



Motivación a los Empleados en el Área de Servicio al Cliente de Groupe Seb

Natalia Herrera Saldarriaga - 000688902

Sara Jaramillo Córdoba - 000689573

Juliana Rúa Herrera - 000687196

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Mayo 2023

Motivación en los Empleados en el Área de Servicio al Cliente de Groupe Seb

Natalia Herrera Saldarriaga - 000688902

Sara Jaramillo Córdoba - 000689573

Juliana Rúa Herrera - 000687196

Monografía presentada como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Angela Inés Monsalve Restrepo

Magister en Educación

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Mayo 2023

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado a nuestras familias, quienes nos han apoyado durante todo el proceso de formación académica. Han compartido nuestras alegrías y tristezas, han trabajado tanto como nosotros para que este proyecto se materialice y ha sido un camino significativo y positivo en nuestras vidas.

Este proyecto representa la finalización de un ciclo lleno de aprendizajes y experiencias profesionales y personales que nos permitirán mejorar el bienestar propio y el de nuestras familias.

El documento que se presenta a continuación es un plan estratégico motivacional que contiene los principales componentes y representa la calidad de la educación recibida en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, institución de la cual nos sentimos muy orgullosas.

Agradecimientos

Nos gustaría expresar nuestro agradecimiento sincero a Ángela Inés Monsalve Restrepo, nuestra asesora académica, por su guía y apoyo constante durante un año completo. Ella ha sido una presencia paciente y valiosa en nuestra formación, y ha contribuido en gran medida al logro de los objetivos que nos habíamos fijado desde el semestre anterior (2022-2).

Su trabajo ha sido excepcional, y valoramos su consistencia, responsabilidad, compromiso y apoyo oportuno. Sin su ayuda, nuestros resultados no hubieran sido los mismos. También queremos agradecer a nuestras familias por su paciencia, comprensión y amor. Ellos son nuestra principal fuente de motivación y fuerza para perseguir nuestras metas; trabajando fuertemente en pro de la excelencia y la calidad. Apreciamos profundamente la confianza que han depositado en nosotras.

Tabla de Contenido

Contenido.....	5
Resumen.....	9
Introducción	11
Planteamiento del problema.....	13
Objetivos	15
Objetivo general:.....	15
Objetivos específicos:	15
Justificación	16
Marco referencial	18
Marco Conceptual.....	18
Marco Legal	19
Marco Contextual:	21
Local:	21
Regional:	23
Nacional:	24
Internacional:	25
Marco Teórico.....	27
Análisis del instrumento	38
Análisis de resultados del instrumento	¡Error! Marcador no definido.
Estrategia.....	47
Diseño metodológico	60
Resultados y análisis.....	64
Análisis	64
CONCLUSIONES	65

Lista de tablas

Tabla 1	53
Tabla 2	63

Lista de figuras

Ilustración 1	28
Ilustración 2	29
Ilustración 3	31
Ilustración 4	33
Ilustración 5	35
Ilustración 6	36
Ilustración 7	38
Ilustración 8	38
Ilustración 9	39
Ilustración 10	39
Ilustración 11	40
Ilustración 12	40
Ilustración 13	42
Ilustración 14	42
Ilustración 15	43
Ilustración 16	43
Ilustración 17	44
Ilustración 18	44
Ilustración 19	45
Ilustración 20	46
Ilustración 21	¡Error! Marcador no definido.

Lista de anexos

Anexos	71
--------------	----

Resumen

La motivación laboral, representa factor indispensable en la sociedad, permitiendo a los empleados generar desafíos, encontrar satisfacciones profesionales y crear nuevas relaciones con el otro, dando, así como resultado buenos grupos y/o equipos de trabajo; es por esto que las empresas consideran a los empleados como una parte importante y vital para el mantenimiento y crecimiento de la misma

Pero en segundo lugar la motivación laboral es una relación directa entre el trabajador y su nivel de compromiso hacia con la empresa, ya sea en cuanto al objetivo organizacional que posea su cargo o el deseo de plasmar su conocimientos y habilidades con el fin lograr metas organizacionales.

