la herramienta .....	109
4.2 Comprobación de la hipótesis .....	110
<b>5.DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>113</b>
5.1 Discusiones.....	114
5.2 Conclusiones.....	117
5.3 Recomendaciones.....	121
Bibliografía.....	123

## Glosario de términos

**Conducta:** Manera de comportarse una persona en una situación determinada o en general.

**Comportamiento:** Manera de funcionar una cosa en una situación determinada.

**Creatividad:** Capacidad o facilidad para inventar o crear.

**Estímulo:** Un estímulo será cualquier elemento externo, que estimulará, activará o bien mejorará la actividad que realiza, su respuesta o reacción.

**Fructífero:** Aprovechamiento de una acción concreta que ha producido frutos muy positivos.

**Incentivo:** Que impulsa a hacer o desear una cosa, especialmente a obrar o hacer determinada cosa mejor o más deprisa.

**Imaginación:** Capacidad o facilidad para concebir ideas, proyectos o creaciones innovadoras.

**Motivación:** Necesidad o deseo que activa y dirige nuestro comportamiento.

**Motivación interna:** Para esta motivación no es necesaria ninguna necesidad ni elemento de recompensa externa, hay una motivación espontánea, fruto de nuestra voluntad sin necesidad de un elemento exterior.

**Motivación externa:** Proviene del entorno de la persona. Son motivaciones que funcionan siempre obteniendo una recompensa tras la conducta, pero son inestables porque siempre dependen de la recompensa, si esta desaparece, desaparecerá la motivación.

**Motivadores:** Que motiva o causa lo que se expresa.

**Polifacético:** Que tiene varias facetas o aspectos.

**Satisfacción:** Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

**Striatum ventral:** El estriado ventral se encuentra en la encrucijada de las redes neuronales que tratan diversos aspectos de los procesos de recompensa y la motivación.

## Índice de graficas

Ilustración 1 Pregunta Género .....	69
Ilustración 2 Pregunta Rango de edad .....	70
Ilustración 3 Pregunta Escolaridad.....	71
Ilustración 4 Pregunta Antigüedad es esta empresa .....	72
Ilustración 5 Pregunta 1 .....	74
Ilustración 6 Pregunta 2 .....	77
Ilustración 7 Pregunta 3 .....	78
Ilustración 8 Pregunta 4 .....	80
Ilustración 9 Pregunta 5 .....	81
Ilustración 10 Pregunta 6 .....	82
Ilustración 11 Pregunta 7 .....	83
Ilustración 12 Pregunta 8 .....	84
Ilustración 13 Pregunta 9 .....	85
Ilustración 14 Pregunta 10 .....	86
Ilustración 15 Pregunta 11 .....	88
Ilustración 16 Pregunta 12 .....	90
Ilustración 17 Pregunta 13 .....	91
Ilustración 18 Pregunta 14 .....	93
Ilustración 19 Pregunta 15 .....	94
Ilustración 20 Pregunta 16 .....	96
Ilustración 21 Pregunta 17 .....	98
Ilustración 22 Pregunta 18 .....	99
Ilustración 23 Pregunta 19 .....	101
Ilustración 24 Motivación.....	102
Ilustración 25 Reconocimiento.....	103
Ilustración 26 Área y ambiente de trabajo.....	105
Ilustración 27 Formación e información (capacitación).....	107

## Índice de figuras

Figura 1 Frecuencia del porcentaje .....	25
Figura 2 Factores higiénicos y motivacionales .....	25
Figura 3 Motivación .....	29
Figura 4 Creer en ti mismo .....	30
Figura 5 Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow .....	33
Figura 6 Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo .....	37
Figura 7 Teoría de los factores .....	39
Figura 8 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg .....	40
Figura 9 Los tres factores de la motivación para producir .....	43
Figura 10 Modelo de expectativas aplicadas .....	44
Figura 11 Bases del modelo de expectativas .....	45

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de contingencias .....	21
Tabla 2 Teoría X – Y .....	41
Tabla 3 Resumen de las teorías motivacionales .....	47
Tabla 4 Satisfacción laboral de los trabajadores de manipulado y envasado hortofrutícola.....	51
Tabla 5 Escala de satisfacción laboral .....	52
Tabla 6 Diferencias en los motivadores y los valores.....	53
Tabla 7 Motivación laboral.....	54
Tabla 8 Satisfacción laboral.....	55
Tabla 9 Satisfacción laboral: escala general de satisfacción .....	56
Tabla 10 Correlación entre motivación y satisfacción .....	57
Tabla 11 Indicadores / ítems .....	63
Tabla 12 Encuesta selecta para aplicación .....	64
Tabla 13 Escalas utilizadas .....	65
Tabla 14 Información recolectada .....	66
Tabla 15 Frecuencias datos generales .....	68
Tabla 16 Frecuencia Género.....	68
Tabla 17 Frecuencia Rango de edad.....	70
Tabla 18 Frecuencia Escolaridad .....	71
Tabla 19 Frecuencia Antigüedad en esta empresa .....	72
Tabla 20 Frecuencias Estadísticas Pregunta 1.....	73
Tabla 21 Frecuencia Pregunta 1 .....	73
Tabla 22 Frecuencias Preguntas 2,3,4.....	75
Tabla 23 Frecuencias Preguntas 5,6,7,8.....	75
Tabla 24 Frecuencias Preguntas 9,10,11.....	76
Tabla 25 Frecuencia Pregunta 2 .....	76
Tabla 26 Frecuencia Pregunta 3.....	78
Tabla 27 Frecuencia Pregunta 4.....	79
Tabla 28 Frecuencia Pregunta 5.....	81
Tabla 29 Frecuencia Pregunta 6.....	82
Tabla 30 Frecuencia Pregunta 7.....	83
Tabla 31 Frecuencia Pregunta 8.....	84
Tabla 32 Frecuencia Pregunta 9.....	85
Tabla 33 Frecuencia Pregunta 10.....	86
Tabla 34 Frecuencia Pregunta 11.....	87
Tabla 35 Frecuencias Preguntas 12,13,14,15.....	89
Tabla 36 Frecuencia Pregunta 12.....	89
Tabla 37 Frecuencia Pregunta 13.....	91
Tabla 38 Frecuencia Pregunta 14.....	92
Tabla 39 Frecuencia Pregunta 15.....	94
Tabla 40 Frecuencias Preguntas 16,17,18,19.....	95
Tabla 41 Frecuencia Pregunta 16.....	96
Tabla 42 Frecuencia Pregunta 17.....	97
Tabla 43 Frecuencia Pregunta 18.....	99

Tabla 44 Frecuencia Pregunta 19.....	100
Tabla 45 Motivación.....	102
Tabla 46 Reconocimiento.....	103
Tabla 47 Área y ambiente de trabajo.....	104
Tabla 48 Formación e información (capacitación).....	106
Tabla 49 Estadísticos de fiabilidad. ....	109
Tabla 50 Correlaciones.....	111

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo determinar cuáles son los principales factores motivacionales de los trabajadores de la empresa “OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL”.

La investigación se realizó con 125 sujetos de ambos géneros, para la recopilación de datos se utilizó un programa llamado SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), se midió la motivación laboral a través de 4 variables: percepción general y motivación, reconocimiento, área y ambiente de trabajo, formación e información (capacitación); el siguiente instrumento elaborado de (Euroempleo, 2019) y adaptado por la autora del presente estudio el cual mide la motivación laboral.

De acuerdo con los resultados, se estableció que existe una correlación positiva alta estadísticamente significativa a nivel del alfa Cronbach de .911 de motivación laboral, demostrando una alta fiabilidad. Por lo mencionado anteriormente, se concluye que, entre más motivados, más satisfechos se encuentran los colaboradores de la empresa.

Finalmente se recomendó aplicar en el tiempo que se considere necesario acorde a la necesidad de la empresa, estudios específicos o cuestionarios que evalúen el grado de motivación laboral, para conocer cómo se encuentran estos aspectos haciendo una comparación para determinar si han existido mejoras o bien si hay áreas de oportunidad para establecer las estrategias necesarias.

Palabras clave: Jerarquía de las necesidades humanas||Motivación||Incentivos

## Abstrac

The present study aims to determine which are the main motivational factors of the workers of the company "OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL".

The research was conducted with 125 subjects of both genders, for the data collection a program called SPSS was used, work motivation was measured through 4 variables: general perception, motivation and recognition, work area and environment, training and information ; The following instrument developed from (EUROPEO, 2019) and adapted by the author of this study which measures work motivation.

According to the results, it was established that there is a statistically significant high positive correlation at the Cronbach alpha level of .911 for work motivation, demonstrating high reliability. Based on the aforementioned, it is concluded that the more motivated, the more satisfied are the company's employees.

Finally, it was recommended to apply in the time that is considered necessary according to the need of the company, specific studies or questionnaires that assess the degree of work motivation, to know how these aspects are found by making a comparison to determine if there have been improvements or if There are areas of opportunity to establish the necessary strategies.

## Introducción

Por motivación se debe entender que es un proceso psicológico que se relaciona con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta. Gran parte de la actividad laboral esta “motivada”. La conducta motivada resulta de la identificación de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral: motivadores del entorno laboral y motivador del contenido del trabajo. Los primeros hacen referencia a las características del ambiente en donde tiene lugar la actividad laboral y son de naturaleza material y social. Por otro lado, el contenido del trabajo, se refiere a aquellos aspectos del trabajo relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño (Prieto, 2002).

La empresa elegida en donde se llevó a cabo la presente investigación, es una empresa operadora de servicios comercial. La empresa como prestadora de servicios se preocupa que su personal se encuentre motivado para poder brindar un servicio de excelencia, a través de ciertos valores que maneja la empresa de manera interna.

Continuando con la idea inicial de la investigación, se considera que la motivación laboral es parte fundamental de una organización, por lo que, es importante conocer los aspectos que motivan y las inquietudes de los colaboradores para poder manejar un clima laboral adecuado y así realizar de mejor forma el trabajo cotidiano, generando ganancias tanto para la empresa como para los mismos colaboradores.

Por tanto, la motivación laboral es fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa y del colaborador; mientras que la satisfacción laboral es de total importancia ya que un colaborador que se encuentra cómodo con el entorno que le rodea, puede desarrollarse de mejor manera en sus actividades diarias, estimando de ello que están relacionadas estrechamente. La satisfacción del colaborador influye en la actitud que genera su desempeño y comportamiento dentro del entorno laboral por lo cual de igual forma puede llegar a influir a sus demás compañeros de trabajo generando una situación en la que ninguno se encuentre satisfecho y teniendo pérdidas dentro del área.

Es así que la presente investigación está conformada por varios capítulos de los cuales se detallan a continuación:

Capítulo 1, se describe el problema junto con el tema de investigación, mediante un análisis crítico, descripción del problema, variables, hipótesis, justificación para la realización de la investigación y objetivos a alcanzar de la misma.

Capítulo 2, compuesto por la investigación de los antecedentes de varios autores y algunas teorías que se presentan en el siguiente capítulo.

Capítulo 3, se describe la metodología de investigación, enfoques, tipo de investigación, determinación de la población, plan para la recolección de información, el procesamiento y análisis de la información obtenida.

Capítulo 4, contiene el análisis e interpretación de datos obtenidos mediante la herramienta de investigación, en este caso las encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa operadora de servicios comercial, de las cuales se presentó mediante cuadros y gráficos, posteriormente se verificó la hipótesis.

Se aportan con las conclusiones y recomendaciones resultado del análisis e interpretación de los datos recopilados en el capítulo anterior.

Como conclusión del trabajo se puede decir que la motivación laboral es parte medular de una organización. Es importante realizar mediciones periódicas para comparar los cambios de cada año de la motivación de los colaboradores.

# **CAPITULO 1**

# **FUNDAMENTOS DE LA**

# **INVESTIGACIÓN**

## 1. Fundamentos de la investigación.

### 1.1 Planteamiento del problema.

¿Cuáles son los principales factores motivacionales de los trabajadores de la empresa “¿OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL” de Morelia, Michoacán?

Como se sabe, la motivación es el motor que mueve a las personas a realizar diferentes actividades en su vida cotidiana; es un proceso complejo que incluye componentes subjetivos y componentes objetivos que juegan un papel sobresaliente en la conducta humana.

También es fundamental determinar aquellos factores que influyen en el rendimiento de las personas. Vale destacar que la destreza física y social contribuye en el comportamiento de la persona, donde apreciaremos la motivación para un mejor desempeño, como el individuo distingue su trabajo, su productividad, rendimiento, satisfacción, gozo y demás.

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006) “La motivación es un concepto que describe las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento”. (p.132) (Gibson, 2006)

Al mismo tiempo, Ivancevich (2005) explica que la motivación de los empleados “Es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta”. (p62) (Ivancevich, 2005)

### 1.2 Descripción del problema.

La motivación laboral es uno de los principales factores para que las organizaciones sean exitosas, ya que a través de la motivación se ve y prevé el rendimiento de los trabajadores y sobre todo tengan buena productividad.

- Las teorías de *motivación interna* asumen que las personas están fundamentalmente motivadas internamente: las características intrínsecas del trabajo las motivan, por sí mismas, a trabajar duro y hacer un trabajo de calidad.

- Las teorías de motivación externa asumen que las personas están fundamentalmente guiadas por factores externos, castigos y mediciones de logro. (Curto, 2019).

Por ello se busca lo siguiente:

- ¿Qué problemas presentan los trabajadores por la falta de motivación?
- ¿Cuáles son las principales problemáticas que se pueden encontrar por la falta de motivación?
- ¿Qué percepción tienen los trabajadores a cerca de la empresa?
- ¿Cómo podría llegar a afectar la falta de motivación en la empresa?

### 1.3 Justificación

Es importante que las organizaciones se enfoquen en conocer el nivel de motivación de sus empleados, de tal forma que se tenga la suficiente información para que se tomen decisiones que hagan que la organización tenga un mejor desempeño y cuente con personas motivadas y satisfechas, con pocas ganas de irse de la organización.

(Chiavenato, 2000) “La rotación de personal no es una causa, sino efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento personal”.

Para encontrar y mantener la motivación laboral, se deben conocer iniciativas y prácticas que permitan guiar a los colaboradores a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

### 1.4 Variables

- Percepción general y motivación.
- Reconocimiento.
- Formación e información (capacitación).
- Área y ambiente de trabajo.

#### 1.4.1 Variable dependiente

- Percepción general y motivación.

#### 1.4.2 Variable independiente

- Reconocimiento.
- Formación e información (capacitación).
- Área y ambiente de trabajo.

### 1.5 Preguntas de investigación

#### 1.5.1 Pregunta general

¿Cuáles son los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa “OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL”?

### 1.6 Objetivos de investigación

#### 1.6.1 Objetivo general

- Identificar los principales factores motivacionales de los trabajadores de la empresa “OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL”.

#### 1.6.2 Objetivo específicos

- Conocer el clima laboral de la empresa “OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL”.

### 1.7 Hipótesis

El reconocimiento, capacitación y clima laboral son de los principales factores motivacionales de los trabajadores en una empresa operadora en servicios comercial.

## 1.8 Matriz de congruencias

Problema	Pregunta de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Herramienta
Cuál es el principal motivador de los empleados .	¿Cuáles son los factores motivacionales de los trabajadores de la empresa “OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIA L”?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O. general:</b> Identificar los principales factores motivacionales de los trabajadores.</li> <li>• <b>O. específico</b> Conocer el clima laboral de la empresa “OPERADO</li> </ul>	El reconocimiento, capacitación y clima laboral son de los principales factores motivacionales de los trabajad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>V. dependiente:</b> Motivación.</li> <li>• <b>V. independent e:</b> Reconocimiento, capacitación y clima laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción general y motivación.</li> <li>• Reconocimi ento</li> </ul>	<p>1.- ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?</p> <p>4.- ¿Como percibe la motivación y el gusto por el trabajo que desarrolla?</p> <p>5.- ¿Que tan gratificante es para usted? El nombre de la empresa y su posición en el sector.</p> <p>2.- ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?</p>

		RA DE SERVICIOS COMERCIA L”	ores en una empres a operado ra de servicio s comerci al.			3.- ¿Recibe información sobre como desempeña su trabajo (Gráficas, correos informativos)? trabajo que desarrolla? 6.- ¿Como considera las condiciones salariales? 7.- ¿Cómo califica su relación con sus compañeros? 8.- ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo? 9.- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?
--	--	--------------------------------------	--	--	--	--

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación e información (capacitación).</li> </ul>	<p>10.- ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?</p> <p>11.- ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?</p> <p>16.- ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?</p> <p>17.- Cuando necesita información adicional de la establecida, ¿se la han proporcionado?</p>
--	--	--	--	--	---	--

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área y ambiente de trabajo.</li> </ul>	<p>18.- Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria la formación específica, la empresa se lo proporciona.</p> <p>19.- La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional. (Ejemplo: escuela virtual, becas para estudiar).</p> <p>12.- ¿El trabajo en su área está bien organizado?</p> <p>13.- ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?</p>
--	--	--	--	--	---	---

						<p>14.- ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?</p> <p>15.- ¿Están claros y conoce los manuales en caso de emergencia?</p>
--	--	--	--	--	--	--

*Tabla 1 Matriz de contingencias*

(Euroempleo, 2019)

## 1.9 Metodología empleada

Se presenta la metodología que se aplicó para obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico de motivación.

Primero se empezó por definir los conceptos básicos de la motivación así como las principales teorías de distintos autores, para ver cuál es la teoría que nos es más eficiente en el trabajo de investigación que se realizó a la empresa operadora de servicios comercial para medir el grado que tienen los trabajadores a cerca de la motivación, y ver que es lo que realmente los motiva a trabajar y a estar más motivados así como para rendir más en el trabajo y les den mayor utilidad a las empresas donde laboran.

Y esta medición se hará mediante una encuesta de escala Likert para conocer su nivel de motivación.

## 1.10 Objetivo de estudio: factores motivacionales de una empresa operadora de servicios comercial

El trabajo se realizó en la empresa OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL, se aplicaron encuesta sobre la motivación para así mismo poder determinar qué es lo que los tiene motivados dentro de su trabajo, que es lo que los hace que rindan más en su trabajo, así mismo saber qué es lo que más les gusta de sus labores.

# **CAPÍTULO 2**

## **MARCO TEÓRICO**

## 2. Marco teórico

### 2.1 Motivación

La motivación es fundamental para las empresas, no importando si son grandes o pequeñas. El colaborador de la organización debe mantenerse motivado para mejorar su rendimiento en las atribuciones diarias y así subir la productividad de la organización. Es importante que al colaborador se le motive con palabras, incentivos no monetarios y reconocimientos de logros.

La forma en que nos sentimos emocionalmente en una situación determinada consiste en el elemento más importante de la motivación.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado.

Los motivos primarios nos ayudan a satisfacer necesidades básicas, tales como la alimentación, bebida, calor y alojamiento. La motivación secundaria: son adquiridos o aprendidos y las necesidades que satisfacen pueden o no, estar indirectamente relacionados con los motivos primarios.

La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow expresa la idea de que hasta el momento en que se satisfacen, algunos motivos son más importantes que otros. (UMAG, 2019)

Teoría de los dos factores. ¿Cómo afecta la organización a la motivación? Finales de los 50, Frederick Herzberg hizo lo siguiente a un grupo de trabajadores “Primero, describa situaciones en las que se haya sentido excepcionalmente bien acerca de su trabajo. Después, describa situaciones en las que se haya sentido, excepcionalmente mal acerca de su trabajo.”

Las respuestas fueron muy diferentes. Cuando se sintieron bien hacían referencia a factores relacionados con la satisfacción. Cuando se sintieron mal hacían referencia a factores relacionados con la insatisfacción.

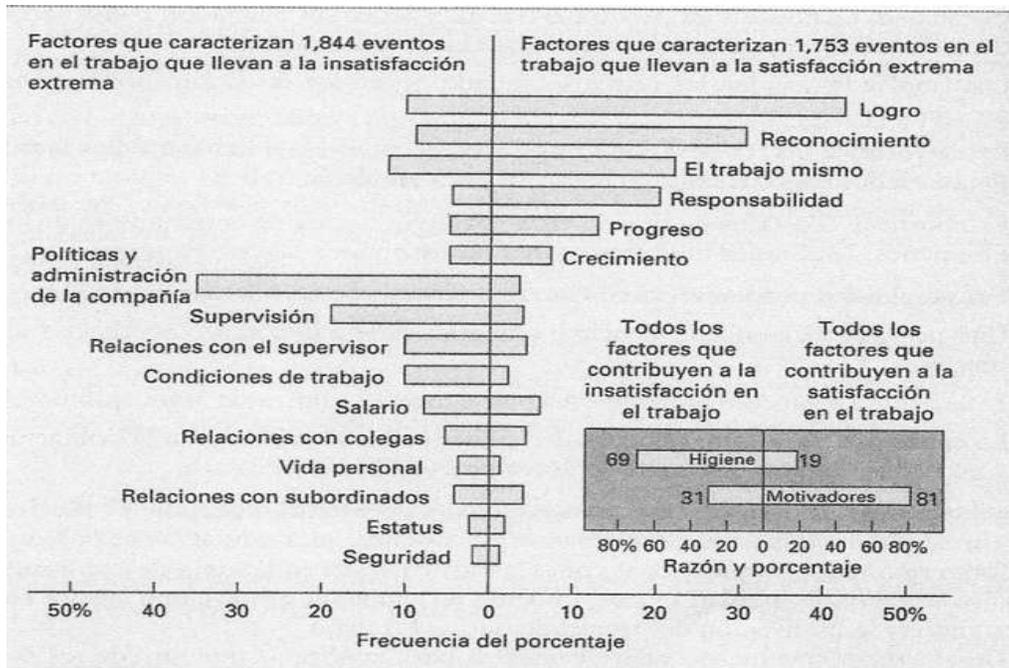


Figura 1 Frecuencia del porcentaje

(Gallardo, 2019)

Concluyó que las respuestas sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como era la creencia tradicional.

Existía un continuo dual: lo opuesto de la “satisfacción” es “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”.

Los factores higiénicos no son motivadores.



Figura 2 Factores higiénicos y motivacionales

(Gallardo, 2019)

Satisfacción e insatisfacción no son opuestos:

- Estamos satisfechos cuando nuestro trabajo nos aporta todo lo que deseamos. En caso contrario, estaremos no satisfechos.

- Si solo cubre los requerimientos mínimos que exigimos a un empleo, estaremos no satisfechos, pero no insatisfechos.
- Si no cubre ni los mínimos, estaremos insatisfechos.

Distingue entre factores de motivación (logro, reconocimiento, etc.) y los de higiene (salario, políticas corporativas, relación con los colegas, etc.):

- Los factores de higiene evitan la insatisfacción, pero necesariamente logran la satisfacción.
- Los factores de motivación permiten lograr la satisfacción (Gallardo, 2019).

Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Arias Heredia).

Es así, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también son diferentes, donde estos últimos, varían con el tiempo, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas que en esencia es semejante.

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- *El comportamiento es causado.* Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.
- *El comportamiento es motivado.* En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

- *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , 2017).

## 2.2 Definiciones

**Herzberg** define como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

Los factores de motivación (logros, reconocimientos, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador. (Herzberg, 2015 )

**González** afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interrelación que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño. (Serra, 2008)

**Piaget** define la motivación como la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno. (Escobar, 2019)

**Chiavenato** define como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo es ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivara o no al individuo. (Chiavenato, 2012)

**McClelland** el individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

- La necesidad del logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal, etc.
- La necesidad del poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos, de tener un impacto en el resto de personas.
- La necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello de relacionarse con los demás (McClelland, 2012).

Según **García y Forero** (2014) menciona que, en el orden organizacional, uno de los principales factores que influyen en el desempeño de las organizaciones es la motivación. El colaborador refleja un comportamiento particular, de acuerdo con el grado de motivación que posea (Monica Garcia Rubiano, 2014).

En este orden de ideas, **Chiavenato** (2009) explica que “Sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficio que la organización pone a disposición. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente” (Chiavenato I. ).

### 2.3 Que es y cómo funciona la motivación

Motor, fuerza, energía, combustible, la motivación es lo que mueve e impulsa a una persona a lograr un objetivo.



Figura 3 Motivación

(UMAG, 2019)

La motivación, hasta cierto punto, es medible, ya que es posible cuantificar la cantidad y calidad de recursos que una persona está dispuesta a sacrificar con tal de obtener un objeto.

La motivación para ganar tal vez existe siempre, salvo casos excepcionales; el tema es que el tamaño o nivel de la motivación está vinculado a la percepción del beneficio obtenido. Por ello, tanto para automotivarse como para motivar a otros, es clave identificar el objetivo y saber presentar los beneficios, de tal forma que sean los indicados para aumentar el nivel de motivación.

La motivación, según la neurociencia, debido a que activa el *striatum ventral* en nuestro cerebro, está altamente vinculada a la capacidad de memorizar un evento. Si un colaborador está motivado en una reunión de trabajo, muy probablemente recordará las actividades que le corresponden hacer, si no lo está no lo hará muy bien.

Estar motivados nos permite estar más presentes, más interesados en algo, más atentos. Por ello podemos afirmar que quien está motivado vive más el presente, lo disfruta más y lo recuerda más. Así, una condición de vida para ser feliz y productivo es vivir motivado. Si no vives motivado la vida incluso te pasará de largo.

## 2.4 Creer en ti mismo como una gran herramienta de la motivación

Creer en ti mismo es otro gran promotor de la motivación, muy ligado o producto del no-juicio y de la aceptación de los demás. Cuando te autoaceptas, cuando crees en ti mismo, eres mucho más capaz de lograr algo, simplemente porque tu cabeza está más clara, confías en que podrás y actúas sin miedos. El miedo, en muchas ocasiones, te impide actuar con confianza, no darlo todo y así evitarás que logres el objetivo.



*Figura 4 Creer en ti mismo*

(UMAG, 2019)

Cuando ves que alguien que tu creías que no podía hacer algo, lo hizo, te sientes motivado a tratar de hacerlo. El ego es fuerte y aquí juega a nuestro favor motivándonos a lograrlo.

Creer en ti es un poderoso motor o motivador para definirte grandes objetivos y lograrlos. Y al ser conscientes de que creer en nosotros mismos es una gran herramienta, muchos buscan recuperar la confianza en sí mismos en toda forma posible. “¿Por qué te esfuerzas tanto?”, “¿Por qué haces lo que haces?”, suelen preguntar muchos a quienes luchan, y algunas personas suelen responder: “Porque quiero volver a creer en mí mismo”.

Cuando crees en ti tu percepción de ti mismo cambia dramáticamente, tanto en tu postura física, como en tu manera de expresarte, en tu actitud y en tus emociones. Cuando crees en ti cambia tu propia percepción de lo que eres capaz, defines

nuevos objetivos y eres más creativo para lograrlos porque actúas con la mente más despejada (sin miedos). Cuando crees en ti tienes y muestras más seguridad y por ende logras más.

## 2.5 Los incentivos y la motivación

Los incentivos son estímulos adicionales que contribuyen a sentirte inspirado, reforzar la motivación y enfocarte en los objetivos. La motivación puede estar en la persona, pero puede no ser lo suficiente para que los objetivos se logren justo a tiempo o para que se alcancen plenamente.

Incentivar a alguien implica sorprender al cerebro o buscar nuevos caminos neuronales para reforzar el deseo por algo. Recordemos que el cerebro es un aparato que busca la comodidad a través del ahorro de tiempo y esfuerzo, y es justo lo que impide que logremos más de lo que otros logran. Los grandes objetivos requieren que el cerebro salga de su estado de comodidad, piense más, se esfuerce más, logre más.

Los incentivos pueden ser monetarios, pero también pueden ser emocionales y simbólicos, y estos últimos en ocasiones son más poderosos en la psicología de la persona. Tal vez un día entero dedicado a tu hijo puede resultar mucho más valioso para él que regalarle algo.

Lo que importa es lo que impacta psicológicamente a la mente de la persona. Seguramente incentivará más a un colaborador que vive muy lejos de la fábrica saber que tendrá transporte todos los días a su trabajo que obsequiarle un reloj de lujo. Tal vez incentivará más a un contador, que pasa todo su día en la oficina, asignarle un espacio de trabajo más cómodo que un viaje.

## 2.6 La motivación como fuente de imaginación y creatividad

La creatividad, esa gran capacidad humana, es la que nos permite generar nuevas ideas, diferentes, auténticas, nunca antes imaginadas. La creatividad es el preámbulo por excelencia de la innovación, de la evolución y de la transformación humana.

La motivación es como un interruptor que activa nuestra mente, nuestra imaginación, nuestra memoria, nuestros procesos cognitivos y hasta nuestro tercer ojo, el espiritual, la inspiración divina, para fantasear, soñar despiertos y generar soluciones magníficas. Mozart y Beethoven buscando desarrollar las sinfonías más bellas jamás escritas, Dalí y Picasso queriendo revolucionar la pintura aprovechando técnicas totalmente innovadoras, Hubble y Sagan con su deseo ferviente por escudriñar los sinfines del espacio, Zuckerberg o los fundadores de Twitter (Glass, Dorsey, Williams y Stone) transformando la manera como nos comunicamos por la web. Todos ellos han tenido detrás el empuje y la fuerza de la motivación, impulsándolos hacia beneficios conscientes o inconscientes, pero ahí ha estado (Ricardo Perret Erhard, 2019).

## 2.7 Teorías de la motivación

Las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950, se considera un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante esa época se formularon teorías que, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, que representan los cimientos sobre los que se rigen las teorías contemporáneas; así como también, se recurren a estas teorías y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a una persona. Tienen relación, por lo tanto, con el ser interior del individuo, así como con la determinación del comportamiento producto del estado interno de las necesidades de éste.

### 2.7.1 Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo; por su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son consistentes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las relaciones humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana en la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias).

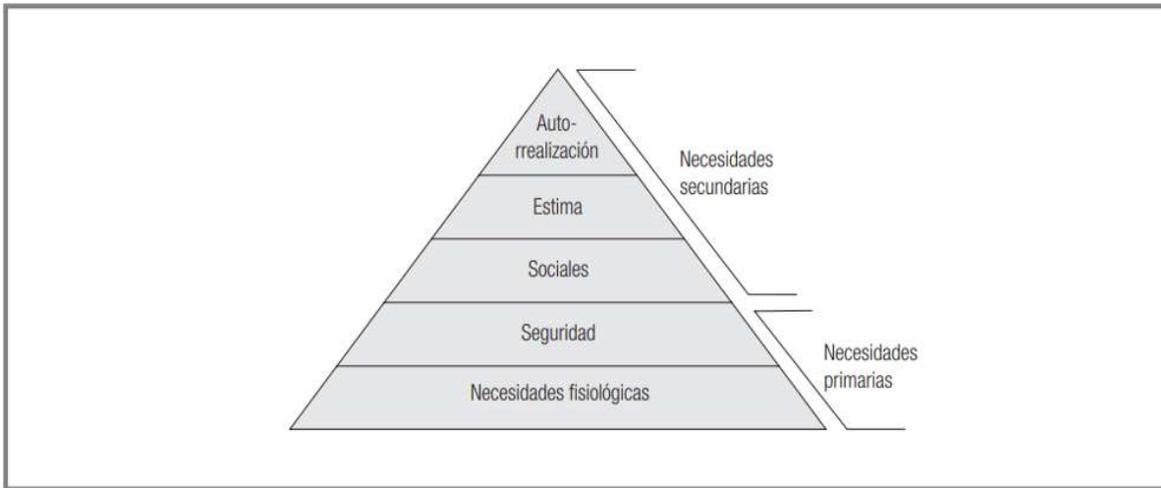


Figura 5 Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, Octava edición)

1. **Necesidades fisiológicas:** constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, al principio, la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido, y el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras que no se logre su satisfacción. Se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los seres humanos requieren distintos grados de individuales de satisfacción. Su principal urgencia: cuando no se satisface alguna de estas necesidades, dirige la orientación de la conducta.

2. *Niveles de seguridad:* constituyen el segundo nivel de las relaciones humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de la protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de esta necesidad. A parecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo. Tienen gran importancia, pues en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconscientes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad de las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.
3. *Necesidades sociales:* surgen en la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de socialización, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La frustración de estas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la sociedad. La necesidad de dar y recibir afecto es importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
4. *Necesidades de aprecio:* son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y se valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y el reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez puede generar desamino o actividades compensatorias.

5. *Necesidades de auto realización*: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en los más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser.

Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de sus talentos. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otra persona), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás. Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla. No importa qué tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más.

En términos generales, la teoría de Maslow representa los siguientes aspectos:

1. Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola hacia objetivos individuales.
2. El individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas, que son innatas o hereditarias. Al principio, se encamina su conducta de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades, que son hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etcétera.
3. A partir de una cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas hacia la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las

necesidades primarias del individuo, orientadas hacia su conservación personal.

4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen lenta y paulatinamente las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales; mientras que las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización o al de necesidades de estima. Esto es una conquista individual.
5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran número de necesidades concomitantes influyen la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan en relación con las necesidades más bajas.
6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de ser satisfecha durante mucho tiempo, entonces se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por su satisfacción.

Aunque el enfoque de Maslow, aunque genérico y amplio representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta humana y para el área de recursos humanos. (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, Octava edición )

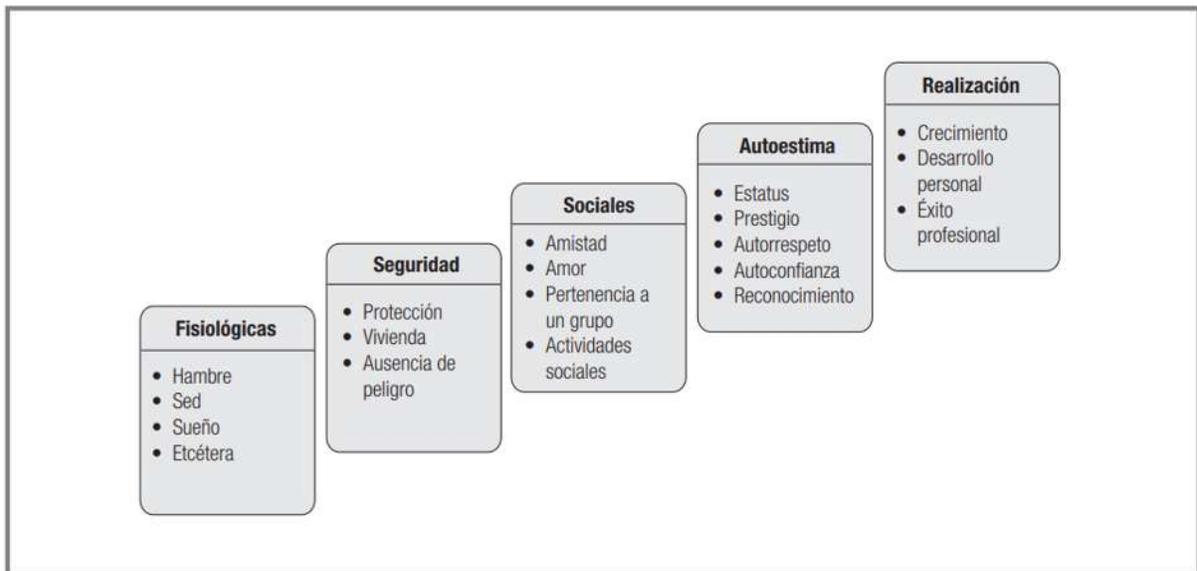


Figura 6 Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, Octava edición)

### 2.7.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extraverterida).

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos: se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y el ambiente del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipos de previsión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen a los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y polifacético, e indica que solo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta

no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por las que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneraciones.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos contribuyen el contexto del puesto.

b) Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y a las obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El termino motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de las tareas y actividades que presentan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción, constituye el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación del objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción del puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; estos son los llamados factores motivacionales.
2. Las insatisfacciones en el puesto en función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos.



*Figura 7 Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados.*

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, Octava edición)

Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción personal están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción profesional: de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción.

Para que haya mayor satisfacción en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto. En la sección dedicada a los subsistemas de aplicación en recursos humanos se analizarán aspectos de enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del puesto.

En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta aquellos factores motivacionales que son tradicionalmente descuidados y despreciados por las organizaciones, en su esfuerzo por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más

bajos tienen relativamente poco efecto motivacional. Los planteamientos de Maslow y de Herzberg tienen algunos puntos de coincidencia que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación de la conducta humana. No obstante, también presentan diferencias importantes.

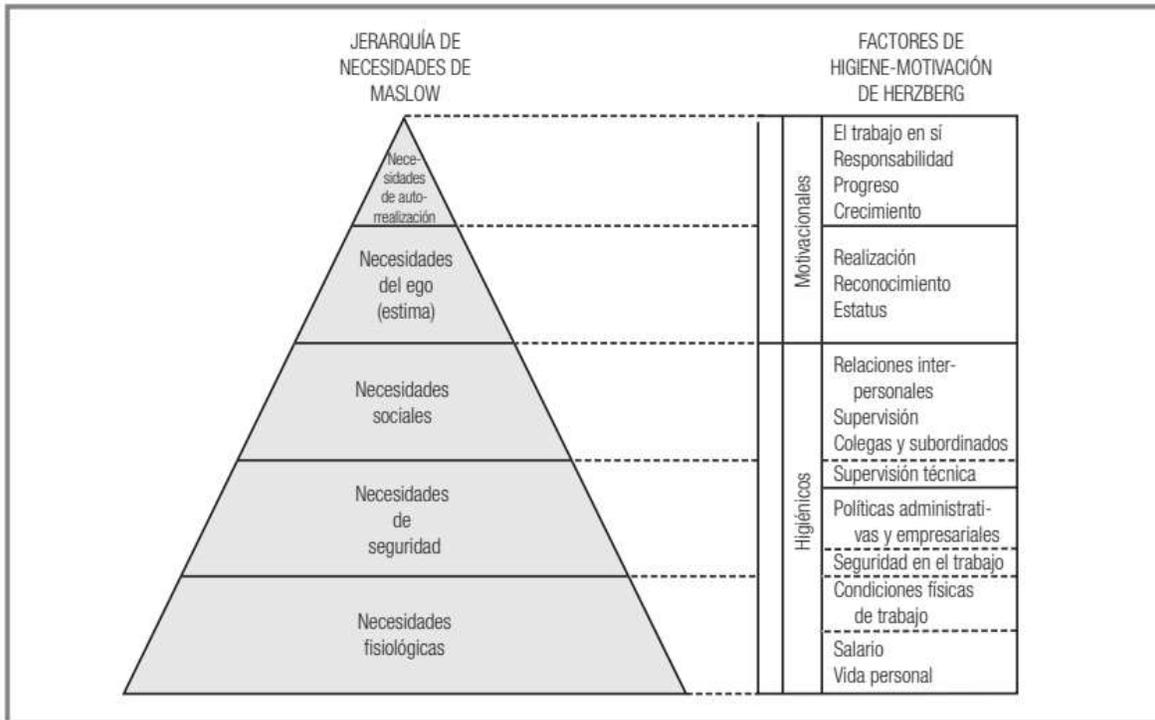


Figura 8 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , Octava edición)

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , 2017)

### 2.7.3 Teoría de X - Y

Douglas McGregor (estadounidense, Psicólogo industrial, 1906-1964) fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo XX.

McGregor observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos. Según esto se utilizará un estilo u otro de liderazgo.

Identificó dos posiciones extremas que denominó Teoría "X" y Teoría "Y".

Teoría "X"	Teoría "Y"
<p>En general, las personas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajan lo menos posible.</li> <li>2. Carecen de ambición y su motivación es el dinero.</li> <li>3. Busca ante todo su seguridad y evitan responsabilidades.</li> <li>4. Prefieren que les manden.</li> <li>5. Se resisten a los cambios.</li> <li>6. Son crédulas y están mal informadas.</li> <li>7. Harían muy poco por la empresa si no fuera por la dirección.</li> </ol> <p>El individuo evitara cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.</p>	<p>En general las personas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consideran el trabajo como algo natural.</li> <li>2. Se autodirigen hacia la consecución de los objetivos que se les asigna.</li> <li>3. No es necesaria la coacción o las amenazas para que los individuos se esfuercen.</li> <li>4. Buscan responsabilidades.</li> <li>5. Tienen imaginación y creatividad.</li> <li>6. Se sienten motivados, desean perfeccionarse.</li> <li>7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociéndole los méritos.</li> </ol> <p>No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. la mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.</p>

Tabla 2 Teoría X – Y

(Romero, 2019)

Estilo de dirección aplicable a la teoría X:

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en un estilo de *dirección autoritario* con autoridad formal delimitada, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas estrictas a seguir, consiguiendo que los trabajadores hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados (No se motiva, no se delega responsabilidades, no son participativos, etc.).

Estilo de dirección aplicable a la teoría Y:

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una *dirección participativa y democrática* que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los objetivos de la empresa. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos a conseguir. Se delegan responsabilidades. La Teoría “Y” es difícil de aplicar en trabajos de producción en masa si bien es fácil de aplicar trabajos de dirección y profesionales (Romero, 2019).

#### 2.7.4 Teoría de las expectativas

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades, y las de Herzberg, en dos factores. Ambas parten de la suposición implícita de que existe “una mejor manera” (the best way) de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas o la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia demuestra que la gente reacciona de manera diferente de acuerdo con su situación.

La teoría de la motivación de Victor H. Vroom se limita a la motivación de producir, rechazar nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él.

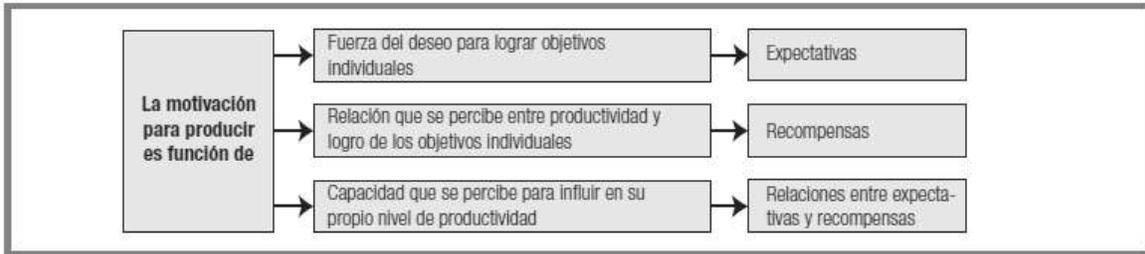


Figura 9 Los tres factores de la motivación para producir.

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, Octava edición)

Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. *Objetivos personales.* Estos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
2. *Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad.* Si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de aceptación social en su grupo, tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros.
3. *Percepción de su influencia en su productividad.* Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tendrá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la

capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada opción de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y finales. De esta manera, cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios del grupo).

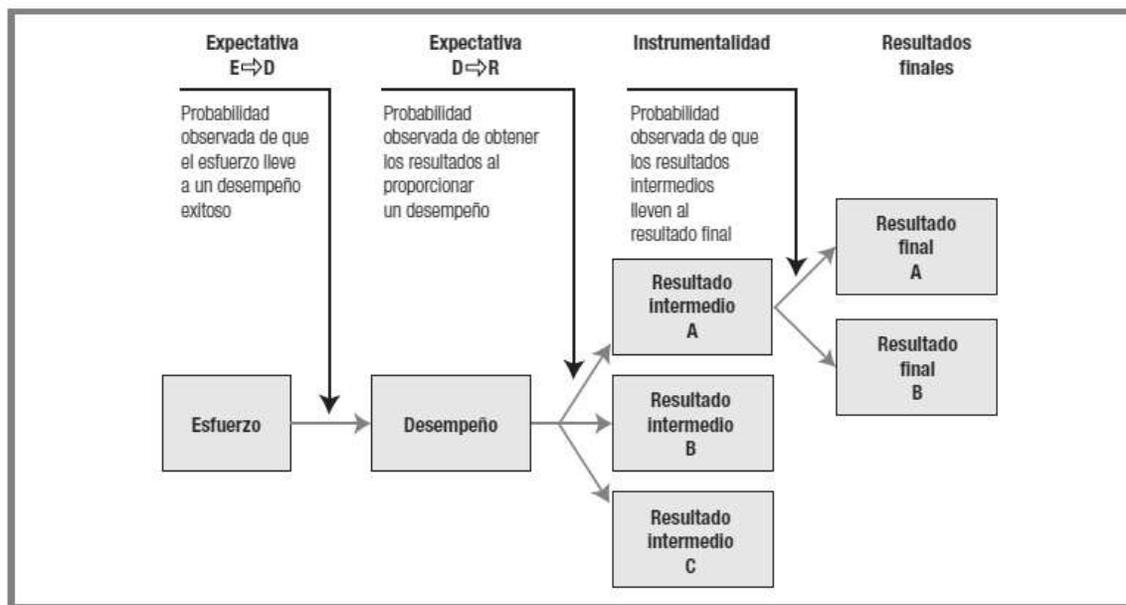


Figura 10 Modelo de expectativas aplicadas.

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, Octava edición)

El modelo de expectativas representa los resultados finales mediante el logro de resultados intermedios.

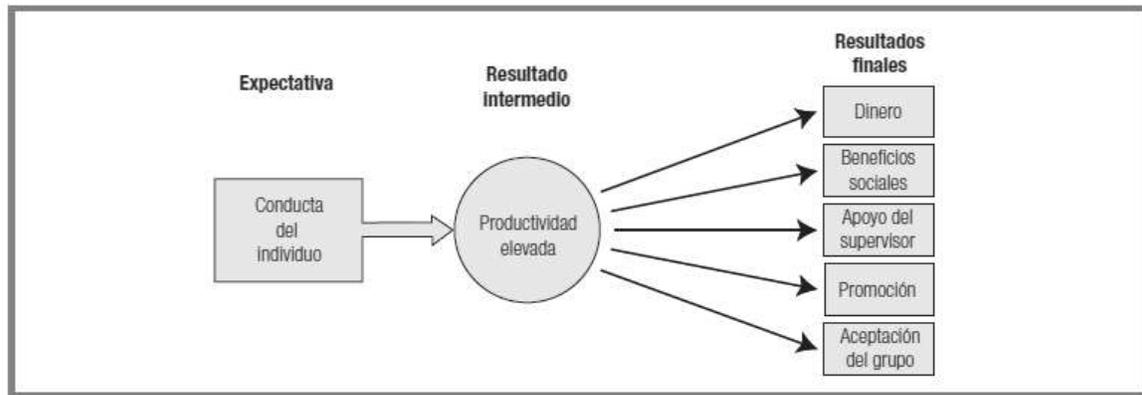


Figura 11 Bases del modelo de expectativas

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , Octava edición)

Cada individuo tiene preferencias (valores o valencias), de acuerdo a la información de la teoría de campo, por determinados resultados finales. Un valor positivo indica un deseo de lograr un resultado final, mientras que un valor negativo representa un deseo de alejarse de un determinado resultado final. Los valores de los resultados intermedios están en función de la relación que se percibe, guardan con el resultado final deseado. En la productividad elevada (resultado intermedio) no tiene valor en sí, sino que la obtiene de acuerdo con la forma en que se relaciona con el deseo individual de lograr resultados finales. La relación causal entre el resultado intermedio y el final se denomina *instrumentalidad*, cuyos valores van de -1.0 a +1.0 (como el caso deliente de correlación), lo cual depende de que se relacione directamente o no con el logro de los resultados finales. Si el individuo percibe que no hay relación alguna entre productividad elevada y dinero, la instrumentalidad será cero; en otros términos, para la obtención de dinero de nada le sirve una productividad elevada. El deseo del individuo (valor) de tener una productividad elevada está determinando por la suma de los instrumentos y valores de todos los resultados finales. Por tanto, a la teoría de Vroom se le denomina modelo contingencial de motivación, porque subraya las diferencias entre las personas y los puestos. El nivel de motivación de una persona se contingente según las dos fuerzas que actúan en el entorno del trabajo: las diferencias individuales y la manera de sobrellevarlas. La teoría de Vroom se refiere a la motivación y no a la conducta (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , 2017).