Los recursos humanos o ya bien sea el personal humano son vitales para las empresas es por esto que se considera que es justo y necesario darles motivación día con día para que las empresas tengan gran éxito en lo que desean ya sea en sus metas y/o logros además de poder generarle a los empleados satisfacciones por sus deberes cumplidos ya sea de manera grupal o individual.

El presente proyecto muestra los resultados cuantitativos, se realiza para conocer la motivación de los colaboradores de la empresa Groupe Seb La muestra seleccionada para el estudio fue de 17 personas, quienes son los colaboradores del área servicio al cliente, ubicada en el municipio de Rionegro - Antioquia; el estudio se realizó por medio de una encuesta en la cual se evidencia que tan satisfechos están los empleados y como es su perspectiva frente a la empresa.

Palabras clave:

Motivación laboral, Satisfacción laboral, Factores motivacionales, Servicio al cliente.

Abstract

The motivation of the labor forces represents an important role in society. It's necessary to encourage employees to face up to challenges, to achieve professional and personal satisfaction and also find the way to improve new relationships with coworkers. By applying those strategies, a healthy environment is provided for the employees, and they can give the best of themselves. This is the main reason why many companies consider employees as an important and valuable part for the maintenance and growth of the company.

Labor motivation is a direct relationship between the employees and his level of commitment to the company. Either in terms of the organizational goals related with the position or the desire to share his knowledge and skills in order to achieve organizational objectives.

Human resources are tremendously essential, that's why it is considered fair and necessary to give them motivation every day. In that direction, companies have great success in what they're looking forward, but at the same time the employees feel appreciated and motivated to keep doing the best.

The following project shows the quantitative results, it is carried out to know the motivation of the employees of the Groupe Seb company. The sample selected for the study was 17 people, who are the employees of the customer service area, located in the municipality of Rionegro - Antioquia; The study was carried out through a survey in which it is evident how satisfied the employees are and what's their perspective about the company.

Keywords:

Work motivation, Job satisfaction, Motivational factors, Customer service.

Introducción

La motivación laboral es un tema de gran importancia para cualquier empresa, ya que de ella depende el desempeño de los empleados y su compromiso con la organización. En este sentido, Groupe Seb, una empresa líder en la industria de productos para el hogar y pequeños electrodomésticos es el escenario para el desarrollo de la investigación.

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar la motivación de los empleados del área de servicio al cliente interno de Groupe Seb a través del diseño de un plan de estrategia motivacional que contemple los distintos elementos que influyen en la satisfacción y compromiso laboral. Para ello, se analizarán las percepciones motivacionales del personal y se diseñarán estrategias motivacionales adecuadas a las necesidades de la empresa.

Es importante tener en cuenta que la motivación no solo depende de la remuneración económica, sino que existen otros factores que influyen en la satisfacción y compromiso de los empleados. Por esta razón, es necesario identificar los elementos que motivan a los empleados de la compañía y diseñar estrategias que permitan potenciarlos.

Se describirán los componentes motivacionales que son esenciales para conservar a los empleados comprometidos y productivos en una organización. Por otro lado, se identificarán las percepciones a nivel motivacional del personal del área de servicio al cliente interno de Groupe Seb, y de este modo entender qué factores impactan directamente la motivación laboral.

La motivación es un factor interno que influye en el comportamiento humano y que se ve afectado por factores como la actitud, la autonomía y el entorno. Es esencial comprender la motivación para entender el comportamiento de las personas y su desempeño en el trabajo. La falta de motivación puede afectar el rendimiento de los empleados y los resultados de la

organización por lo cual se busca mejorar el desempeño creando sinergia positiva en el equipo de trabajo.

Las empresas deben de crear un ambiente donde los empleados puedan expresar sus intereses y lograr un equilibrio entre los objetivos de la compañía y la cultura organizacional. Para evitar que los empleados renuncien por mejores salarios, se deben ofrecer beneficios emocionales y un ambiente laboral agradable. En este estudio, se analizará la motivación en el subgrupo de servicio al cliente interno de Groupe Seb y se buscará una solución a través de una estrategia motivacional que tenga en cuenta las necesidades cambiantes del personal.