### 2.7.5 Teoría de las tres necesidades secundarias

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

1. *Necesidad de logro*. Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, lucha por el éxito.
2. *Necesidad de poder*. Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
3. *Necesidad de afiliación*. Se refiere al logro de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y, por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante, les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte, los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a

interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad es la de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder. (McClelland, 2019).

*Tabla 3 Resumen de las teorías motivacionales*

Autor	Aportación	Contenido
Maslow (1943)	Teoría de la jerarquía de las necesidades.	La escala de las necesidades se describe como una pirámide de 5 niveles: los 4 primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades primordiales. Al nivel superior lo denominó autorrealización.
McGregor (1960)	Teoría X y teoría Y.	Son 2 teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores solo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.
Vroom (1964)	Teoría de las expectativas.	Un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de

		esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales.
Herzberg (1968)	Teoría de los dos factores.	La relación de un individuo con su trabajo es básica, y su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, y esto depende de factores intrínsecos y extrínsecos.
McClelland (1961)	Teoría de las 3 necesidades secundarias.	La motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de 3 necesidades dominantes: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

(Jorge Arturo Hernández Palomino, Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras Differences, 2016)

## 2.8 Programas para la motivación

Existe una gran diversidad de medios para motivar a los trabajadores, dejando bien claro que no todos los tipos de motivación funcionan para todos los empleados, influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad, las metas individuales, etc. Es debido a esto que solo se hará mención de algunos métodos que se pueden utilizar para lograr la motivación de los empleados (Chiavenato, 2001):

- *Administración por objetivos (APO)*: Se basa en la fijación de metas de forma participativa, que sean tangibles, verificables y medibles. Lo atractivo de esta teoría radica principalmente en convertir los objetivos generales de la

organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales.

Existen cuatro ingredientes comunes en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.

- *Programas de reconocimiento a los empleados:* Se basan principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una repetición de dicha actividad. En el mundo laboral la mayoría de las empresas cuentan con programas de reconocimiento para premiar y motivar a sus empleados para acentuar el desempeño laboral más que el criterio antiguo de cumplir 20 años de servicio como antes lo consideraban los empleados. En la actualidad existe una gran variedad de formas que utilizan las empresas para lograr este objetivo que van desde reconocimientos personales, llamadas telefónicas, mensajes escritos o estructurados programas de reconocimiento; siendo uno de los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias en el cual los empleados aportan ideas que contribuyan a una mejora o a una reducción de costos dentro del proceso, lo cual los lleva a ganar pequeñas recompensas en efectivo (Robbins, 2004).
- *Programa de participación de los empleados:* Se define como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Lo cual provoca que los empleados se involucren en el proceso en el cual participan mediante la toma de decisiones, fomentando así, una mayor autonomía y control sobre su vida laboral, logrando así una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual forma parte, siendo más productivos y sintiéndose más satisfechos con su trabajo. Algunas formas en las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante (Robbins, 2004).

- *Administración participativa*: Se caracteriza por la toma conjunta de decisiones, en donde los subordinados comparten una medida significativa del poder de decidir interactuando con sus superiores inmediatos. (Elva Monserrat Velasco LinceE, 2019).

## 2.9 Indicadores y mediciones de la motivación: investigaciones en el tiempo.

La motivación es importante a nivel personal y laboral dado que los resultados de las organizaciones dependen de sus trabajadores.

Por ello es que las organizaciones miden tanto el clima laboral, así como la motivación con la finalidad de que los empleados ofrezcan el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos de la organización marcados por la misma. A continuación, se muestra los indicadores obtenidos a partir de estudios realizados en diversas organizaciones.

<b>Tema</b>	Satisfacción laboral de los trabajadores de manipulado y envasado hortofrutícola.
<b>Autor</b>	Euroempleo. (2019/07). Satisfacción laboral de los trabajadores de manipulado y envasado hortofrutícola. Unión Europea Fondo Social Europeo. Servicio Andaluz Empleo. Consejería de economía, innovación, cien Euroempleo. (2019/07). Satisfacción laboral de los trabajadores de manipulado y envasado hortofrutícola. Unión Europea Fondo Social Europeo. Servicio Andaluz Empleo. Consejería de economía, innovación, ciencia y empleo. Recuperado de <a href="http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/gestion_colaboradores/search?q=satisfaccion+laboral">http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/gestion_colaboradores/search?q=satisfaccion+laboral</a> cita y empleo. Recuperado de <a href="http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/gestion_colaboradores/search?q=satisfaccion+laboral">http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/gestion_colaboradores/search?q=satisfaccion+laboral</a>
<b>Variable</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Percepción general.</li> <li>2.- Motivación y reconocimiento.</li> <li>3.- Área y ambiente de trabajo.</li> <li>4.-Formación e información (capacitación).</li> </ol>
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Crear, mantener y desarrollar el capital humano, desarrollando habilidades e incrementando la motivación.</li> <li>2.- Analizar la eficiencia y eficacia de los trabajadores.</li> <li>3.- Aumentar la productividad del trabajo y la satisfacción laboral.</li> </ol>
<b>Conclusiones</b>	Se pueden detectar necesidades respecto a cambios de organización, formativas, de mejora en la gestión y organización de personal. Si las empresas trabajan en la implantación de las mejoras detectadas a través del cuestionario sobre satisfacción laboral, podrán mejorar procesos de trabajo, planes de formación de los trabajadores y optimizar sus recursos.

*Tabla 4 Satisfacción laboral de los trabajadores de manipulado y envasado hortofrutícola.*

(Euroempleo, 2019)

<b>Tema</b>	Escala de Satisfacción Laboral a Partir de Factores Socioculturales y Ergoambiental es para los Docentes de las Instituciones de Educación Superior en México.										
<b>Autor</b>	Maria Teresa Escobedo Patillo, Luis Cuautle Gutierrez, Aurora Maynez Guadarrama, Virginia Estebané Ortega.,. (diciembre 2014). Escala de Satisfacción Laboral a Partir de Factores Socioculturales y Ergoambiental es para los Docentes de las Instituciones de Educación Superior en México. JOB SATISFACTION SCALE FROM SOCIOCULTURAL AND ENVIRONMENTAL ERGONOMIC FACTORS FOR TEACHERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN MEXICO, (09), 177-184.										
<b>Variable</b>	<table border="0"> <tr> <td>1.- Instrumento.</td> <td>2.- Percepción.</td> </tr> <tr> <td>3.- Beneficios.</td> <td>4.- Puesto.</td> </tr> <tr> <td>5.-Reconocimiento.</td> <td>6.- Relación con compañeros.</td> </tr> <tr> <td>7.- Supervisión del jefe.</td> <td>8.- Características físicas del trabajo.</td> </tr> <tr> <td>9.- Libertad de acción.</td> <td>10.- otros.</td> </tr> </table>	1.- Instrumento.	2.- Percepción.	3.- Beneficios.	4.- Puesto.	5.-Reconocimiento.	6.- Relación con compañeros.	7.- Supervisión del jefe.	8.- Características físicas del trabajo.	9.- Libertad de acción.	10.- otros.
1.- Instrumento.	2.- Percepción.										
3.- Beneficios.	4.- Puesto.										
5.-Reconocimiento.	6.- Relación con compañeros.										
7.- Supervisión del jefe.	8.- Características físicas del trabajo.										
9.- Libertad de acción.	10.- otros.										
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Realizar un análisis de los instrumentos de medición existentes y evaluados por diversos autores.</li> <li>2.- Revisar las variables que contemplen los factores mencionados, estableciendo la integración o la falta de evaluación de las mismas.</li> </ol>										
<b>Conclusiones</b>	Se analizan instrumentos de medición que evalúan la SL a través de variables pertenecientes a diferentes ámbitos. Las variables en estudio coinciden, por la SL, con Wanous, Robles, Armas, Briseño, Gálvez, Falcón, entre otros. Respecto a las variables socioculturales, en el presente estudio se agregan a las estudiadas con anterioridad por otros investigadores las correspondientes al último grado de estudio, la antigüedad laboral, la escuela de procedencia y la relación con los compañeros de trabajo. El resto de las variables se agregan al instrumento por no considerarse en otros estudios. Las variables contenidas en los FEA analizadas con anterioridad se analizan en el presente, agregando la variable iluminación natural y eliminando la variable vibración por no tener significancia en el trabajo realizado por el docente. La escala de medición resultante del análisis y la comparación de instrumentos utilizados por otros investigadores tiene una confiabilidad de 0,941, por lo que se decide dejar la original ya que de eliminar aquellas variables con valor menor a 0,33 el valor de confiabilidad queda de 0,948, siendo casi imperceptible.										

Tabla 5 Escala de satisfacción laboral

(María Teresa Escobedo Portillo, 2014)

<b>Tema</b>	Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras.
<b>Autor</b>	Hernández Palomino, Jorge Arturo; Espinoza Medina, José de Jesús; Aguilar Arellano, Manuel, (12 de junio de 2014). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. [Differences in motivators and values in the work of maquiladora industry employees]. Recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39543184005">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39543184005</a> .
<b>Variable</b>	1.- Motivación. 2.- Valores organizacionales.
<b>Objetivos</b>	1.- Observar los valores organizacionales, de empleados que trabajan en la industria maquiladora de Ciudad Juárez.
<b>Conclusiones</b>	Los resultados obtenidos en este estudio demuestran que los motivadores y la importancia que dan cada una de las generaciones de empleados que trabajan actualmente en las empresas son significativos en el desempeño de sus empleados y en la consecución de metas y objetivos organizacionales. Por último, el estudio muestra diferencias entre los grupos generacionales que son estadísticamente significativos. Estos resultados deben ser comparados con otros datos de las empresas maquiladoras en futuras investigaciones. Por ejemplo, las encuestas de contratación de empleados y los datos de entrevistas de salida pueden servir de base para tener una mejor idea de cómo los resultados de este estudio pueden ayudar a cada organización. También existen oportunidades para llevar a cabo investigaciones similares sobre los valores y motivaciones dentro de otras poblaciones de la fuerza laboral en México.

Tabla 6 Diferencias en los motivadores y los valores

(Hernández Palomino, Espinoza Medina, & Aguilar Arellano, 2014)

<b>Tema</b>	Motivación Laboral
<b>Autor</b>	David Antonio González Esquivel. (mayo 2002). <i>Motivación Laboral</i> . Saltillo, Coahuila. Universidad autónoma de Nuevo León (UANL) Recuperado de <a href="http://eprints.uanl.mx/1061/1/1020149014">http://eprints.uanl.mx/1061/1/1020149014</a> .
<b>Variable</b>	1.- Ámbito Laboral. 2.- Visión global del fenómeno: *Supervivencia *Seguridad *Aceptación *Estima *Realización personal.
<b>Objetivos</b>	1.- Clarificar la conceptualización sobre el fenómeno de la motivación en su aspecto 2.- Analizar dicho fenómeno en el contexto del trabajo. 3.- Establecer vías de rescate de elementos que ayuden a un cambio en la acción laboral y la motivación.
<b>Conclusiones</b>	El trabajador motivado sobre la base de sus propios intereses, sus vivencias, estar en las mejores condiciones para lograr mejoras significativas; de ahí la importancia de que el jefe conozca bien a sus trabajadores, y el medio social del cual son parte integrante, para que sus técnicas, respondan eficazmente a la conducción del proceso producción-calidad.

Tabla 7 Motivación laboral

(Esquivel, Motivación Laboral, 2002)

<b>Tema</b>	Satisfacción laboral
<b>Autor</b>	Hannoun, Georgina. (2011). <i>Satisfacción laboral</i> . Universidad Nacional de Cuyo Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración. Argentina Recuperado de <a href="http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf">http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf</a>
<b>Variable</b>	1.-Circunstancias de trabajo. 2.-Circunstancias personales.
<b>Objetivos</b>	1.- Determinar la importancia que tiene dicha satisfacción y su repercusión en el cliente final. 2.- Obtener rentabilidad por medio de la satisfacción del cliente.
<b>Conclusiones</b>	En este trabajo de investigación, es importante aclarar que NEXTEL S.A es una empresa de primer nivel que busca mantener a sus empleados satisfechos a fin de que éstos puedan desarrollar adecuadamente sus tareas generando a través de ellas la calidad de los servicios y productos que ofrece la empresa. Para lograr dicho objetivo la organización utiliza una serie de incentivos que permite satisfacer a sus empleados, entre ellos se encuentra los incentivos positivos (como la obra social que se les otorga a cada uno de los empleados, la cual es de primera calidad) y los no económicos (como la fiesta de fin de año, las fiestas del día de la familia, el día que se toma cada empleado por su cumpleaños, viajes que le regalan a la persona que es elegida mejor compañero, entre otros).

Tabla 8 Satisfacción laboral

(Hannoun, 2011)

<b>Tema</b>	Satisfacción laboral: escala general de satisfacción.
<b>Autor</b>	Manuel Fidalgo Vega, Jesús Pérez Bilbao. (Año: 199'). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Ministerio de trabajo y asuntos sociales España. Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo. Recuperado de <a href="https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf">https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf</a>
<b>Variable</b>	1.- Circunstancias personales. 2.- Circunstancias del trabajo.
<b>Objetivos</b>	1.- Mejorar aquellos factores relacionados con el contexto del trabajo (el salario, la seguridad del trabajo, la supervisión ...) con el fin de evitar la insatisfacción. 2.- Enriquecer y reestructurar las tareas con el fin de dotar de mayor interés y significación al trabajo. 3.- Proporcionar al trabajador mayor autonomía, responsabilidad y control por su propio trabajo. 4.- Asignar tareas nuevas, más especializadas que supongan una unidad natural y completa de trabajo. 5.- Ofrecer al trabajador información directa sobre los resultados de su trabajo.

*Tabla 9 Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*

*(Jesús Péres Bilbao, 199')*

<b>Tema</b>	Correlación entre motivación y satisfacción laborales en un grupo de colaboradores que trabajan por contratos indefinidos y temporales en una empresa de Guatemala.
<b>Autor</b>	Anllela Rossella Massella Sánchez. (enero 2018). "Correlación entre motivación y satisfacción laboral en un grupo de que trabajan por contratos indefinidos y temporales en una empresa de Guatemala". 13 de febrero 2020, de Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Licenciatura en Psicología / Organizacional Sitio web: <a href="https://docplayer.es/90824905-Universidadrafael-landivarfacultad-dehumanidadeslicenciatura-enpsicologiaiindustrialorganizacional.html">https://docplayer.es/90824905-Universidadrafael-landivarfacultad-dehumanidadeslicenciatura-enpsicologiaiindustrialorganizacional.html</a>
<b>Variable</b>	1. Motivación laboral 2. Satisfacción laboral 3. Contratos indefinidos 4. Plazas temporales
<b>Objetivos</b>	Determinar si existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre motivación laboral y satisfacción laboral en un grupo de colaboradores que trabajan por contratos indefinidos y otro con plazas temporales en una empresa de Guatemala.
<b>Conclusiones</b>	Los resultados obtenidos muestran que los colaboradores de contrato temporal se encuentran más motivados y más satisfechos que los colaboradores de contrato indefinido.

Tabla 10 Correlación entre motivación y satisfacción

(Sánchez, 2018)

\* Elaboración propia.

Como se muestra en (Euroempleo, 2019) se contó con cuatro variables en las que se midió la percepción general, motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo, formación e información, en esta investigación se llegó a la conclusión de mejorar las condiciones de los colaboradores para optimizar sus recursos, así mismo se observó que se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores y eso es lo que hace que desempeñen bien su trabajo ya que se sienten escuchados.

En el trabajo de (Maria Teresa Escobedo Pottillo, Diciembre 2014), se contó con diez variables, en esta investigación se evaluó de manera intrínseca, solo habla de cómo percibe el colaborador el trabajo y los beneficios que puede obtener la empresa de ellos.

Con la investigación de (Hernández Palomino, Espinoza Medina, & Aguilar Arellano, 2014), aquí solo se miden dos variables, de las cuales solo se habla de los valores organizacionales de la empresa y como llevarlos a cabo mediante la motivación en los empleados implantando estos valores.

Con la investigación de (Esquivel, Motivación Laboral, 2002), solo se evalúan dos variables, en esta investigación solo se enfocan en el colaborador y no tanto en lo que pueda aportar en la empresa, solo les interesa que sobrevivan a ciertos tipos de trabajo mediante la aceptación de los demás.

En la investigación de (Hannoun, 2011), habla de dos variables que son las circunstancias de trabajo y las personales, como esta investigación se realizó a una empresa prestadora de servicios, califican las relaciones personales y de trabajo para que se puedan desempeñar de manera correcta en su trabajo.

En el trabajo de (Jesús Péres Bilbao, 199´), se observan las variables de (Hannoun, 2011) ya aplicadas a una empresa prestadora de servicios.

En la investigación de (Sánchez, 2018), Se observa que toca lo que son dos variables que son motivación y satisfacción que van de la mano una con la otra, ya que hay colaboradores que se encuentran muy satisfechos con el trabajo que hacen y eso a su vez los lleva a motivarse más de las funciones que laboran.

Como se muestra en cada una de las investigaciones todas tienen en común que hacen referencia a la motivación del personal en la empresa, como se puede apreciar en la investigación de (Euroempleo, 2019) que es crear, mantener y desarrollar el potencial humano, a su vez incrementar la productividad en su personal. Se tocaron cuatro grandes variables que vienen englobadas en las otras investigaciones que son: percepción general del trabajo, motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo, formación e información, estas cuatro variables son importantes ya que ayudan a que el personal se sienta cómodo trabajando y se sienta satisfecho consigo mismo, ya que puede ser de manera extrínsecamente o intrínsecamente como se siente motivado el personal de la empresa.

# **CAPÍTULO 3 PROPUESTA METODOLÓGICA / METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

## 3. Propuesta metodológica / metodología de investigación

### 3.1 Diseño de la Investigación

Esta investigación es de acuerdo a las encuestas aplicadas que fueron recopiladas para dicho estudio. Las problemáticas y posibles soluciones fueron el principal enfoque de esta. Estos son presentados mediante tablas y su respectivo gráfico, la primera se presentará en unas tablas en la cual se encuentran dichos datos, seguido de esto se presenta su respectivo gráfico, por último, se correlacionan estos resultados de las problemáticas con las posibles soluciones a cada uno.

Este trabajo de investigación cuenta con un diseño no experimental, con enfoque mixto con un alcance descriptivo-correlacional para lograr los objetivos planteados anteriormente, llevada a cabo durante el año de 2019 en la empresa “OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL” en el área de Call Center en específico al departamento “X”, de cierta área (Se refiere al departamento “X” ya que la empresa decidió tener todo en estricta confidencialidad).

Derivados del diseño de investigación propuesto, se llevó a cabo dos fases:

#### Fase 1

- a) Se robusteció y sustentó el marco teórico metodológico, así como la utilización y validación de las variables a utilizar en la investigación.
- b) Se analizaron diversas herramientas que median motivación desde distintas perspectivas, seleccionando la de Satisfacción laboral de los trabajadores de manipulado y envasado hortofrutícola, que fue aplicada por EUROEMPLO, (EUROPEO, 2019), Ajustándose algunas preguntas según lo solicitado por la organización.

## Fase 2

- a) Durante esta fase se realizó la recopilación de bases de datos, debido a la especialización y el periodo de análisis a una empresa “OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL” en el periodo de noviembre de 2019 con los empleados que trabajaron durante este año.
- b) El periodo de aplicación de encuestas se realizó en noviembre de 2019.
- c) Se validó la confiabilidad y contrastación de la hipótesis del trabajo de investigación a través del SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).
- d) Se analizaron e interpretaron los resultados de la encuesta a través del SSPS (Statistical Package for the Social Sciences).
- e) Se entregaron resultados y propuestas a la organización para su diálogo.

### 3.2 Población y muestra

En esta investigación, se contaba con una población total de 300 empleados en el departamento “X”, al calcular la muestra se obtuvo una muestra de 169 empleados, sin embargo, a pesar de que se envió la encuesta a los 300 empleados, para obtener resultados más exactos, lamentablemente solo contestaron 125 empleados.

#### ***Muestra***

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

Tamaño de la Población: 300

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Formula 1

$$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{z^2(p*q)}{N}}$$

Tamaño de muestra: 169

### 3.3 Variables / ítems y preguntas

Las variables de la herramienta selecta fueron las de Euroempleo en la cual se adaptaron algunas preguntas (Euroempleo, 2019), tabla número 5. El instrumento original fue elaborado para medir la identificación laboral de los empleados hacia la empresa. Por lo anterior, y la muestra a utilizar, se hizo una adaptación que fue validada por expertos nuevamente para que la misma no cambiara el sentido original del cuestionario. El instrumento mide los siguientes indicadores:

Variable	Indicador	Ítems
V. Dependiente: Motivación.	Percepción general y motivación.	1,4,5.
V. Independiente: Reconocimiento.	Reconocimiento.	2,3,6,7,8,9,10,11.
V. Independiente: Capacitación.	Formación e información (capacitación)	16-19.
V. Independiente: Clima laboral.	Área y ambiente de trabajo.	12-15.

Tabla 11 Indicadores / ítems

(Euroempleo, 2019)

INFORMACIÓN BÁSICA	Género Rango de edad Escolaridad Antigüedad en esta empresa
PERCEPCIÓN GENERAL Y MOTIVACIÓN.	1.- ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa? 4.- ¿Como percibe la motivación y el gusto por el trabajo que desarrolla? 5.- ¿Que tan gratificante es para usted? El nombre de la empresa y su posición en el sector.
RECONOCIMIENTO.	2.- ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? 3.- ¿Recibe información sobre como desempeña su trabajo (Gráficas, correos informativos)? 6.- ¿Como considera las condiciones salariales? 7.- ¿Cómo califica su relación con sus compañeros? 9.- ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo? 9.- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo? 10.- ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente? 11.- ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?
FORMACIÓN E INFORMACIÓN (CAPACITACIÓN).	16.- ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo? 17.- Cuando necesita información adicional de la establecida, ¿se la han proporcionado? 18.- Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa se lo proporciona. 19.- La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional. (Ejemplo: escuela virtual, becas para estudiar).
ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO.	12.- ¿El trabajo en su área está bien organizado? 13.- ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas? 14.- ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos? 15.- ¿Están claros y conoce los manuales en caso de emergencia?

Tabla 12 Encuesta selecta para aplicación

(Euroempleo, 2019) Modificada

La encuesta consta de 19 preguntas con opciones de repuesta, cada una se califica de acuerdo a la siguiente valoración de la escala:

Muy satisfecho	4 pts	1,4,5.
Satisfecho	3 pts	
Insatisfecho	2 pts	
Muy Insatisfecho	1 pts	

Siempre	4 pts	2,3,8,9,10,11, 12,13,14,15, 16,17,18,19.
Casi siempre	3 pts	
Algunas veces	2 pts	
Nunca	1 pts	

Muy buena	4 pts	6,7.
Buena	3 pts	
Mala	2 pts	
Muy mala	1 pts	

Tabla 13 Escalas utilizadas

### 3.4 Recolección de información

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.
¿De qué personas?	Operadora de servicios comercial.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre como perciben la motivación en su actual empleo.
¿Quién?	Paola Guerrero Ruiz.
¿A quiénes?	A un área en específico de la operadora de servicios comercial.
¿Cuándo?	Noviembre de 2019.
¿Dónde?	Dentro del área de la operadora de servicios comercial.
¿Cuántas veces?	125 encuestas.
¿Cómo?	A través de la observación y cuestionario de la encuesta.
¿Con que evaluar?	Encuesta.

Tabla 14 Información recolectada

### 3.5 Procedimiento y análisis

Después de determinar el universo de investigación, se inició la aplicación de encuestas a la “OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL”, cuya encuesta se manejará de forma cualitativa con el fin de conseguir información verídica.

Posteriormente, ya adquirida la información, se procedió a realizar el análisis de los resultados estadísticos, para lograr la comprobación de la hipótesis de la presente investigación.

# **CAPÍTULO 4 ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

## 4. Análisis de resultados

Encuesta dirigida a los empleados de la “OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL”.

Una vez realizada la recolección a través de la aplicación de la encuesta y con el objetivo de determinar la motivación laboral tras las remuneraciones percibidas en los empleados de la “OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL” de una empresa de Michoacán se muestran los resultados obtenidos con su respectiva interpretación y análisis todo esto mediante gráficos y tablas para facilitar el entendimiento.

### Frecuencias

Tabla 15 Frecuencias datos generales

		Estadísticos			
		Género	Rango de edad	Escolaridad	Antigüedad en esta empresa
N	Válido	125	125	125	125
	Perdidos	0	0	0	0
Mediana		1.00	2.00	5.00	2.00

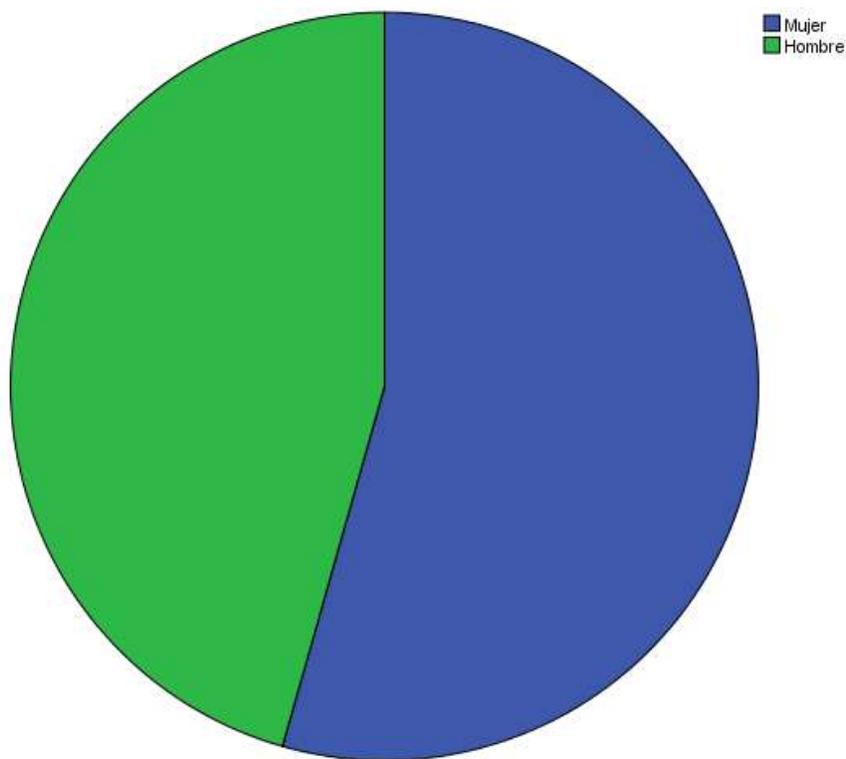
**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Tabla 16 Frecuencia Género

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mujer	68	54.4	54.4	54.4
	Hombre	57	45.6	45.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 1 Pregunta Género



Mediante el resultado de la encuesta se puede conocer que un 54.4% de la población investigada corresponde a mujeres, mientras que el 45.6% corresponde a hombres.

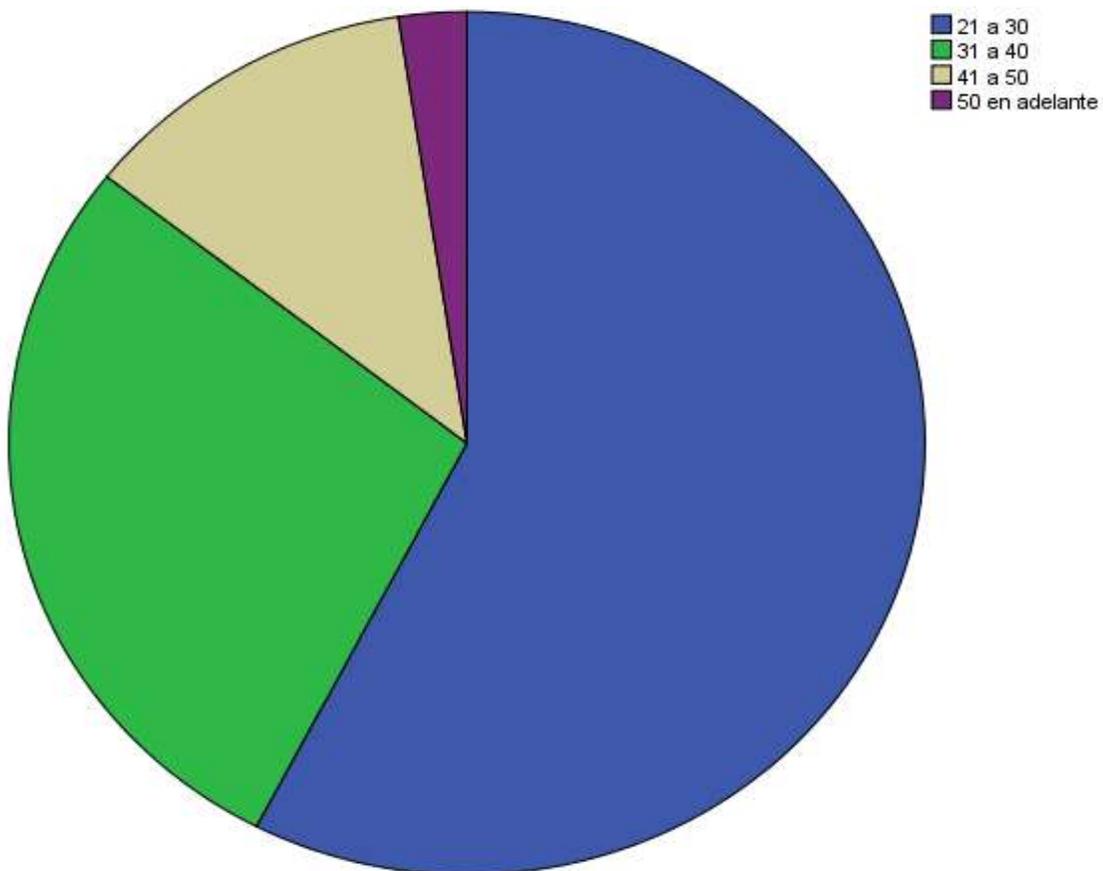
La moda corresponde a que de los 125 encuestados 68 de ellas son mujeres y los 57 restantes son hombres.

Tabla 17 Frecuencia Rango de edad

		Rango de edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	21 a 30	72	57.6	57.6	57.6
	31 a 40	35	28.0	28.0	85.6
	41 a 50	15	12.0	12.0	97.6
	50 en adelante	3	2.4	2.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 2 Pregunta Rango de edad



En el rango de edad el 57.6% corresponde a los empleados que tienen el rango de edad de 21 a 30 años, el 28% corresponde a la edad de 31 a 40, el 12% corresponde al rango de 41 a 50 y solo un 2.4% de los empleados corresponde a un rango de 50 en adelante.

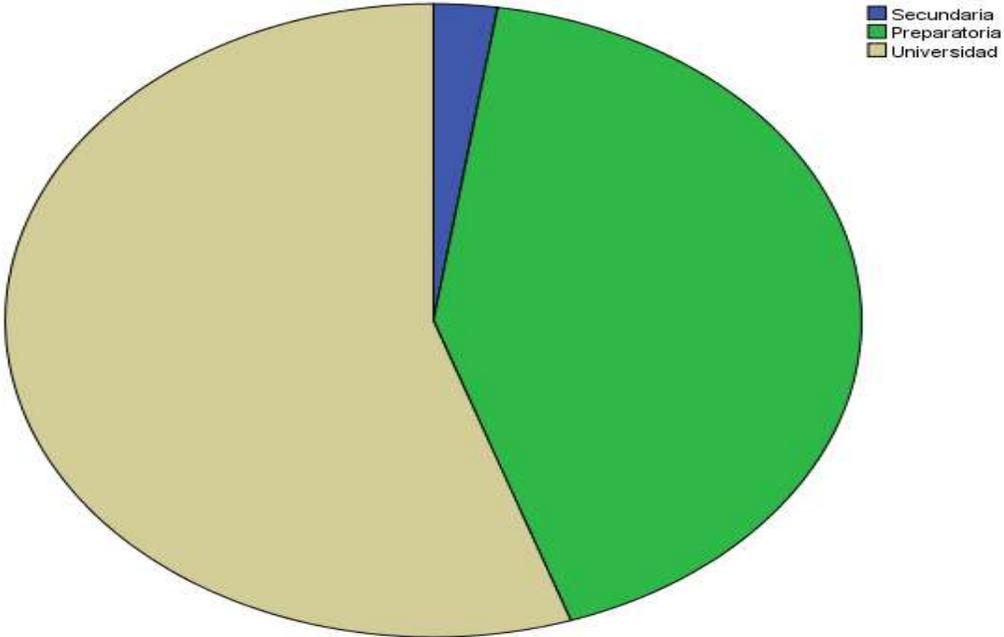
La media de los encuestados corresponde a las edades de 21 a 30 años con 72 encuestas correspondiente a este rubro.

Tabla 18 Frecuencia Escolaridad

		Escolaridad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	3	2.4	2.4	2.4
	Preparatoria	53	42.4	42.4	44.8
	Universidad	69	55.2	55.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 3 Pregunta Escolaridad



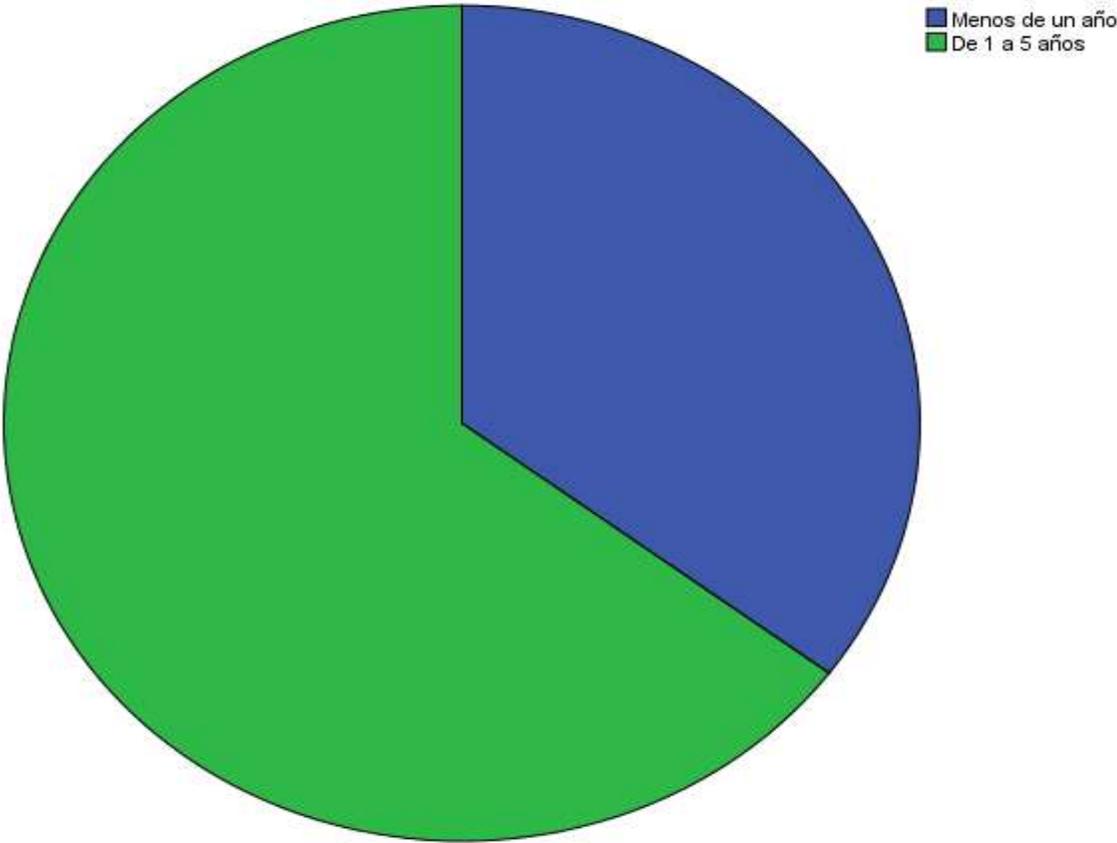
Se puede observar que el 55.2% de los encuestados tienen una carrera universitaria, mientras que un 42.4% corresponde a un nivel de preparatoria y un 2.4% de estos solo tiene los estudios de secundaria.

Tabla 19 Frecuencia Antigüedad en esta empresa

		Antigüedad en esta empresa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de un año	44	35.2	35.2	35.2
	De 1 a 5 años	81	64.8	64.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 4 Pregunta Antigüedad es esta empresa



Con los resultados analizamos que 81 empleados equivalente al 64.8% tienen de 1 a 5 años laborando en esta empresa, mientras que el 35.2% es decir 44 de los empleados tienen menos del año laborando.

## Frecuencias

Tabla 20 Frecuencias Estadísticas Pregunta 1

### Estadísticos

1.- ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

N	Válido	125
	Perdidos	0
Mediana		3.00

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

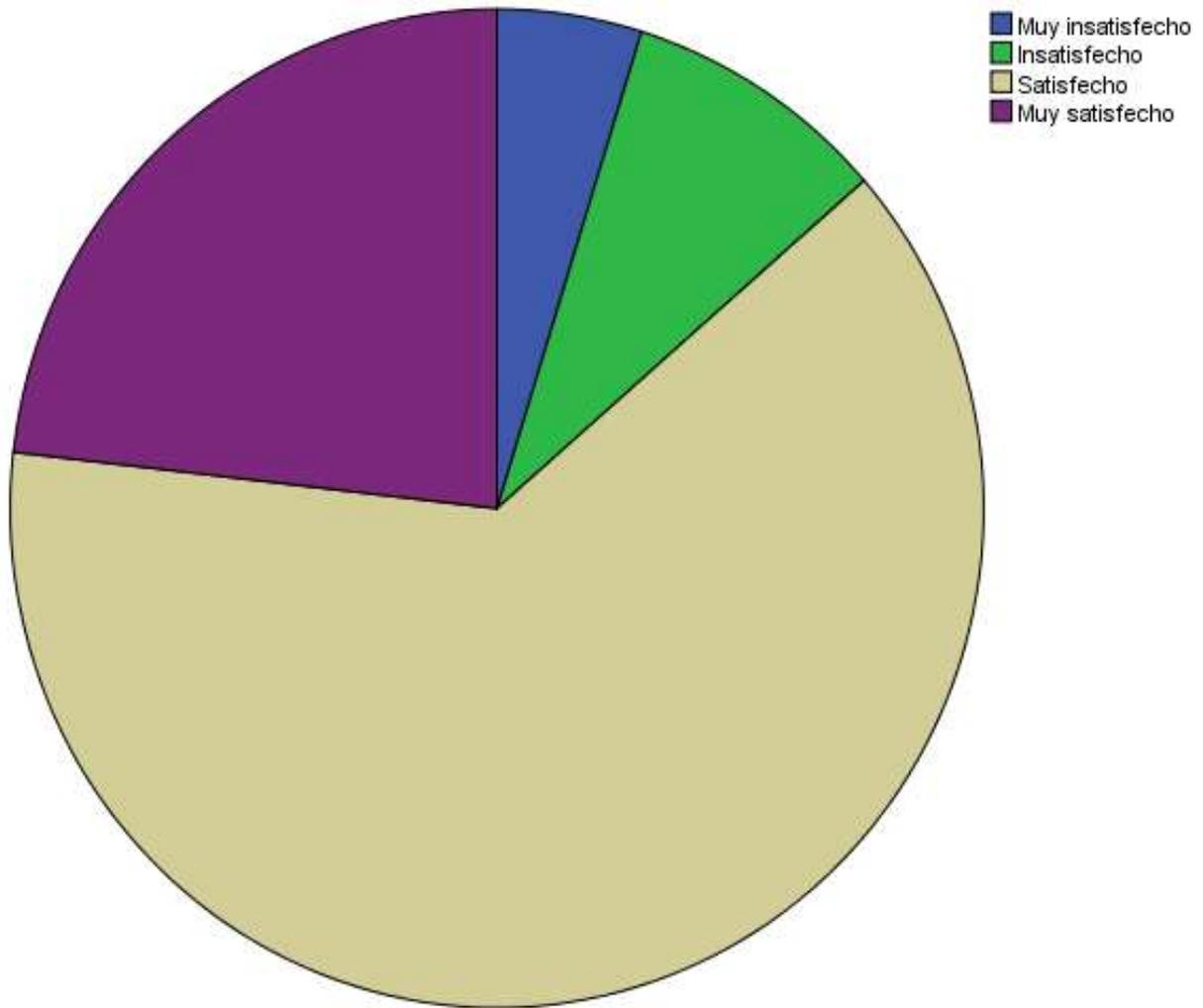
Tabla 21 Frecuencia Pregunta 1

1.- ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	6	4.8	4.8	4.8
	Insatisfecho	11	8.8	8.8	13.6
	Satisfecho	79	63.2	63.2	76.8
	Muy satisfecho	29	23.2	23.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 5 Pregunta 1



### ANÁLISIS

De los 125 encuestados el 63.2% concuerdan en que se sienten satisfechos trabajando en esta empresa, el 23.2% coinciden en que se siente muy satisfecho trabajando, por otro lado, el 8.8% se siente insatisfecho laborando y el 4.8% de los encuestados se siente, muy insatisfecho en la empresa.

## INTERPRETACIÓN

Se puede concluir que a la mayoría de los empleados les gusta su trabajo y donde laboran, lo que implica que una minoría no se siente conforme con la empresa y el trabajo.

### Frecuencias

Tabla 22 Frecuencias Preguntas 2,3,4

		Estadísticos		
		2.- ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	3.- ¿Recibe información sobre como desempeña su trabajo (Gráficas, correos informativos)?	4.- ¿Como percibe la motivación y el gusto por el trabajo que desarrolla?
N	Válido	125	125	125
	Perdidos	0	0	0
Mediana		4.00	3.00	3.00

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Tabla 23 Frecuencias Preguntas 5,6,7,8

		Estadísticos			
		5.- ¿Que tan gratificante es para usted? El nombre de la empresa y su posición en el sector.	6.- ¿Como considera las condiciones salariales?	7.- ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?	8.- ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?
N	Válido	125	125	125	125
	Perdidos	0	0	0	0
Mediana		3.00	3.00	3.00	3.00

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Tabla 24 Frecuencias Preguntas 9,10,11

		Estadísticos		
		9.- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	10.- ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	11.- ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?
N	Válido	125	125	125
	Perdidos	0	0	0
Mediana		3.00	3.00	3.00

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

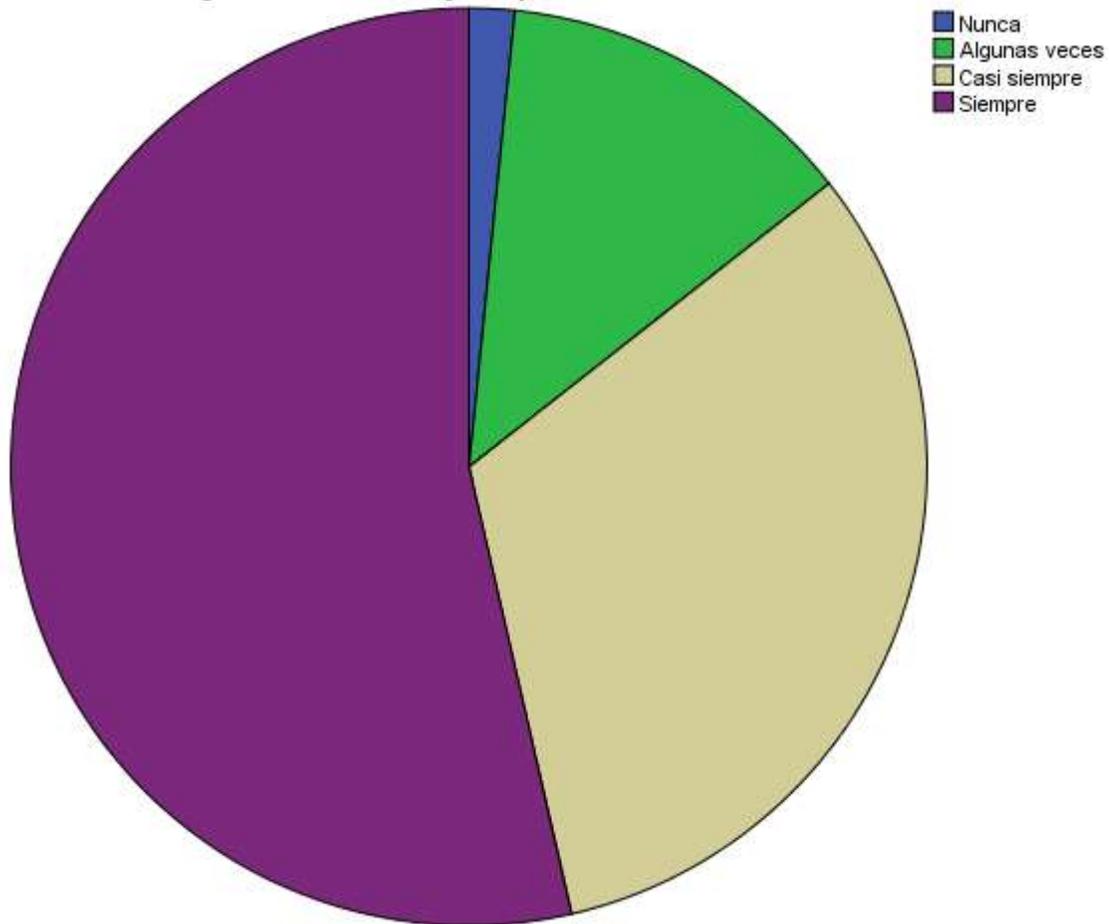
Tabla 25 Frecuencia Pregunta 2

**2.- ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1.6	1.6	1.6
	Algunas veces	16	12.8	12.8	14.4
	Casi siempre	40	32.0	32.0	46.4
	Siempre	67	53.6	53.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 6 Pregunta 2



### **ANÁLISIS**

Se puede observar que el 53.6% de los empleados determinaron que sus funciones y responsabilidades están definidas, mientras que 1.6% que corresponden a 2 empleados no lo está.

### **INTERPRETACIÓN**

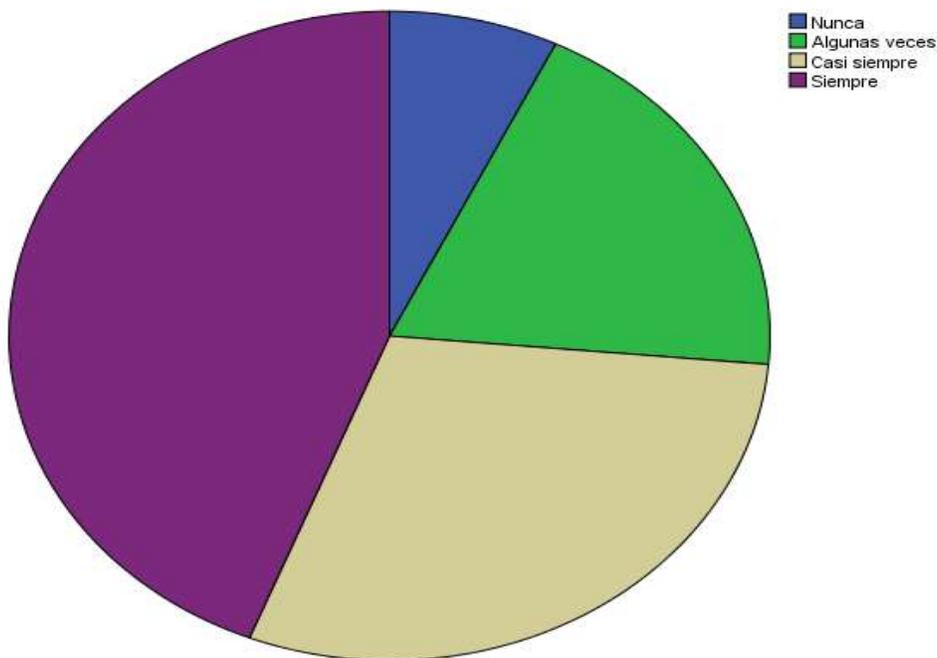
Se puede concluir que los empleados de esta empresa consideran que las funciones y responsabilidades están bien repartidas.