1. Planteamiento del problema

1.1.Descripción del problema

Las empresas tuvieron que realizar importantes cambios en la organización para sacar a flote los negocios y nuestros colaboradores se adaptaron con gran capacidad de resiliencia (Porrugas, 2022). Es de vital importancia generar espacios donde los empleados puedan expresar sus intereses y aplicar las estrategias correctas que permitan un balance entre el cumplimiento de objetivos planteados por la compañía y la implementación de una cultura organizacional que le permite a cada individuo aprovechar aquello que más genere motivación individual.

Es indispensable como empresa pretender tener colaboradores motivados para evitar que estos renuncien aceptando otras ofertas laborales solo por recibir un poco más de su salario actual ahí es cuando podemos evidenciar la importancia de los beneficios de salario emocional a través de compensaciones y beneficios que hagan la diferencia generando bienestar y espacios de buen ambiente laboral que permite a los empleados sentirse valorados.

En esta investigación se tendrá en cuenta Groupe Seb en donde se vienen generando grupos de encuentro con las diferentes áreas organizacionales; en el cual la percepción de trabajo no valorado se hace evidente, el problema en cuanto a la motivación de los colaboradores específicamente en el subgrupo de servicio al cliente interno.

Ante todo, la empresa no puede deducir cuales son las motivaciones de los empleados sin antes dar la posibilidad de comunicarse asertivamente entre las partes, en varias ocasiones puede ocurrir que la parte jerárquica de la empresa implemente estrategias con lo que cree correcto, pero para que esta labor sea exitosa se debe conocer las necesidades del personal y tener en cuenta que estas son cambiantes según lo que está sucediendo en el entorno.

Por tanto, para la presente investigación se pretende analizar y encontrar una posible solución a la pregunta: ¿Cuál es el plan de estrategia motivacional para los empleados en el área de servicio al cliente interno de Groupe Seb?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general:

Diseñar un plan de estrategia motivacional para los empleados en el área de servicio al cliente interno de Groupe Seb

2.2. Objetivos específicos:

- Describir los componentes motivacionales a nivel organizacional
- Identificar las percepciones a nivel motivacional del personal del área servicio al cliente interno de Groupe Seb
- Determinar las estrategias de tipo motivacional a nivel empresarial

3. Justificación

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas; el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. (Millan, Gonzalez, Penagos, & Parra, 2005)

La motivación es parte del diario vivir de cada ser humano en el cual pueden influir muchos factores entre estos esta la actitud, su autonomía o en este caso el clima laboral, es como se logra identificar las personas, es como se da a conocer y lo que logra transmitir a los demás, aunque un factor muy importante de este es el entorno en el cual se rodea y entre hechos podemos encontrar el familiar, social o laboral. Cuando la desmotivación o conocido también como la falta de interés se presentan en un clima laboral se puede ver afectado del desarrollo de actividades y consigo mismo los resultados de la organización.

La presente investigación estará enfocada en diseñar un plan motivacional que permita generar sinergia positiva en los empleados de servicio al cliente de Groupe Seb.

Así el presente trabajo permite como futuras administradoras identificar las estrategias que se pueden utilizar a futuro para tener equipos de trabajo motivados y por otro lado conocer las diferentes formas de aplicación sobre el manejo del talento humano, se espera tener un impacto positivo que permita la aplicación de un plan de beneficios emocionales que logren cumplir con los objetivos planteados.

Se pretende que la empresa conozca los resultados de la investigación ya que pueden ser utilizados como apoyo para la toma decisiones en los grupos de acercamiento que se están llevando a cabo con el fin de conocer las necesidades de ambas partes empleados y directivos.

Este trabajo tiene como finalidad presentar un plan motivación en pro de los empleados y de la empresa ya que la conducta de los seres humanos obedece a factores muy importantes, algunos de ellos controlables o monetarios, pero otros no, por tal motivo se utilizarán diferentes estrategias que apunten a la satisfacción de estos.