**3.- ¿Recibe información sobre como desempeña su trabajo (Gráficas, correos informativos)?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	7.2	7.2	7.2
	Algunas veces	24	19.2	19.2	26.4
	Casi siempre	37	29.6	29.6	56.0
	Siempre	55	44.0	44.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 7 Pregunta 3



**ANÁLISIS**

Con los resultados analizamos que 55 colaboradores equivalente al 44% de la población considera que siempre recibe información sobre como desempeña su trabajo, mientras que el 29.6% es decir 37 empleados casi siempre reciben la información, el 19.2% de 24 empleados considera que algunas veces reciben la

información y solo el 7.2% equivalente a 9 empleados piensa que nunca recibe la información de como desempeña su trabajo.

### INTERPRETACIÓN

Con los resultados obtenidos se puede concluir en gran parte que la mayoría de los empleados han afirmado que recibe información sobre como desempeña su trabajo.

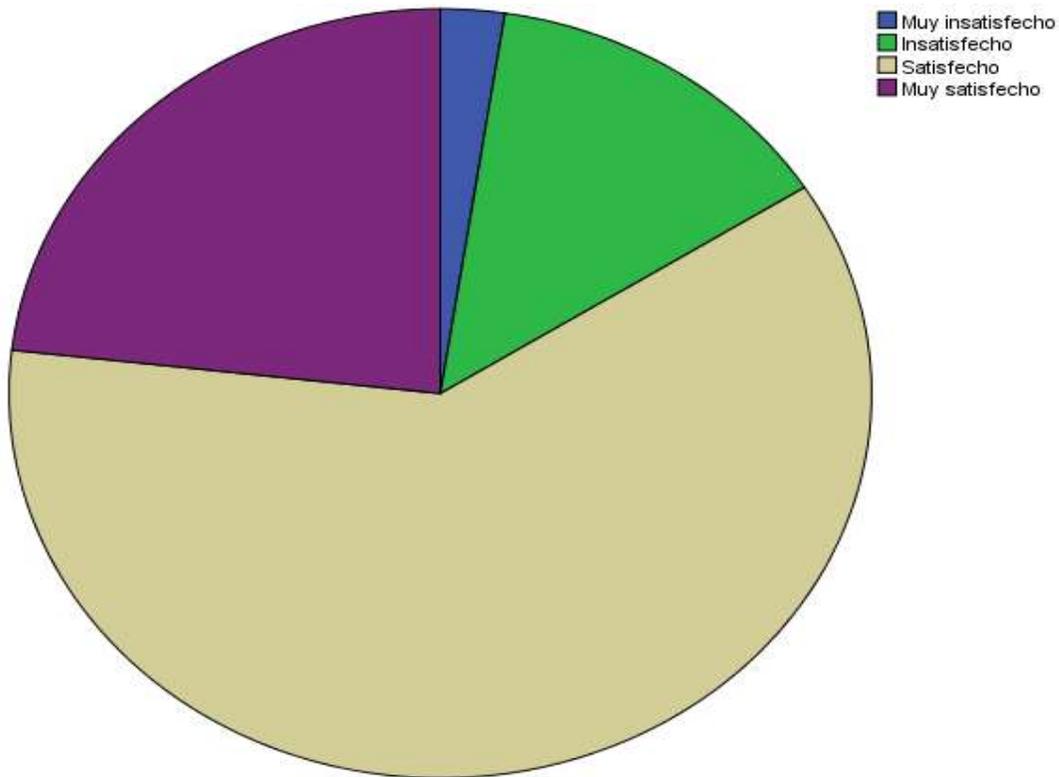
Tabla 27 Frecuencia Pregunta 4

#### 4.- ¿Como percibe la motivación y el gusto por el trabajo que desarrolla?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	3	2.4	2.4	2.4
	Insatisfecho	17	13.6	13.6	16.0
	Satisfecho	76	60.8	60.8	76.8
	Muy satisfecho	29	23.2	23.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 8 Pregunta 4



### ANÁLISIS

Como se observa en el grafico el 60.8% de los empleados que representa a 76 colaboradores considera que le gusta el trabajo que desarrolla por otro lado el 2.4% de 3 colaboradores no está conforme con el trabajo que desarrolla.

### INTERPRETACIÓN

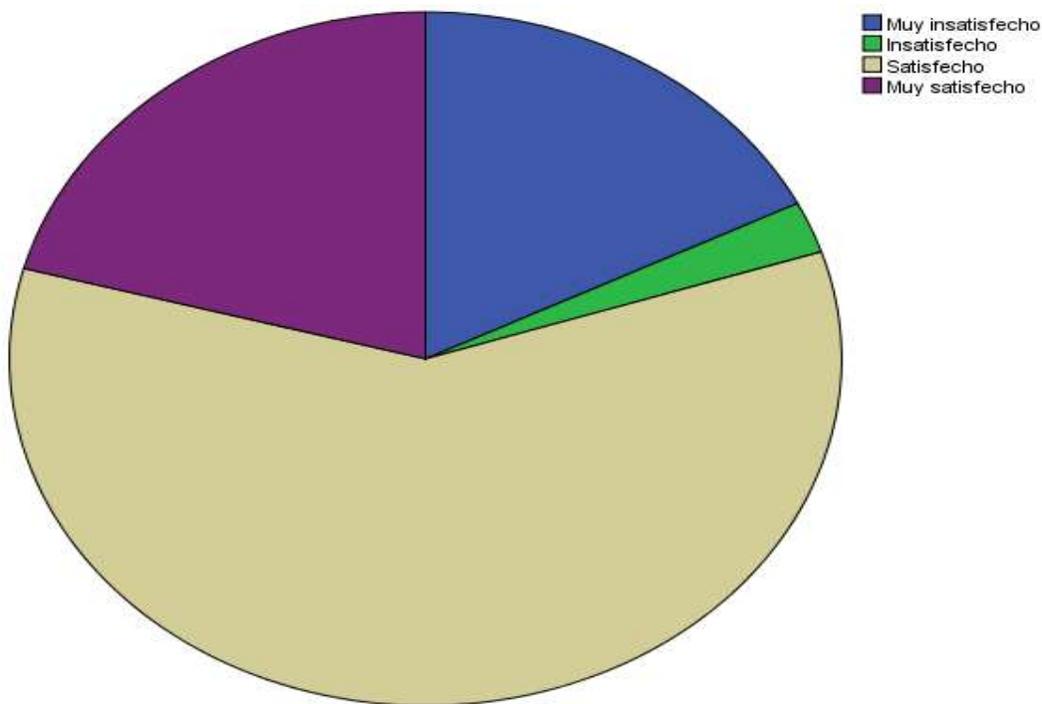
Se puede concluir que una pequeña parte se encuentra inconforme por cómo percibe la motivación y el gusto por el trabajo que desarrolla, mientras que una gran mayoría si esta cómodo en cómo percibe la motivación y el gusto por el trabajo que desarrolla.

**5.- ¿Que tan gratificante es para usted? El nombre de la empresa y su posición en el sector.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfecho	22	17.6	17.6	17.6
	Insatisfecho	3	2.4	2.4	20.0
	Satisfecho	74	59.2	59.2	79.2
	Muy satisfecho	26	20.8	20.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 9 Pregunta 5



**ANÁLISIS**

De acuerdo con los resultados 74 empleados que equivale al 59.2% respondió que se sienten satisfechos y que les es gratificante el nombre de la empresa y su posición en el sector un 20.8% equivalente a 26 empleados está muy satisfecho con la empresa, mientras que 22 empleados que equivale al 17.6% se sienten muy

insatisfecho con la empresa y solo 3 empleados equivalentes al 2.4% solo esta insatisfecha.

### INTERPRETACIÓN

Se puede concluir que la gran mayoría de los empleados se sienten satisfechos y les es gratificante la posición y el nombre de la empresa.

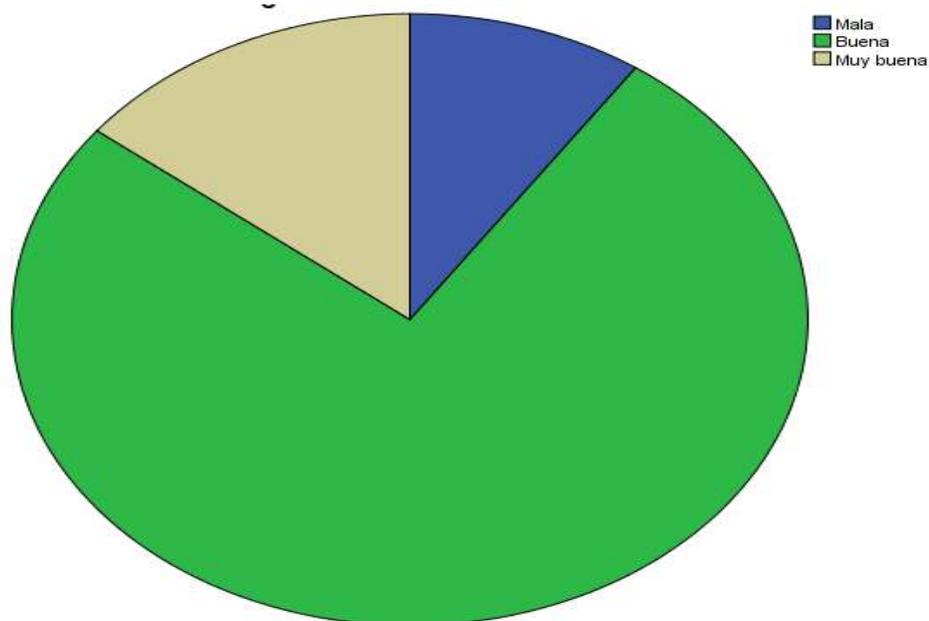
Tabla 29 Frecuencia Pregunta 6

#### 6.- ¿Como considera las condiciones salariales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	12	9.6	9.6	9.6
	Buena	95	76.0	76.0	85.6
	Muy buena	18	14.4	14.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 10 Pregunta 6



### ANÁLISIS

Se observa que el 76% equivalente a 95 empleados considera que las condiciones salariales son buenas, el 14.4% de 18 empleados las consideran muy buenas, por otro lado, el 9.6% de 12 empleados consideran que es mala.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los empleados considera que las condiciones salariales son buenas y solo una pequeña parte de la población la considera mala.

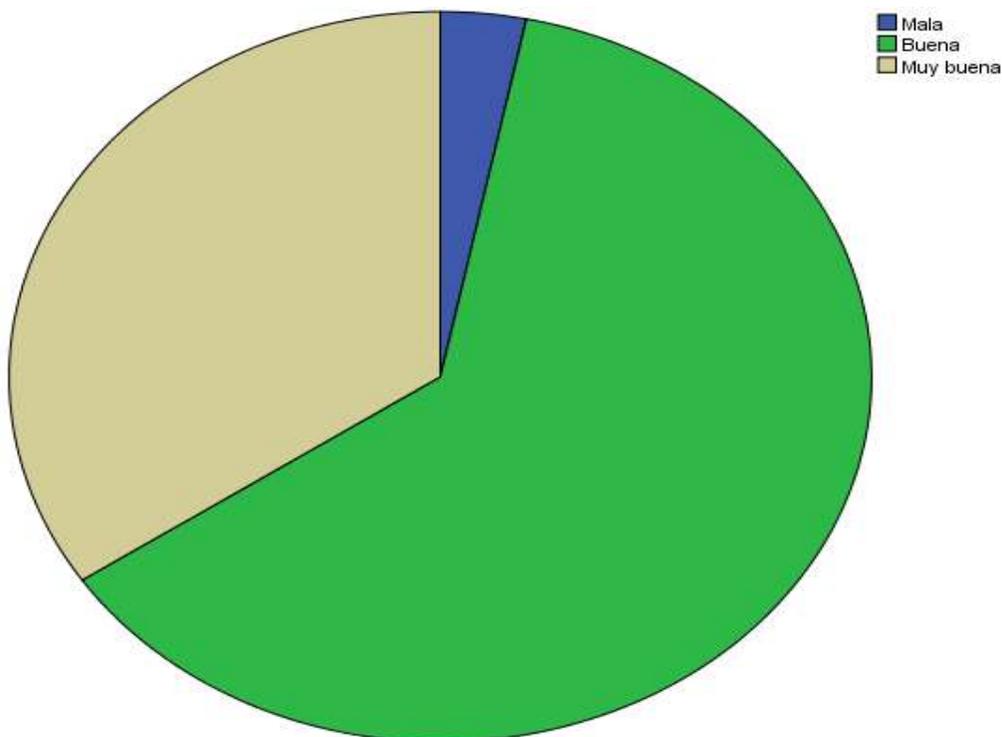
Tabla 30 Frecuencia Pregunta 7

### 7.- ¿Cómo califica su relación con sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	4	3.2	3.2	3.2
	Buena	78	62.4	62.4	65.6
	Muy buena	43	34.4	34.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 11 Pregunta 7



## ANÁLISIS

El 62.4% corresponde a 78 de los empleados que respondió que es buena la relación con sus compañeros, el 34.4% equivalente a 43 empleados dijeron que es

muy buena y el 3.2% correspondiente a 4 empleados dijo que es mala la relación con sus compañeros.

### INTERPRETACIÓN

La mayoría de los empleados considera que es buena la relación con sus compañeros, mientras que la minoría considera que no es buena su relación con sus compañeros, lo que nos lleva a deducir que cada tipo de persona es diferente y de distinto carácter.

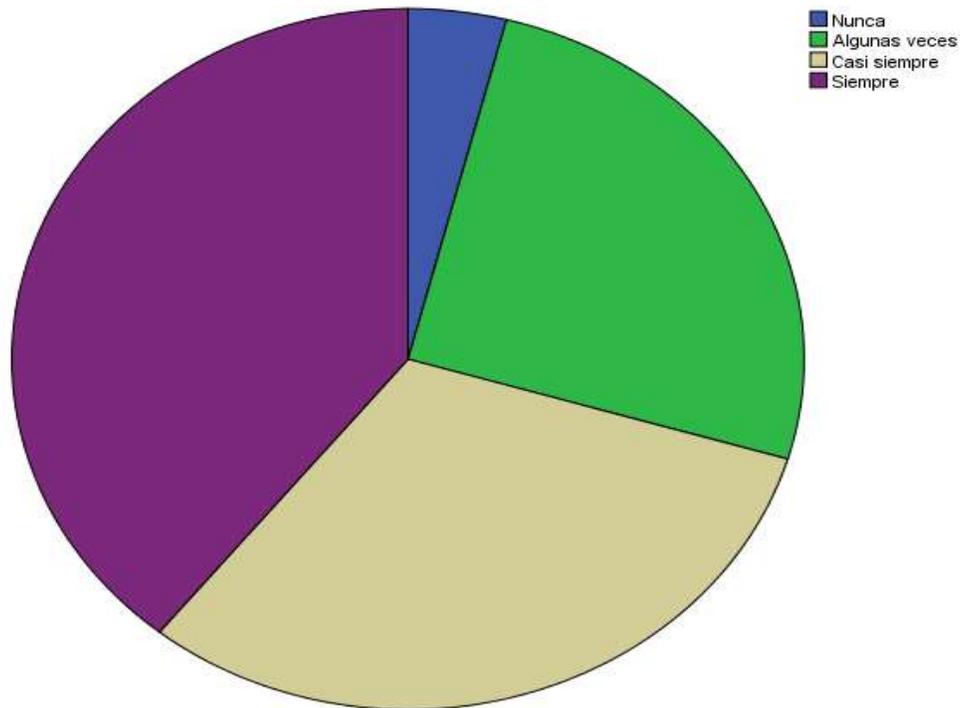
Tabla 31 Frecuencia Pregunta 8

#### 8.- ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	4.0	4.0	4.0
	Algunas veces	32	25.6	25.6	29.6
	Casi siempre	39	31.2	31.2	60.8
	Siempre	49	39.2	39.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 12 Pregunta 8



## ANÁLISIS

El 39.2% de los empleados siempre les es fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo, el 31.2% casi siempre lo expresa, el 25.6% de los empleados solo algunas veces lo expresan y solo el 4% no lo hace.

## INTERPRETACIÓN

Se puede concluir que los empleados siempre expresan sus opiniones en su grupo de trabajo y solo una minoría no lo hace por miedo a las represalias.

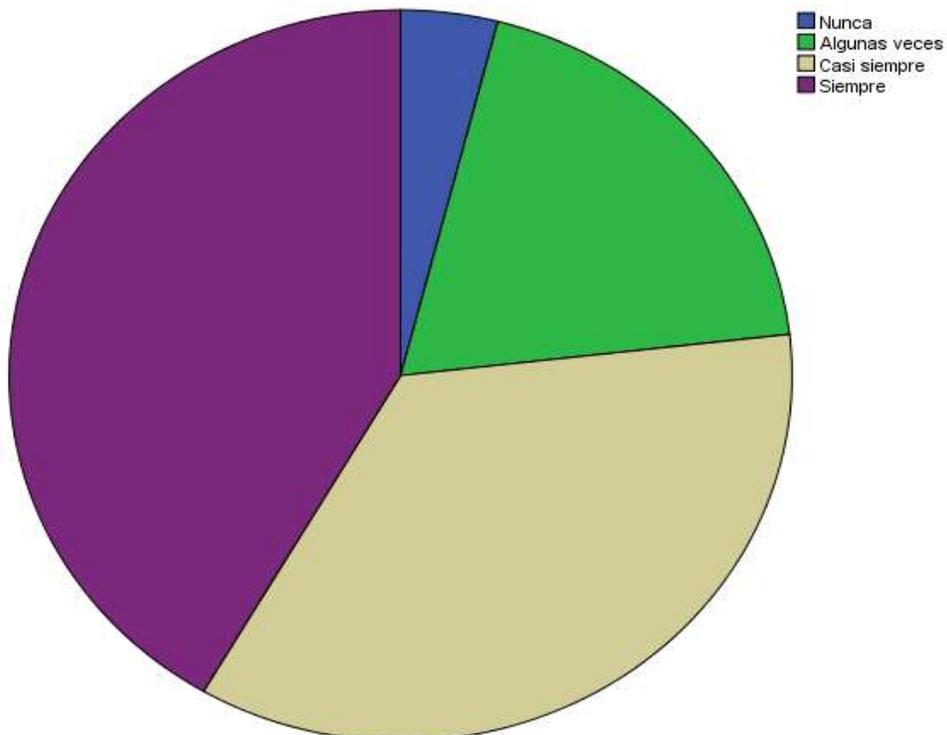
Tabla 32 Frecuencia Pregunta 9

### 9.- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	4.0	4.0	4.0
	Algunas veces	24	19.2	19.2	23.2
	Casi siempre	44	35.2	35.2	58.4
	Siempre	52	41.6	41.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 13 Pregunta 9



## ANÁLISIS

Se observa que el 41.6% de los empleados siempre se sienten parte de un equipo de trabajo mientras que el 35.2% casi siempre lo está, mientras que por otro lado el 19.2% solo algunas veces se siente parte del equipo de trabajo y solo el 4% nunca se siente parte de ello.

## INTERPRETACIÓN

Se puede concluir que en su mayoría los empleados se sienten parte de un equipo de trabajo, y se sienten participes de las acciones que se tomen ya que se sienten tomados en cuenta.

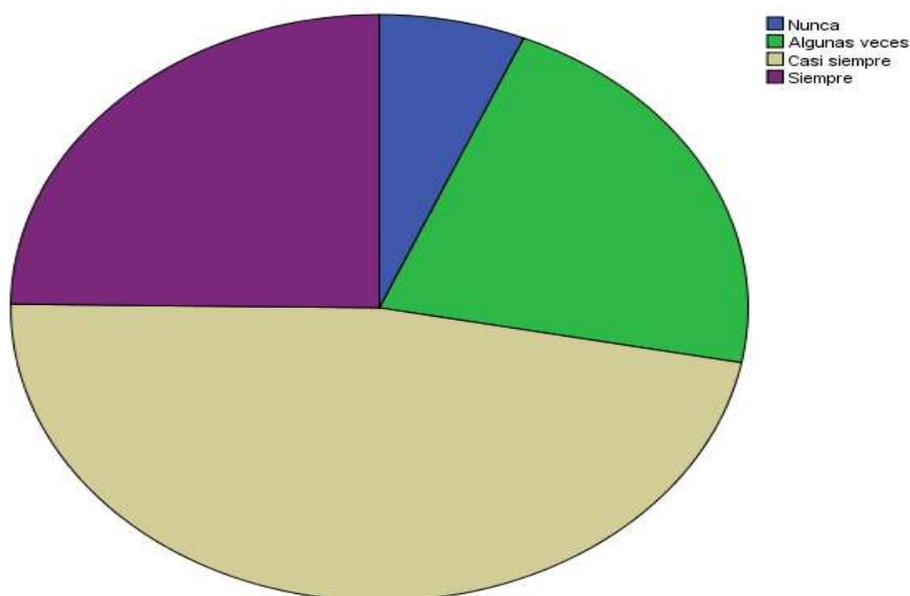
Tabla 33 Frecuencia Pregunta 10

### 10.- ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	6.4	6.4	6.4
	Algunas veces	27	21.6	21.6	28.0
	Casi siempre	59	47.2	47.2	75.2
	Siempre	31	24.8	24.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 14 Pregunta 10



## ANÁLISIS

El 47.2% corresponde a 59 empleados que determinaron que casi siempre la comunicación interna funciona correctamente, mientras que el 24.8% de 31 empleados mencionan que siempre funciona correctamente la comunicación y el 21.6% correspondiente a 27 empleados dice que solo algunas veces funciona correctamente la comunicación y solo el 6.4% correspondiente a 8 personas concuerda que nunca es buena la comunicación dentro de la empresa.

## INTERPRETACIÓN

De esta, manera se puede concluir que la mayoría de los empleados concuerda que la comunicación interna casi siempre funciona correctamente, mientras que una pequeña parte dice que nunca es buena la comunicación interna.

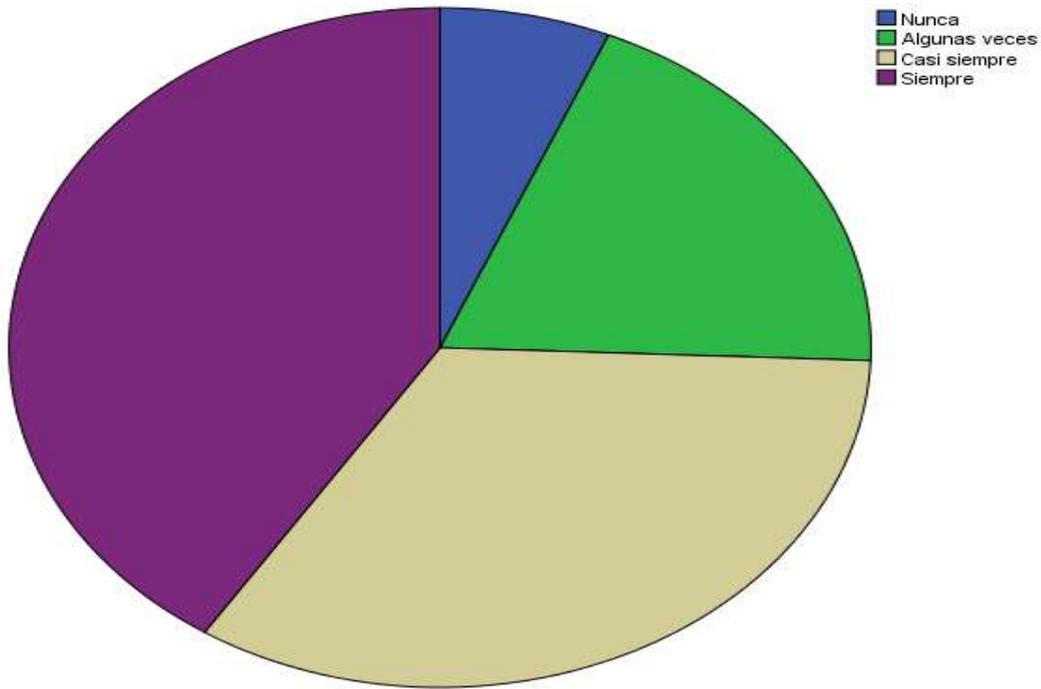
Tabla 34 Frecuencia Pregunta 11

### 11.- ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	6.4	6.4	6.4
	Algunas veces	24	19.2	19.2	25.6
	Casi siempre	42	33.6	33.6	59.2
	Siempre	51	40.8	40.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 15 Pregunta 11



### **ANÁLISIS**

Con los resultados analizamos que 51 colaboradores equivalente al 40.8% de la población considera que se siente comprometido tanto en los éxitos como en los fracasos de su área de trabajo, mientras que el 33.6% es decir 42 empleados casi siempre lo está y 24 colaboradores correspondiente a 19.2% de la población dice que solo algunas veces se siente involucrado con la empresa y solo 8 colaboradores equivalente a 6.4% nunca se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.

### **INTERPRETACIÓN**

Con los resultados obtenidos se puede concluir que la mayoría de los empleados se pone la camiseta de su empresa, les duele lo que pase y festejan cada triunfo de la empresa, como si fuera uno personal.

## Frecuencias

Tabla 35 Frecuencias Preguntas 12,13,14,15

		Estadísticos			
		12.- ¿El trabajo en su área está bien organizado?	13.- ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	14.- ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?	15.- ¿Están claros y conoce los manuales en caso de emergencia?
N	Válido	125	125	125	125
	Perdidos	0	0	0	0
Mediana		3.00	3.00	4.00	3.00

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

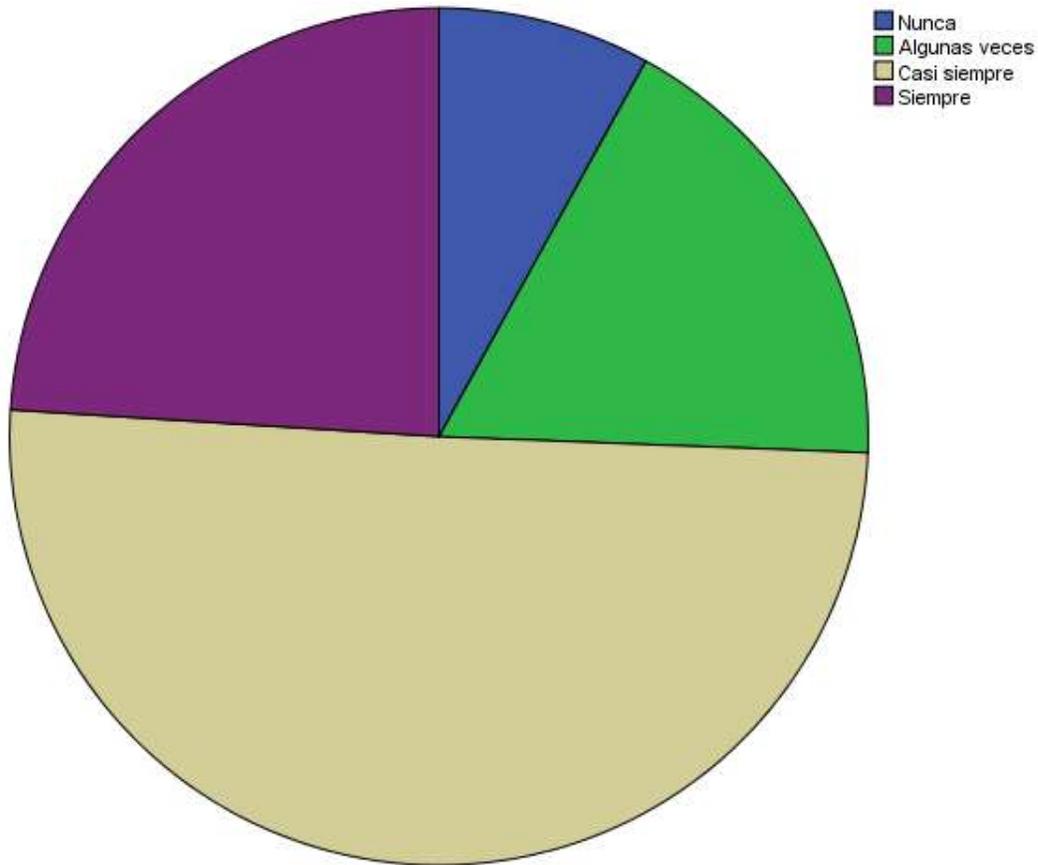
Tabla 36 Frecuencia Pregunta 12

### 12.- ¿El trabajo en su área está bien organizado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	8.0	8.0	8.0
	Algunas veces	22	17.6	17.6	25.6
	Casi siempre	63	50.4	50.4	76.0
	Siempre	30	24.0	24.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 16 Pregunta 12



### **ANÁLISIS**

El 24% respondió que siempre el trabajo en su área está bien organizado, el 50.4% contestó que casi siempre sucede esto, un poco más del 17.6% afirma que solo algunas veces, mientras que 8% considera que nunca está bien organizado su trabajo.

### **INTERPRETACIÓN**

En esta pregunta se puede apreciar el desequilibrio en la contestación de las personas, concluyendo que la mitad de las personas encuestadas respondió que casi siempre el trabajo en su área está bien organizado.

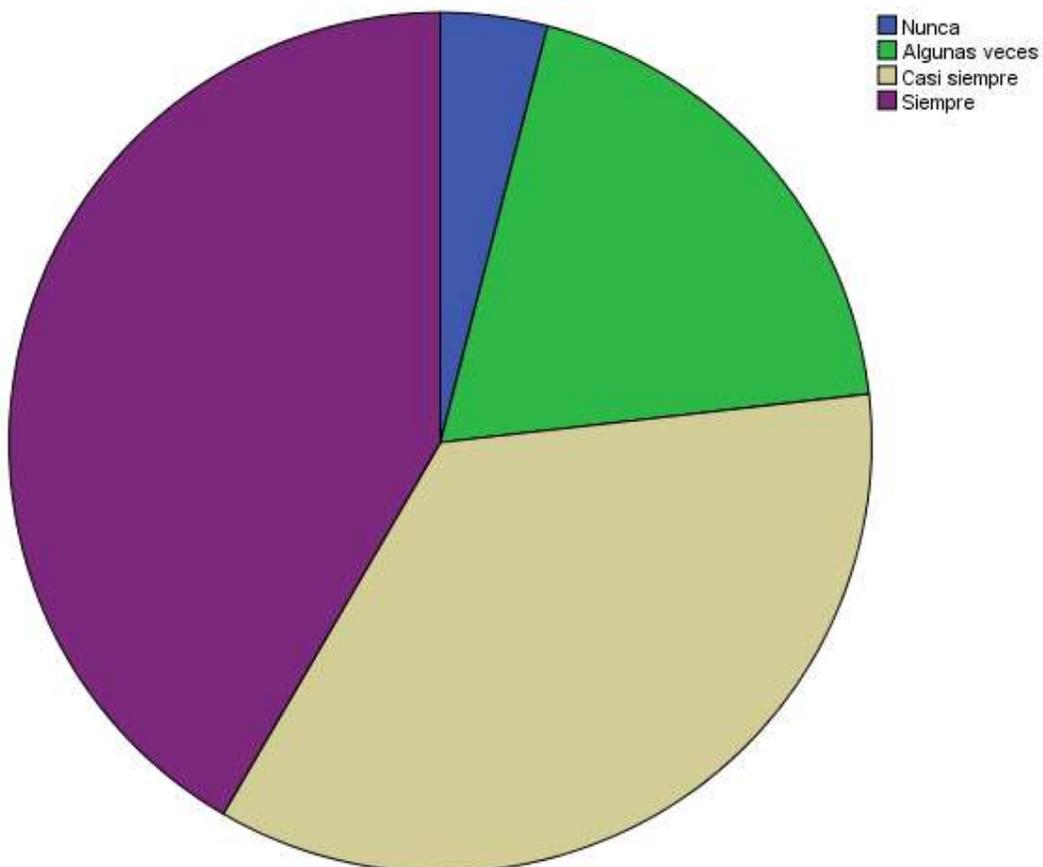
Tabla 37 Frecuencia Pregunta 13

13.- ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	4.0	4.0	4.0
	Algunas veces	24	19.2	19.2	23.2
	Casi siempre	44	35.2	35.2	58.4
	Siempre	52	41.6	41.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 17 Pregunta 13



## ANÁLISIS

Con los datos obtenidos en la encuesta se puede apreciar que 41.6% de las personas opinan que sus horas laborales siempre están bien repartidas, un 35.2% respondió que casi siempre, 19.2% considera que solo algunas veces, mientras que un 4% conceptúa que sus horas laborales nunca están bien repartidas.

## INTERPRETACIÓN

Con la interpretación de los resultados anteriores, se puede deducir que la mayoría de las personas están de acuerdo en que casi siempre sus horas laborales están bien repartidas y que no les generan algún inconveniente.

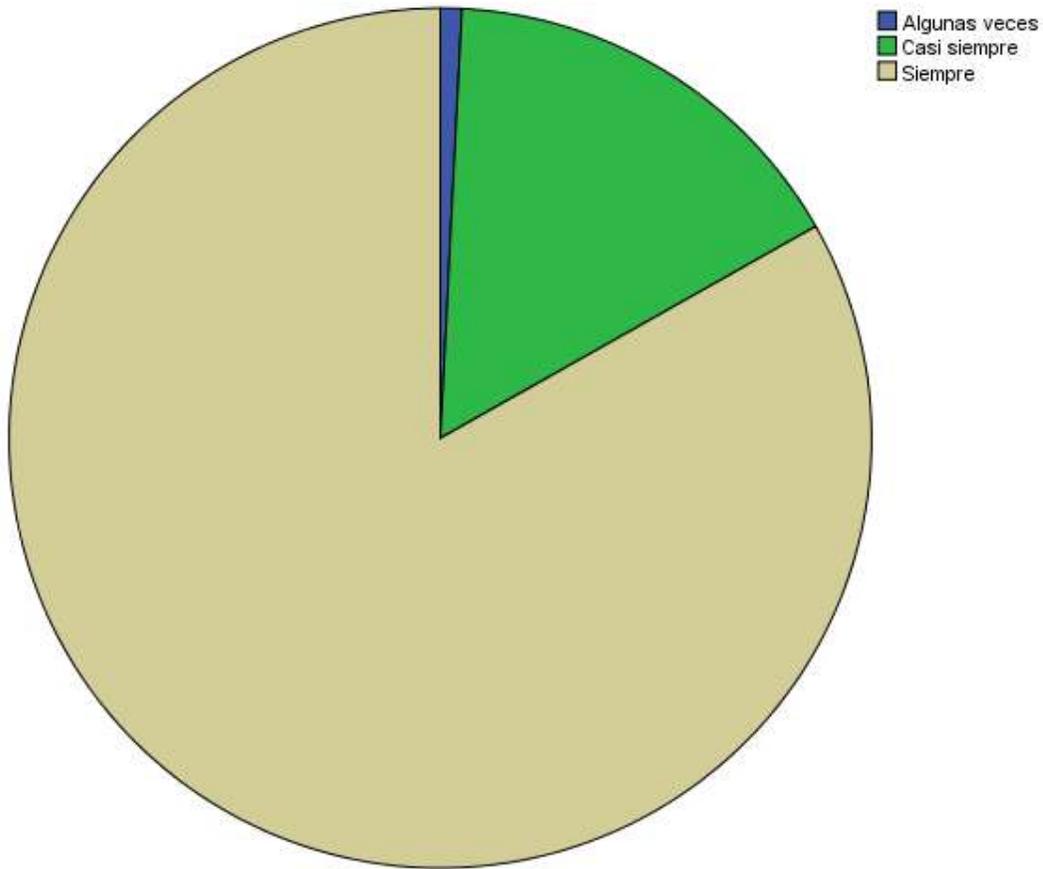
Tabla 38 Frecuencia Pregunta 14

### 14.- ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	1	.8	.8	.8
	Casi siempre	20	16.0	16.0	16.8
	Siempre	104	83.2	83.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 18 Pregunta 14



### **ANÁLISIS.**

Mediante la visualización de los resultados observamos que el 83.2% de los encuestados dice tener siempre su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos, un 16% respondió que casi siempre cumple con esto, mientras que un .8% mencionan solo algunas veces cumple con estos parámetros.

### **INTERPRETACIÓN.**

Observando las respuestas anteriores, se puede concluir que la mayoría de los empleados mantienen su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos, lo cual refleja que dentro de la empresa se procura la higiene y el cuidado de su personal además de las áreas de trabajo.

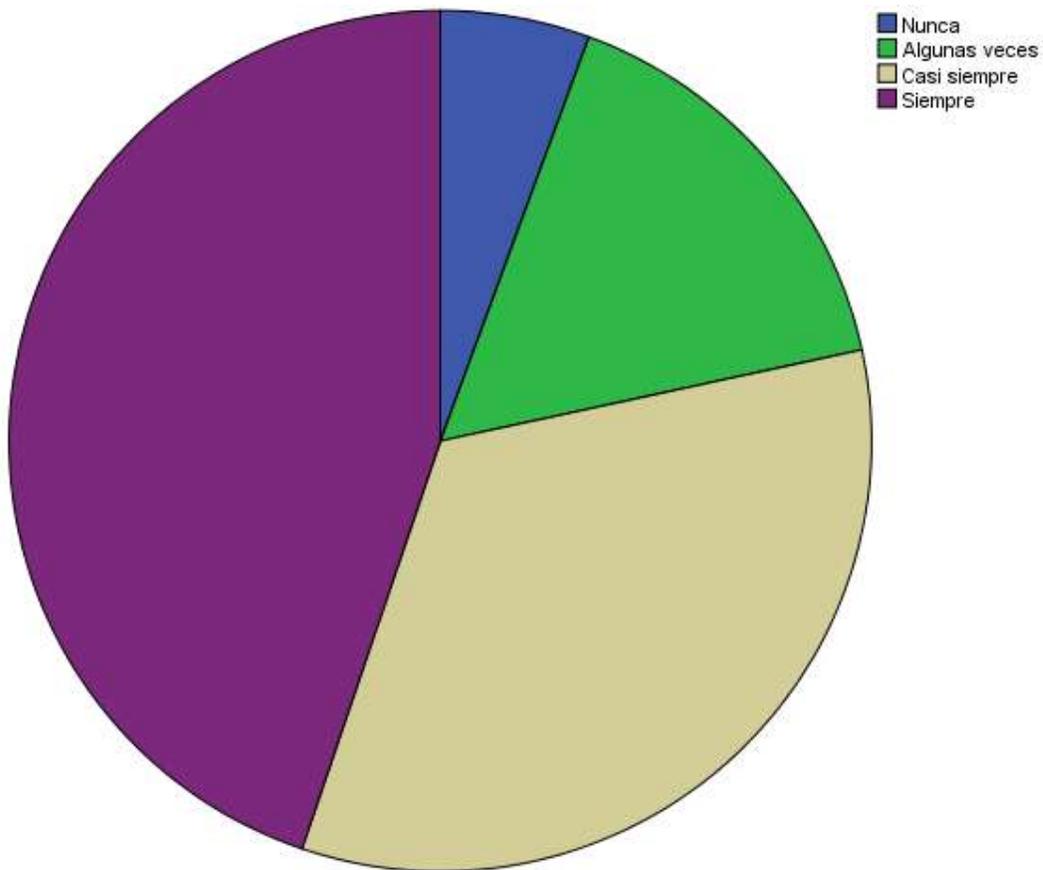
Tabla 39 Frecuencia Pregunta 15

**15.- ¿Están claros y conoce los manuales en caso de emergencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	5.6	5.6	5.6
	Algunas veces	20	16.0	16.0	21.6
	Casi siempre	42	33.6	33.6	55.2
	Siempre	56	44.8	44.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 19 Pregunta 15



## ANÁLISIS.

como su puede observar en el gráfico, 44.8% conoce y tiene claros los manuales en caso de emergencia, 33.6% respondió que casi siempre tiene conocimiento, 16% dice que algunas veces tiene claros las manuales de emergencias y un 5.6% respondió que nunca ha tenido claros ni conocido los manuales para en caso de emergencia.

## INTERPRETACIÓN.

Con los resultados obtenidos anteriormente se puede tomar una mediana de las respuestas brindadas por los trabajadores, la cual refleja que, en su mayoría, casi siempre los trabajadores tienen claros y conocen los manuales en caso de emergencia.

## Frecuencias

Tabla 40 Frecuencias Preguntas 16,17,18,19

		Estadísticos			
		16.- ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	17.- Cuando necesita información adicional de la establecida, ¿se la han proporcionado ?	18.- Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa se lo proporciona.	19.- La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional. (Ejemplo: escuela virtual, becas para estudiar).
N	Válido	125	125	125	125
	Perdidos	0	0	0	0
Mediana		3.00	3.00	3.00	4.00

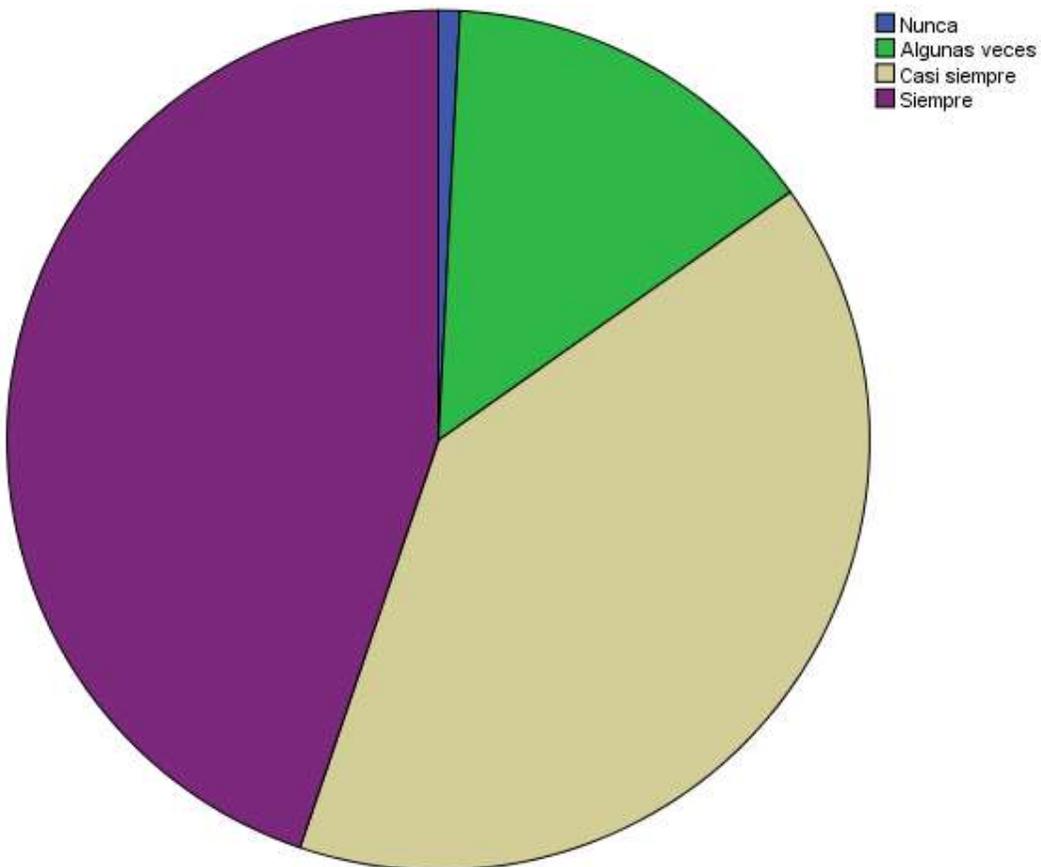
**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

**16.- ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	.8	.8	.8
	Algunas veces	18	14.4	14.4	15.2
	Casi siempre	50	40.0	40.0	55.2
	Siempre	56	44.8	44.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 20 Pregunta 16



## ANÁLISIS.

El 44.8% es decir 56 personas respondieron que siempre reciben la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo, 40% equivalente a 50 personas respondieron que casi siempre, un 14.4% refleja que 15 personas solo algunas veces han recibido algún tipo de información, mientras que un .8% que es igual a 1 persona, respondió que nunca ha recibido información.

## INTERPRETACIÓN.

Mediante los resultados obtenidos se puede concluir que la empresa brinda la información necesaria para que cada trabajador desarrolle su trabajo correctamente, se puede observar también que muy poco porcentaje reflejó que no se brinda dicha información.

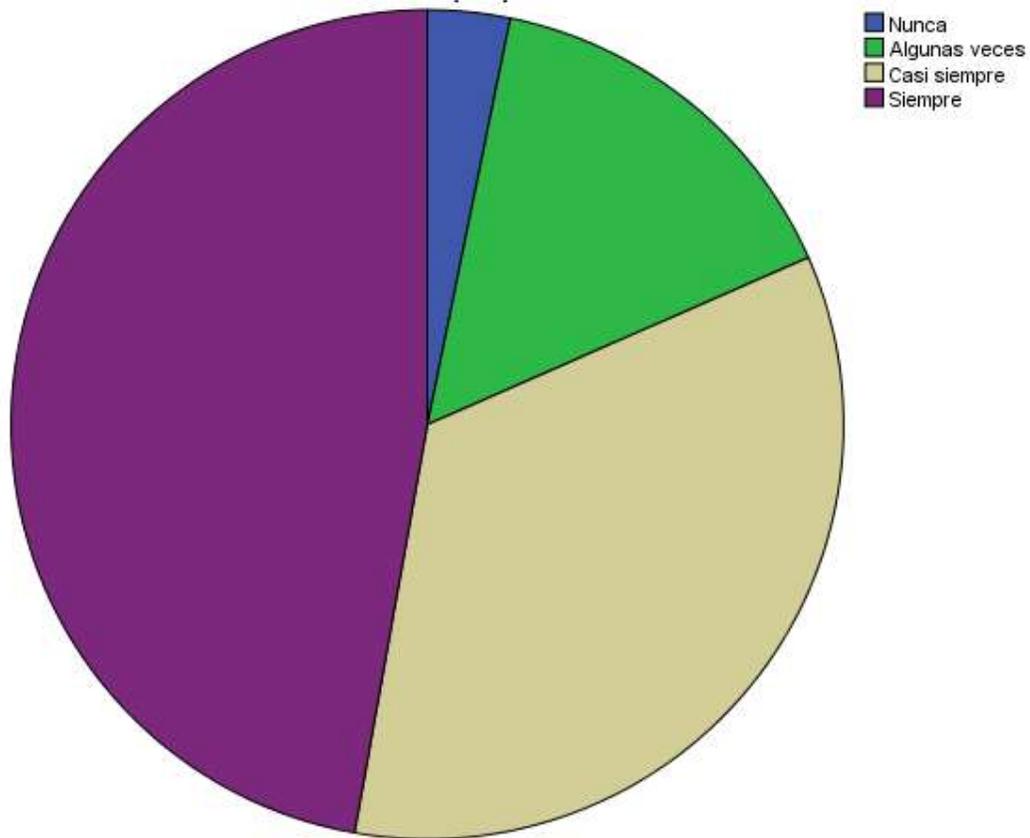
Tabla 42 Frecuencia Pregunta 17

### 17.-Cuando necesita información adicional de la establecida, ¿se la han proporcionado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.2	3.2	3.2
	Algunas veces	19	15.2	15.2	18.4
	Casi siempre	43	34.4	34.4	52.8
	Siempre	59	47.2	47.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 21 Pregunta 17



### **ANÁLISIS.**

De acuerdo con los resultados un 47.2% respondió que siempre se les ha brindado información adicional, 34.4% considera que casi siempre reciben la información, un 15.2% opina que solo algunas veces, mientras que un 3.2% asume que nunca se les ha proporcionado información adicional.

### **INTERPRETACIÓN.**

En base a los resultados obtenidos se puede concluir que cuando es necesaria información adicional a la establecida la empresa no presenta algún inconveniente en otorgar a sus empleados.

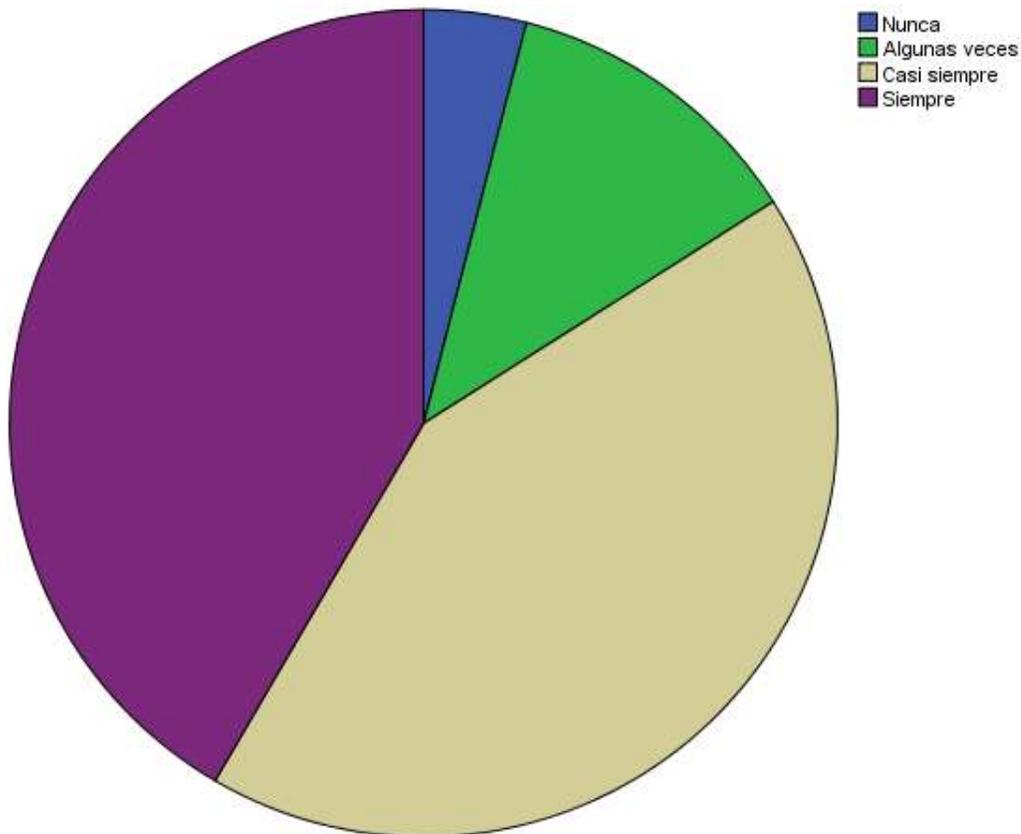
Tabla 43 Frecuencia Pregunta 18

**18.- Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa se lo proporciona.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	4.0	4.0	4.0
	Algunas veces	15	12.0	12.0	16.0
	Casi siempre	53	42.4	42.4	58.4
	Siempre	52	41.6	41.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 22 Pregunta 18



## ANÁLISIS.

Visualizando los resultados se observa que un 41.6% acepta que la empresa si proporciona la información necesaria, un 42.4% considera que dicha información casi siempre se les es brindada, mientras que un 12% refleja que solo algunas veces reciben la información, por último, un 4% asume que nunca han recibido algún tipo de información cuando se cambia algún mecanismo.

## INTERPRETACIÓN.

Mediante los resultados obtenidos se puede concluir que la mayoría de las personas dentro de la empresa sí reciben la información necesaria cuando se implantan nuevos mecanismos.

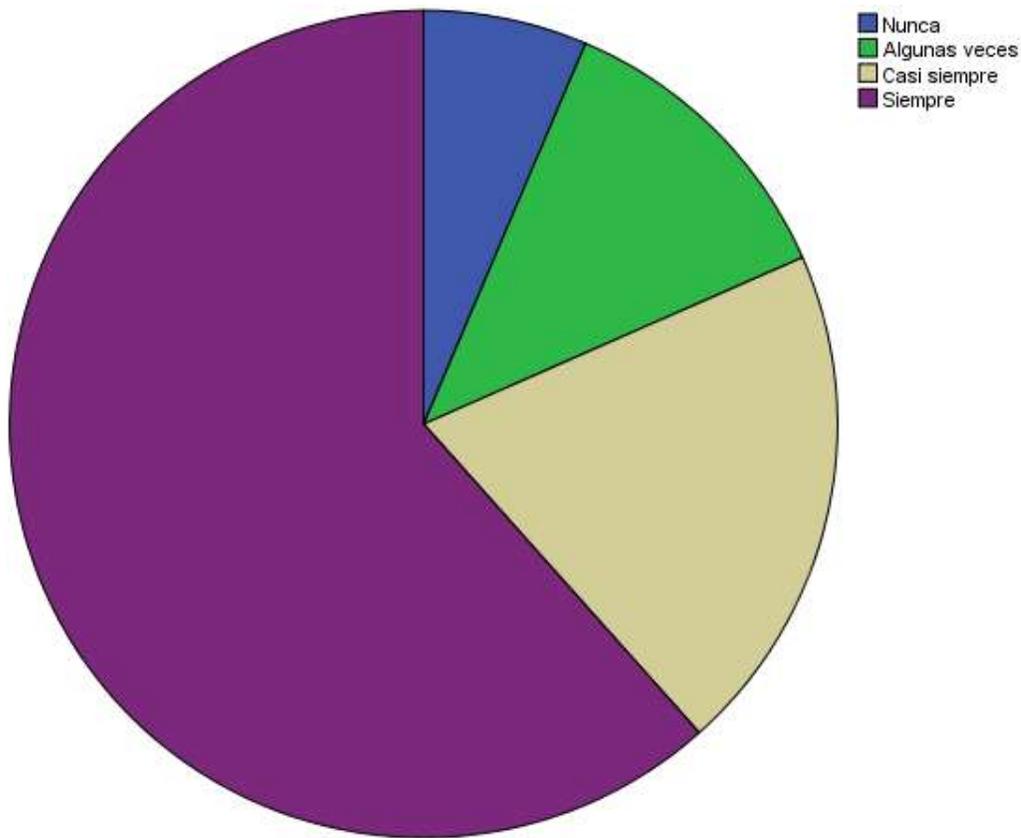
Tabla 44 Frecuencia Pregunta 19

### 19.- La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional. (Ejemplo: escuela virtual, becas para estudiar).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	6.4	6.4	6.4
	Algunas veces	15	12.0	12.0	18.4
	Casi siempre	25	20.0	20.0	38.4
	Siempre	77	61.6	61.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

Ilustración 23 Pregunta 19



### **ANÁLISIS**

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que un 61.6% de los encuestados sabe y/o hace uso de las oportunidades que se brindan dentro de la empresa, seguido de un 20% que consideran que casi siempre se les brindan las oportunidades, un 12 % establecen que algunas veces y por último un 6.4% que considera que nunca se les brindan oportunidades para su desarrollo profesional.

### **INTERPRETACIÓN.**

Se puede apreciar con estos resultados que la empresa proporciona oportunidades para el desarrollo profesional de sus empleados, pero que tal vez, algunos aún desconocen estas oportunidades, sean empleados con poca antigüedad o por simple falta de investigación de los mismos.

## Resultados por variable sujeta de estudio.

Tabla 45 Motivación

		Motivación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	1	,8	,8	,8
	Insatisfecho	40	32,0	32,0	32,8
	Satisfecho	84	67,2	67,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

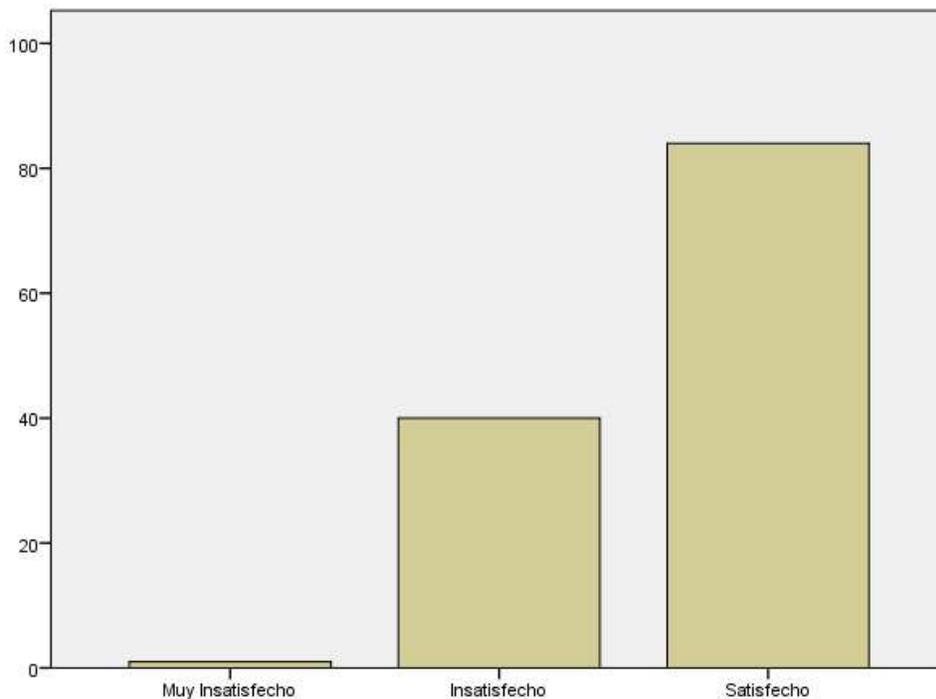


Ilustración 24 Motivación

En base a la encuesta utilizada se puede observar que 41 encuestados que corresponde al 32.8 % no se siente motivado en el trabajo, mientras que 84 de los encuestados correspondiente al 67.2% se sienten motivados por el trabajo que desempeñan diariamente.

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene la empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización, es por eso que la empresa tiene que mantener a todos sus empleados de la mejor manera

motivados para que la organización pueda crecer cada vez más, es por eso que este factor es de suma importancia, se trabaja cada día para mantener motivados a sus colaboradores.

Tabla 46 Reconocimiento

		Reconocimiento			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	9	7,2	7,2	7,2
	Buena	40	32,0	32,0	39,2
	Muy buena	76	60,8	60,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

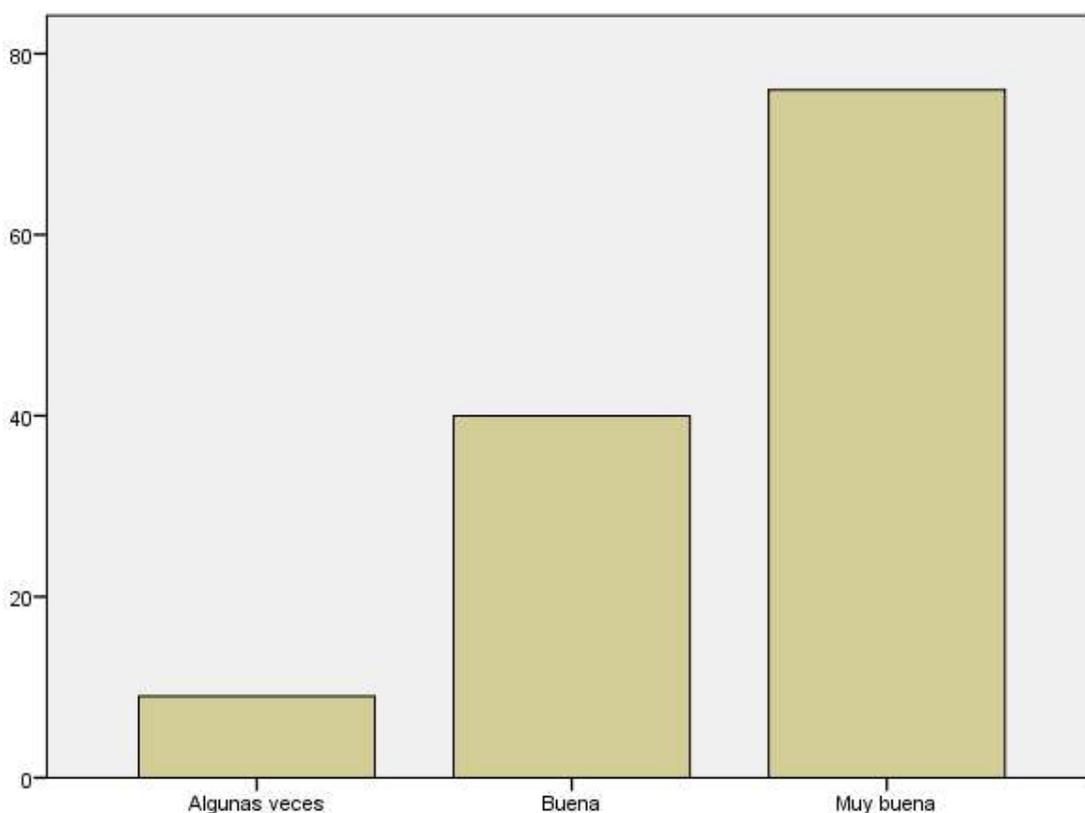


Ilustración 25 Reconocimiento

En los resultados obtenidos 9 de los encuestados dicen que solo algunas veces tienen dicho reconocimiento, 40 dice que es bueno el reconocimiento y 76 de ellos saben que es muy bueno que se les reconozca su trabajo.

De acuerdo con el Estudio de Greenberg y Arakawa, Profit From the Positive, los líderes que más reconocen y motivan tienen un 42% de mayor productividad que aquellos que no lo hacen.

Sin embargo, llevar a cabo un reconocimiento constructivo, inteligente y efectivo, que no sólo sea un aplaudir, dar palmaditas, o caer en lo que se podría considerar un favoritismo; no es meramente como una receta donde echas todo y lo mezclas. Esta forma de reconocimiento, la cual debe de ser además de manera continua, está compuesta de 3 elementos primordiales:

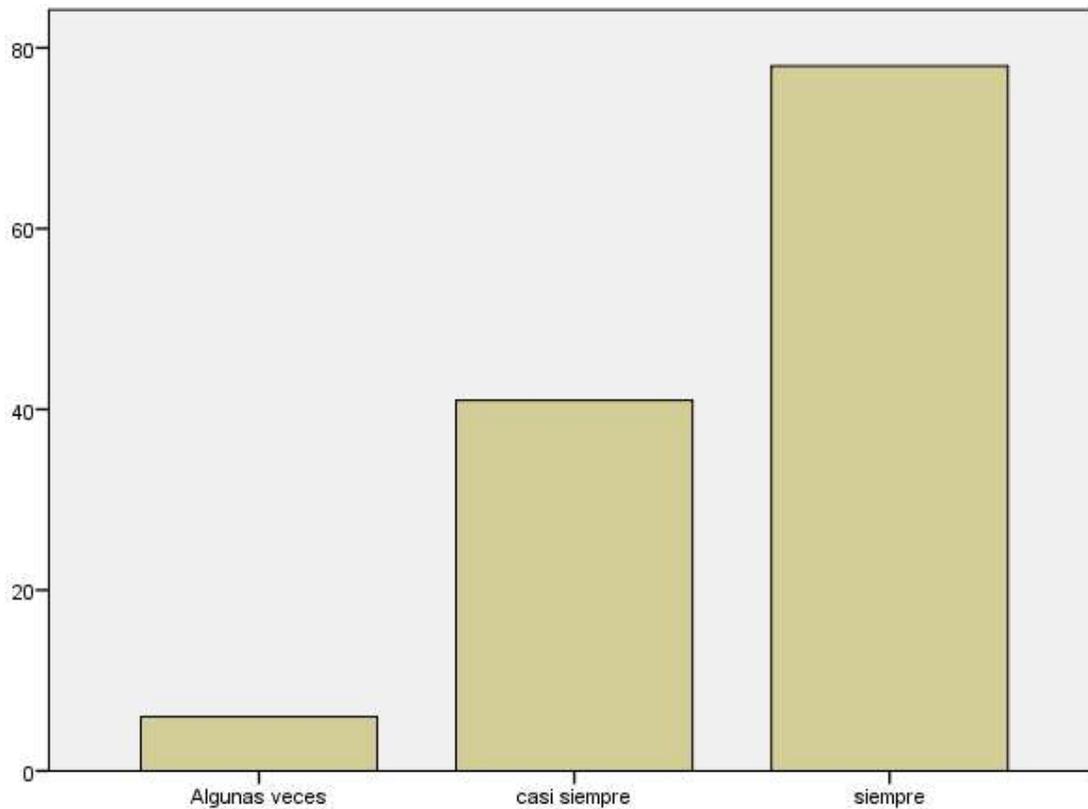
- a) Que lo comprendas;
- b) Que generes las bases para propiciar un desempeño de alto nivel; y
- c) Que lleves a cabo el reconocimiento por este desempeño de alto nivel con tus colaboradores en formas auténticas y congruentes (Jacobis, 2020).

*Tabla 47 Área y ambiente de trabajo*

**Área y ambiente de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	6	4,8	4,8	4,8
casi siempre	41	32,8	32,8	37,6
siempre	78	62,4	62,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.



*Ilustración 26 Área y ambiente de trabajo*

En cuestión del ambiente de trabajo se observa que un 37.6 % de los encuestados siente que no es muy bueno el ambiente de trabajo en dicha empresa, mientras que es 62.4% lo considera bueno.

Los términos productividad, rendimiento, alto desempeño y eficacia laboral tienen un común denominador. Se trata del ambiente de trabajo, también conocido como clima laboral, que hace referencia a las condiciones físicas, técnicas, humanas y ambientales en las que un trabajador lleva a cabo sus funciones. El clima laboral se pueden calificar como bueno o malo en función del nivel de bienestar que fomentan entre quienes se desenvuelven en él, en este caso los grupos de trabajadores o miembros de las empresas. Promover un buen clima laboral es responsabilidad directa de la dirección, que debe emplearse a fondo para garantizar niveles mínimos de calidad laboral. Generalmente, este aspecto está incluido en la misión y la visión de la compañía. Sin embargo, si se trata de empresas pequeñas, es posible que el clima laboral sea más bien el resultado directo de las decisiones del gestor o propietario del negocio y de las relaciones interpersonales que se establecen entre

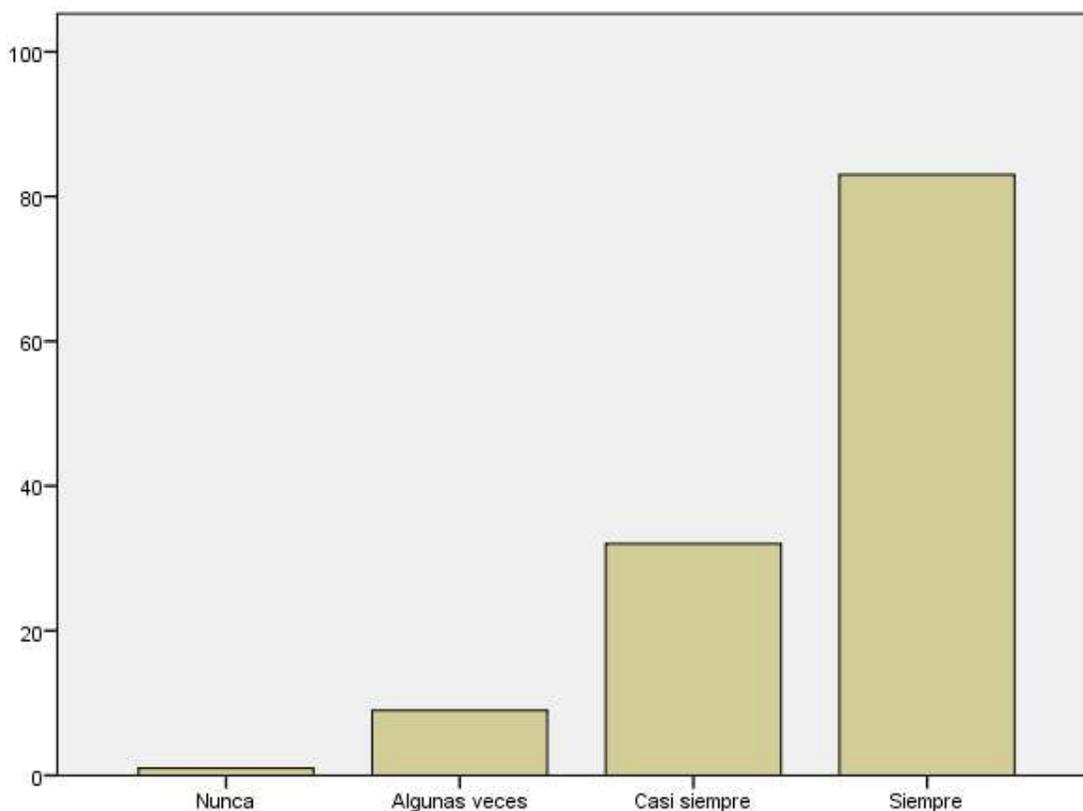
ellos, en especial entre el propietario y el resto de trabajadores. En cualquier caso, existe un conjunto de elementos que no pueden faltar en el diseño del clima laboral de cualquier empresa, independientemente de su tamaño, naturaleza actividad comercial o estructura:

- El medioambiente y el entorno en el que opera la empresa.
- La gestión de Recursos Humanos.
- Los factores psicológicos y sociales de los trabajadores.
- Los microclimas o el ambiente generado en pequeñas áreas (School, 2020).

Tabla 48 Formación e información (capacitación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	,8	,8	,8
	Algunas veces	9	7,2	7,2	8,0
	Casi siempre	32	25,6	25,6	33,6
	Siempre	83	66,4	66,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.



*Ilustración 27 Formación e información (capacitación)*

### **Formación e información (capacitación)**

Como se muestra en la tabla, se observa que solo 10 de los encuestados no consideran tan buena la formación e información que les proporciona la empresa, mientras que 115 de ellos sí cree que es bueno lo que la empresa les proporciona. La formación empresarial es la herramienta que sirve como puente para determinar las problemáticas o falencias reales de una organización. Como resultado, estas son desarrolladas para mejorar las necesidades y prevenir posibles riesgos que se puedan presentar en un futuro. Del mismo modo, la formación permanente incrementa sus conocimientos y capacidades laborales para un mejor desarrollo de sus actividades.

Las personas que reciben constantes capacitaciones están guiadas a realizar con éxito cada una de las actividades laborales. En consecuencia, elevan la productividad y la calidad del trabajo, aportando estabilidad y una rentabilidad positiva frente al mercado competitivo. Todo este proceso es debido a la aplicación

del conocimiento y las técnicas adquiridas durante los programas de formación y capacitaciones.

Cabe resaltar que la formación empresarial a través de capacitaciones es una pieza fundamental para los empleados. Sobre todo, destacando el incremento de competencias profesionales y capacidades que adquieren los empleados, y las nuevas oportunidades de crecimiento (empresariales, 2020).

## 4.1 Fiabilidad de la herramienta

La evidencia de la validez de criterios se produce al correlacionar las puntuaciones de los participantes, obtenidas por medio del instrumento, con sus valores logrados (Hernández-Sampieri & Mendoza 2018). Básicamente que el instrumento mida lo que se pretende medir, es decir que las preguntas o las sentencias tengan que ver con lo que se está midiendo.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. El Alfa de Cronbach trabaja con variables de intervalos o de razón, con ítems dicotómicos y pxx' con reactivos tricotómicos (Knapp, 2013, Alkharusi, 2010) en (Hernández-Sampieri et al 2017) se busca conocer que las respuestas sean confiables matemáticamente.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,912	,911	19

*Tabla 49 Estadísticos de fiabilidad.*

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora de servicios comercial.

El alfa de Cronbach obtenido es de .911, demostrando una alta fiabilidad, quiere decir que existe consistencia entre los constructos ósea las preguntas, respecto a las respuestas demostrando que la herramienta utilizada para medir la motivación laboral propuesta por (Euroempleo, 2019) efectivamente nos miden la productividad con una alta confiabilidad.

La confiabilidad tipo consistencia interna se refiere al grado en que los ítems, punto o reactivos que hacen parte de una escala se correlacionan entre ellos, la magnitud en que miden el mismo constructo, si los puntos que componen una escala, es decir, la escala debe mostrar un alto grado de homogeneidad Nuestro trabajo reflejo un alfa de Crunch de .911 por lo que le da un grado muy alto de fiabilidad a los datos recolectados con la herramienta utilizada.

## 4.2 Comprobación de la hipótesis

En la hipótesis nos basamos en, “El reconocimiento, capacitación y clima laboral son de los principales factores motivacionales de los trabajadores en una empresa OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL. “

En nuestra investigación se tocaron cuatro variables que fue la de percepción general, es esta variable pudimos observar que los empleados deben de conocer bien la empresa donde laboran, motivación y reconocimiento se observó que a los empleados les gusta que los motiven y reconozcan el trabajo que ellos hacen día con día, área y ambiente de trabajo a los empleados les gusta tener un clima laboral agradable sin favoritismos ni preferencia, les gusta que todos sean tratados por igual y en formación e información, les gusta tener oportunidades de poder superarse y mantenerse al tanto de su rendimiento en la empresa.

Los coeficientes pueden variar de -1 a 1.00, donde:

-1.00 = correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menos Y”, de manera proporcional, es decir, cada vez que la X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.50 = Correlación negativa media.

-0.25 = Correlación negativa débil.

-0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

0.10 = Correlación positiva muy débil.

0.25 = Correlación negativa débil.

0.50 = Correlación positiva media.

0.75 = Correlación positiva considerable.

0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

1.00 = Correlación positiva perfecta (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante, igual cuando X disminuye).

Estas interpretaciones son relativas, pero resultan consistentes con diversos autores (Hernández-Sampieri, 2017).

Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, ya que se utiliza para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón, se le conoce también como “coeficiente producto-momento” y se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra entre variables (Hernández-Sampieri & Mendoza 2018).

Correlaciones					
		Motivación	Reconocimiento	Ambiente de Trabajo	Formación e información (Capacitación)
Motivación	Correlación de Pearson	1	,458**	,451**	,509**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	125	125	125	125
Reconocimiento	Correlación de Pearson	,458**	1	,769**	,783**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	125	125	125	125
Ambiente de Trabajo	Correlación de Pearson	,451**	,769**	1	,791**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000
	N	125	125	125	125
Formación e información (Capacitación)	Correlación de Pearson	,509**	,783**	,791**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	125	125	125	125

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 50 Correlaciones

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados y análisis del SSPS, Operadora en servicios comercial.

Observamos que las variables se correlacionaron positivamente de manera media (+0.50) y con una significancia mucho menor a .001. Con esto se acepta nuestra prueba de la hipótesis de investigación.

# **5.DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Discusiones

El presente estudio se realizó con el objetivo de determinar su existe relación entre motivación laboral en un grupo de colaboradores que trabajan en la empresa operadora de servicios comercial de Morelia. De acuerdo a los resultados obtenidos con 125 sujetos, el alfa de Cronbach obtenido es de .911, demostrando una alta fiabilidad, muestran que sí existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa a nivel de la motivación laboral.

Seguidamente se determinó que entre los factores que generan más motivación laboral en los sujetos, se encuentran la motivación y reconocimiento (trabajo en equipo, crecimiento económico, prestaciones laborales, identificación con la empresa, instalación de trabajo), Formación e información (desarrollo dentro del puesto de trabajo, funciones bien distribuidas, objetivos y metas de la organización, desarrollo y crecimiento tanto personal como laboral), Área y ambiente de trabajo (buena relación con los compañeros de trabajo, emisión y percepción correcta de mensajes, apoyo en equipo) y percepción general (valores organizacionales, sentido de pertenecía hacia la empresa).

Al respecto, diversos autores concuerdan con estos resultados, a continuación, se realiza un análisis de los mismos:

Para iniciar, (Martínez, 2016) llevó a cabo una investigación cuyo objetivo era determinar la correlación entre los factores de Motivación y Satisfacción en la actividad laboral de los colaboradores del área de tenería. A pesar que los grupos de estudio fueron diferentes, ambas investigaciones obtuvieron los mismos resultados al encontrar que las variables tienen una relación lineal perfecta y directa y se interrelacionan: mientras los colaboradores se encuentren motivados también estarán satisfechos con cada uno de los aspectos que conforman su entono laboral o viceversa.

En esta misma línea, una investigación realizada en Bogotá por Forrero y García (2014) tuvo como objetivo determinar las condiciones de la satisfacción y la motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en trabajadores de

diferentes empresas de la ciudad de Bogotá. Se puede concluir que los resultados del presente estudio indican que las condiciones motivacionales y de satisfacción laboral de las personas se relacionan con el compromiso asumido en el cambio organizacional, pues, una persona que tiene diversos motivos para continuar en su trabajo se adapta más fácilmente a los cambios que se den en este contexto. A pesar de ser un escenario distinto al del presente estudio, los resultados concuerdan en que ambas variables tienen una relación estrecha y van de la mano con la oportunidad de desarrollo y compromiso del colaborador ya que si se encuentran satisfechos y motivados su desempeño será satisfactorio (García, 2014).

Seguidamente, (De León, 2017) encontró que existe una correlación positiva y que hay una relación sumamente estrecha entre el nivel de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el personal que evaluó para su estudio, además agregó que para que un colaborador se encuentre satisfecho tiene que existir una relación positiva con el trabajo en equipo, esto debido a que son factores que se encuentran en el entorno laboral del trabajador. Lo explicado por el autor, se asemeja a los resultados del presente estudio, ya que dentro de la variable motivación se encuentra el factor satisfacción, en donde se refleja que el trabajo en equipo es un factor motivacional: mientras los colaboradores se relacionen correctamente y se apoyen como equipo se obtendrá un mejor y sano entorno laboral.

De la misma forma, como se citó anteriormente, en el presente estudio la variable satisfacción en donde los colaboradores consideran que se sienten satisfechos, identificados con su puesto y equipo de trabajo se encuentra entre las más altas; esto puede compararse con otros investigadores como (Ríos, 2014) quien concluyó, unos años atrás, que existe una relación positiva alta entre las variables de satisfacción laboral y clima organizacional, por lo que efectivamente si un colaborador está satisfecho, en sus actitudes se reflejarán y generará un clima organizacional positivo. La comparación de estos estudios se percibe cuando un colaborador encuentra en su área de trabajo un buen relacionamiento con sus compañeros, pues desarrollará un clima organizacional adecuado el cual reflejará la satisfacción y un mejor desempeño laboral.

Por su lado Guzmán y Olave (2004) en su investigación pudieron demostrar que todas las personas tienen necesidades, que se rigen por patrones bastante similares y es por esto que es posible tomar medidas globales para poder incentivarlos de manera individual. Los incentivos en las organizaciones son la forma a través de la cual se puede canalizar las motivaciones de las personas para que entreguen una productividad óptima en su trabajo. El estudio concuerda con la presente investigación ya que demuestran que los diferentes factores que conforman la motivación son importantes para que el colaborador se encuentre satisfecho y tenga un mejor desempeño (Guzmán, 2004).

Por último, como se muestra en las investigaciones anteriores, existen varios factores que influyen en la motivación de los empleados. Razón por la cual es importante estudiarlos y analizarlos, esto permitiría crear estrategias que ayuden tanto a los colaboradores como a las organizaciones a tener un mejor clima organizacional, sano y estable para obtener progreso en las actividades profesionales que desempeñan sus colaboradores.

## 5.2 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se llegó a la siguiente conclusión:

El objetivo general sí se cumplió ya que logramos identificar los principales factores motivacionales de los empleados, así mismo determinamos cual fue su principal motivación dentro de la empresa.

Se observó que los principales factores motivacionales de los trabajadores son: la motivación y el reconocimiento que se les da dentro de la empresa, el ambiente de trabajo es un factor importante ya que es donde pasan mayor parte de su tiempo, y la que yo considero más importante es la de formación e información ya que aquí el empleado se siente más desarrollado dentro de la misma empresa.

Dentro de los objetivos específicos se logró conocer el clima laboral de la empresa y se observó una gran mejoría dentro de esta.

La variable que nos resultó más sobresaliente fue la de motivación y reconocimiento, ya que aquí el empleado se siente desarrollado tanto intrínsecamente como extrínsecamente.

Se determinó que en base a la investigación que se hizo a la empresa operadora comercial en servicios las cuatro variables que aplicamos se tuvo respuestas favorables por los empleados, se logró comprobar la investigación de (Euroempleo, 2019).

Los cuestionarios relacionados con la motivación laboral son de gran utilidad para las empresas, puesto que los trabajadores responden de una serie de preguntas relacionada con las condiciones laborales a nivel de relaciones con compañeros, subordinados y superiores, ambiente laboral en general, desarrollo profesional, nivel de compromiso y responsabilidad del trabajador respecto a la empresa. Del resultado de estos cuestionarios, se pueden detectar necesidades respecto a cambios de organización, formativas, de mejora en la gestión y organización de personal. Son las empresas trabajan en la implantación de mejoras detectadas a

través del cuestionario sobre motivación laboral, podrán mejorar proceso de trabajo, planes de formación de los trabajadores y optimizar sus recursos.

La investigación tuvo un aporte en el área de motivación laboral para la empresa ya que nos ayuda a conocer más de cerca, a los empleados y así mismo conocer sus necesidades de cada uno de ellos, para conocer cómo se motivan y de qué manera se desarrollan mejor en su trabajo, en lo administrativo nos pudimos percatar que teorías son aplicadas más a los empleados y se comprobó dos de las teorías que fue la de Herzberg y Maslow, ya que en base a los resultados pudimos observar lo siguiente:

- En género se aplicó la encuesta por igual entre hombres y mujeres.
- Rango de edad se observa que son personas de distintas edades, con esto nos damos cuenta que cada una de estas personas tiene una perspectiva diferente a los demás y que cada quien va a expresar puntos de vista muy distintos.
- En la escolaridad nos encontramos que la mayoría de los empleados son del nivel medio superior.
- En la antigüedad de la empresa podemos ver que a las personas les gusta laborar en la operadora de servicios comercial ya que el trato a cada persona es por igual sin importar el puesto que se tenga, aparte de esto todos cuentan con un espacio igual de trabajo.
- En el rublo de cómo se sienten trabajando en la empresa pudimos ver que la gran mayoría de estos empleados se sienten satisfechos de estar laborando en esta empresa ya que se les brindan muchas oportunidades, tanto laborales como académicas.
- En cuestión de la historia y trayectoria de la empresa y los manuales en caso de emergencia, se observó que una minoría de esta no la sabían, lo que hizo el personal de dicha empresa RH fue proporcionárselos mediante un correo que tiene el personal en la empresa.

- En las funciones y responsabilidades, cada supervisora del área se encargó de dejarles claro lo que hacen y cuáles son sus funciones en dicha empresa.
- En la información sobre como desempeña su trabajo, en las primeras semanas de inicio del mes se dan indicadores de cómo se desempeña en el área y se les da también en caso de que vayan mal una retroalimentación sobre lo que se hace en su lugar de trabajo, todo es medido mediante gráficas.
- Motivación y gusto por el trabajo, el personal se siente motivado ya que sabe que si desempeña bien su trabajo y en algún momento de su vida laboral se llega a abrir un puesto más arriba saben que ellos pueden ser candidatos a dicho puesto.
- En las condiciones salariales al empleado le brindan independientemente de su sueldo vales de despensa, además de otorgarles descuentos en sus mismas sucursales y en algunas otras con las que la empresa tiene convenio.
- En cómo califica la relación con sus compañeros, en este aspecto la empresa trata de promover el compañerismo, para que no haya rivalidades entre los empleados.
- En la comunicación interna se está trabajando en que haya congruencia de su líder y lo que hace.
- Cuando se implementan nuevos mecanismos en la empresa el personal de RH se encarga de comentarles a los empleados los nuevos cambios que se llevaran a cabo para que cada empleado aporte lo mejor de sí y pueda ser posible cumplir con ellos.
- La empresa detecto 5 grandes áreas de oportunidad en la cual abarca: la práctica de valores, situaciones de favoritismo, congruencia del líder, manejo del ambiente de trabajo y balance y calidad de vida.
- Llevaron a un grupo de personas que hablaran sobre el clima organizacional.
- Se implementaron dinámicas de des estrés para los empleados.

- Se les amplió 15 minutos más su descanso en un horario de 12:30 hrs a 13:00 hrs para poder tener un mini break.
- Dentro de la operación se les permitió meter en toppers pequeños botana, frutos secos, entre otras cosas.
- Se despidió a las personas que tenían abuso de su puesto.

Todo esto se platicó con el área de RH correspondiente para poder mejorar el departamento y que el personal se sienta mejor, ya que el empleado y los clientes son lo primordial para la empresa operadora de servicios comercial.

Con esto llegamos a cumplir nuestras 4 variables que son la percepción general, en ella vimos que los empleados perciben a la empresa operadora de servicios comercial de la mejor manera posible, motivación y reconocimiento vemos que a los empleados se les motiva todos los días, ya que mediante esto recibirán una recompensa a futuro mediante su esfuerzo y dedicación, en el área y ambiente de trabajo se aprecia que todos son tratados por igual y conviven en armonía, y por ultimo pero no menos importante la formación e información en ella se observa que todo el personal de esta empresa debe se estar bien informado para poder tener esa formación correcta que la empresa desea de cada empleado.

Como se observó en el presente trabajo existen diferentes tipos de personas de las cuales se motivan de diferentes formas ya que no todo es monetariamente, dentro de este grupo de trabajadores se les observa entusiasmo y superación para un mejor puesto dentro de la empresa, mediante la capacitación y facilidades de desarrollo personal de cada empleado para poder sentirse satisfechos con ellos mismos y después entrar lo que es el reconocimiento hacia los demás.

## 5.3 Recomendaciones

- Se puede observar que es una empresa que da oportunidades a todo su personal sin importar edades, siempre y cuando sean capaces de desempeñar la labor solicitada.
- Los directivos de OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL deben tomar en cuenta cuales son los factores que motivan a cada empleado, pues lo que motiva a una persona no motiva a otra.
- Elaborar un plan de motivación laboral que permitan solucionar cada una de las áreas afectadas en cuanto las percepciones que tienen los empleados de OPERADORA DE SERVICIOS COMERCIAL.
- Dar a conocer a los empleados toda la información necesaria sobre cómo se desempeñan las labores, protocolos de emergencia, historia y trayectoria de la misma.
- Hacer que los empleados se identifiquen más con los valores de la empresa y se sientan orgullosos de pertenecer a ella.
- Hacer que la comunicación entre empleados y líderes sea más eficiente y oportuna.
- Promover el reconocimiento laboral como medio de recompensa del trabajo que se realiza a diario, el cual ayude a mejorar este factor y la relación entre líder y colaborador, al mismo tiempo poder crear un sentido fuerte de pertenencia laboral. Lo anterior expuesto para ayudar al cumplimiento de metas, objetivos y desarrollo de cultura organizacional en la empresa para el presente estudio.
- Compartir los resultados del estudio con las jefaturas de departamentos, coordinaciones para darle continuidad a los resultados obtenidos y fortalecer los puntos clave con sus empleados.

Finalmente se recomienda aplicar en el tiempo que se considere necesario acorde a la necesidad de la empresa, estudios específicos o cuestionarios que evalúen el grado de motivación laboral, para conocer cómo se encuentran estos aspectos haciendo una comparación para determinar si han existido mejoras o bien, si hay áreas de oportunidad para establecer las estrategias necesarias.

## Bibliografía

- 2019, D. r. (2 de Agosto de 2019). *directorío empresarial* . Obtenido de <https://directorioempresarialmexico.com/empresa/0006266987/SALSAS-DON-VASCO-SADE-CV/index.html>
- CENZO, R. Y. (2008). DIRIGIR PERSONAS: FONDOS Y FORMAS . MADRID: URCULA, J. L. .
- Chiavenato. (29 de Marzo de 2012). *La motivación*. Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* . MEXICO D.F: MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del talento Humano*. México: Megraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (Octava edición ). *Administración de recursos humanos*. En *El capital humano de las organizaciones* (págs. 50-53). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (Octava edición). *Administración de recursos humanos*. En *El capital humano de las organizaciones* (pág. 51). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (Octava edición). *Administración de recursos humanos*. En *EL capital humano de las organizaciones* (pág. 54). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (Octava edición). *Administración de recursos humanos*. En *El capital humano de las organizaciones* (pág. 55). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (Octava edición). *Administración de recursos humanos*. En *El capital humano de las organizaciones* (pág. 52). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (Octava edición). *Administración de recursos humanos*. En *El capital humano de las organizaciones* (pág. 57). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (Octava edición). *Administración de recursos humanos* . En *El capital humano de las organizaciones* (pág. 54). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (Octava edición). *Administración de recursos humanos* . En *El capital humano de las organizaciones* (pág. 56). México: Mc Grall Hill.
- Curto, J. (12 de Agosto de 2019). *Sobre la motivación externa e interna*. Obtenido de <http://josepcurto.com/2008/05/12/sobre-la-motivacion-externa-e-interna/>
- De León, L. (2017). *Relación entre trabajo en equipo y la satisfacción laboral, en los colaboradores del*. (Tesis de licenciatura inédita): Retalhuleu.
- Elva Monserrat Velasco LinceE, H. B. (01 de 07 de 2019). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral*. Obtenido de EUMED.NET, Enciclopedia viertual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion.html>
- empresariales, C. (21 de 07 de 2020). *Capacitaciones empresariales. El conocimiento es poder* . Obtenido de <https://capacitacionesempresariales.org/formacion-empresarial/>

- Escobar, L. J. (17 de Noviembre de 2019). *La motivación: Jean Piaget*. Obtenido de [http://ignacio-juanignacio.blogspot.com/2009/09/la-motivacion-jean-piaget\\_27.html](http://ignacio-juanignacio.blogspot.com/2009/09/la-motivacion-jean-piaget_27.html)
- Esquivel, D. A. (Mayo de 2002). *Motivación Laboral*. Obtenido de Saltillo, Coahuila. Universidad autonoma de Nuevo León (UANL): <http://eprints.uanl.mx/1061/1/1020149014.PDF>
- Esquivel, D. A. (24 de 08 de 2019). *Motivación Laboral*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/1061/1/1020149014.PDF>
- Euroempleo, u. e. (05 de 07 de 2019). *Euroempleo*. Obtenido de Cuestionario sobre satisfacción laboral de los trabajadores de manipulado y envasado hortofruticola: Cuestionario sobre satisfacción laboral
- Gallardo, D. E. (25 de 06 de 2019). *Fundamentos de la motivación*. Obtenido de Universidad politecnica de catalunya: [https://ocw.upc.edu/sites/all/modules/ocw/estadistiques/download.php?file=240EO033/2013/1/54693/fundamentos\\_de\\_motivacion-5334.pdf](https://ocw.upc.edu/sites/all/modules/ocw/estadistiques/download.php?file=240EO033/2013/1/54693/fundamentos_de_motivacion-5334.pdf)
- García, F. y. (2014). *Motivación y Satisfacción Laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales*. . Bogotá: Psicogente.
- Gibson, J. I. (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Guzmán, P. y. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas*. Obtenido de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl\\_p/sources/guzmanl\\_p.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/sources/guzmanl_p.pdf)
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración. Argentina: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)
- Hernández Palomino, J. A., Espinoza Medina, J. d., & Aguilar Arellano, M. (12 de Junio de 2014). *Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras*. Obtenido de Differences in motivators and values in the work of maquiladora industry employees: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39543184005>
- Hernández-Sampieri, D. r. (2017). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. México: Mc Graw Hill Education.
- Herzberg. (22 de Junio de 2015 ). *La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg*. Obtenido de <http://www.ceolevel.com/herzberg>
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: 9 ed Mc Graw-Hill.
- Jacobis, I. d. (21 de 07 de 2020). *Entrepreneur. Esta es ka importancia del reconocimiento en el trabajo*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/294339>
- Jesús Péres Bilbao, M. F. (199´). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Obtenido de Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo: [https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)

- Jorge Arturo Hernández Palomino, J. d. (2015). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Differences in motivators and values in the work of maquiladora industry employees*, 26.
- Jorge Arturo Hernández Palomino, J. d. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras Differences. *Differences in motivators and values in the work of maquiladora industry employees* (pág. 26). Mexico: [www.contaduriayadministracionunam.mx/](http://www.contaduriayadministracionunam.mx/).
- María Teresa Escobedo Portillo, L. C. (2014). Escala de Satisfacción Laboral a Partir de Factores Socioculturales y Ergoambientales para los Docentes de las Instituciones de Educación Superior en México. *JOB SATISFACTION SCALE FROM SOCIOCULTURAL AND ENVIRONMENTAL ERGONOMIC FACTORS FOR TEACHERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN MEXICO*, 8.
- Maria Teresa Escobedo Potillo, L. C. (Diciembre 2014). Escala de Satisfacción Laboral a Partir de Factores Socioculturales y Ergoambientales para los Docentes de las Instituciones de Educación Superior en México. En *JOB SATISFACTION SCALE FROM SOCIOCULTURAL AND ENVIRONMENTAL ERGONOMIC FACTORS FOR TEACHERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN MEXICO* (págs. 177-184). México.
- Martínez, M. (2016). *Correlación entre los factores de motivación y satisfacción laboral de los colaboradores del área de tenería, mano de obra directa y mano de obra indirecta de luces del norte S.A.* . (Tesis de licenciatura inédita): Universidad Rafael Landívar, Campus de San Pedro Claver, S.J, Alta Verapaz, Guatemala.
- McClelland. (02 de Mayo de 2012). *Motivación – Teoría de las necesidades de McClelland*. Obtenido de <https://www.psicologiaglobal.com/?p=317>
- McClelland, D. (01 de 07 de 2019). *Teorías de la motivación*. Obtenido de <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-las-tres-necesidades-secundarias-de-mcclelland/>
- Monica Garcia Rubiano, C. F. (2014). *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/277003302\\_Motivacion\\_y\\_satisfaccion\\_laboral\\_como\\_facilitadores\\_del\\_cambio\\_organizacional\\_una\\_explicacion\\_desde\\_las\\_ecuaciones\\_estructurales](https://www.researchgate.net/publication/277003302_Motivacion_y_satisfaccion_laboral_como_facilitadores_del_cambio_organizacional_una_explicacion_desde_las_ecuaciones_estructurales)
- Paola, G. R. (2019).
- Prieto, P. y. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social* . Obtenido de <http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>
- Ricardo Perret Erhard, Z. V. (01 de 07 de 2019). *El secreto de la motivación*. Obtenido de [WWW.RICARDOPERRET.COM](http://WWW.RICARDOPERRET.COM): <https://static1.squarespace.com/static/54d1216ae4b032ab36c26b61/t/5aa32f749140b73db65c927f/1520643968955/El+Secreto+de+La+Motivaci%C3%B3n+WEB.pdf>

- Ríos, F. (2014). *Satisfacción Laboral y Su Influencia en el Clima Organizacional del Personal del área administrativa de Empresa Eléctrica Municipal, ubicada en cabecera Departamental del campus "San Roque Gonzales de Santa Cruz S. J." de Huehuetenango*. Universidad Rafael Landívar, campus San Roque Gonzales de Santa Cruz S. J. Huehuetenango, Guatemala: (Tesis de licenciatura inédita).
- Romero, D. J. (05 de 07 de 2019). *Las teorías "X" e "Y" de MCGREGOR (1960)*. Obtenido de [https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria\\_x\\_e\\_y\\_teorias\\_z.pdf](https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teorias_z.pdf)
- Sánchez, A. R. (Enero de 2018). *Correlación entre motivación y satisfacción laboral en un grupo de colaboradores que trabajan por contratos indefinidos y temporales en una empresa de Guatemala*. Obtenido de UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR FACULTAD DE HUMANIDADES LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL: <https://docplayer.es/90824905-Universidad-rafael-landivar-facultad-de-humanidades-licenciatura-en-psicologia-industrial-organizacional.html>
- School, E. B. (21 de 07 de 2020). *2a Escuela de negocios según el ranking MERCOSUR 2019*. Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/cuales-son-los-componentes-de-un-ambiente-de-trabajo-optimo>
- Serra, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. de la Habana: Ciencias Médicas.
- UMAG, U. c. (25 de 06 de 2019). *Motivación en la psicología organizacional*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/ivanpsicorg/fundamento-teorico>