4. Marco referencial

4.1.Marco Conceptual

1. Colaboradores: son la principal y primordial fuente de trabajo para las metas de la organización, esto a su vez, se puede analizar de acuerdo con el desempeño y al nivel de responsabilidad de cada colaborador. (CARPIO VALDIVIA, 2022, pág. 16).
2. Factores motivacionales: generan sentimientos de afiliación y pertenencia organizacional, elementos claves para la motivación del personal, Los profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación y las medidas de conciliación de la vida personal y laboral. (Tassi, 2018, pág. 19).
3. Groupe Seb: es una Corporación que genera valor a través de los negocios de utensilios para el hogar y las instituciones, mediante un conocimiento superior del mercado, la innovación integral, personal comprometido y prácticas sostenibles y socialmente responsables. (Grupo Seb - IMUSA, 2013).
4. Motivación: es un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento. (Orozco Mejía, 2020).
5. Motivación laboral: es todo aquello que impulsa a la persona a que actué de alguna manera u otra. Este impulso puede estar generado por estímulo externo o generado internamente. es el estímulo o el impulso que motiva a una persona a realizar o actuar de determinada forma. (Chóez-López & Vélez-Mendoza I, 2021).
6. Productividad: medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. (CARPIO VALDIVIA, 2022).

7. Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. (Chiavenato, 2009).
8. Satisfacción laboral: es un agente que impulsa a las personas a actuar y genera un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo. (Mora Romero & Mariscal Rosado, 2019).
9. Servicio al cliente: es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, es una potente herramienta de marketing. (González Soriano, Cabrera Jara, & Piguave Gordillo, 2017).

4.2.Marco Legal

Según el Código Sustantivo del Trabajo, Título V Salarios; hablan sobre el salario mínimo legal vigente y la obligatoriedad que poseen las organizaciones para aumentar este salario según lo indique el Estado Colombiano. En este código también se habla del pago de horas extras cuando el trabajador labora más 8 horas diarias y están siempre sumas más de 48 horas semanales, el valor de estas horas varía dependiendo de si estas horas extras se realizan de manera diurna, nocturna u en días festivos (Codigo Sustantivo del Trabajo, 2011)

Por otro lado en el según el Código Sustantivo del Trabajo, determina qué; no constituye salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes.

Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad. (Codigo Sustantivo del Trabajo, 2011)

De acuerdo en el Artículo 129. Salario en especie, aclara que:

1. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta ley.
2. El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que pueda llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario.
3. No obstante, cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por el concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento (30%). (Codigo Sustantivo del Trabajo, 2011)

Los artículos del Código Sustantivo del Trabajo son relevantes para el proyecto de investigación, ya que el objetivo es explorar la importancia del salario motivacional como una pieza fundamental en la gestión de las organizaciones, es importante destacar que existen diferentes tipos de salarios motivacionales.

Estos beneficios adicionales pueden incluir la posibilidad de obtener recompensas por esfuerzos adicionales, como oportunidades de capacitación, un ambiente saludable y recreativo,

y beneficios para la salud y el bienestar. Todos estos incentivos contribuyen al aumento del rendimiento laboral y al compromiso de los empleados con la organización.

4.3.Marco Contextual:

4.3.1. Local:

El artículo denominado: “Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del oriente antioqueño en el 2019” desarrollado por (Henaó, 2019), buscó presentar algunos elementos importantes en la organización, como la motivación y los grupos generacionales; los cuales adquirieron fuerza por su valor en la atracción, mantenimiento y retención del talento, por facilitar la identificación de consecuencias favorables a la hora de incrementar y mejorar los resultados. Para la obtención de información, se utilizó el CMT el cual se aplicó a 116 personas que componían las generaciones Baby Boomers, X y Millennials, activas laboralmente en una empresa manufacturera del Oriente Antioqueño. Esta herramienta evaluó quince factores motivacionales en el trabajo, los cuales se clasificaron en aquellos de mayor y menor importancia por grupo generacional.

Los resultados obtenidos demuestran que los factores motivacionales tanto internos, como externos y los medios preferidos para obtener retribución, se relacionan entre sí y son significativos para cada una de las generaciones, en las cuales se identificaron patrones de conducta que se vieron reflejados a nivel laboral en esta organización, logrando con este estudio, demostrar que los factores motivacionales tanto internos, como externos y los medios preferidos para obtener retribución, se relacionan entre sí y son significativos en cada una de las generaciones que la conforman, en las cuales se identificaron patrones de conducta que se vieron reflejados a nivel laboral como se encontró en la teoría de Toro (2002) en la que se centró este trabajo. No existen brechas motivacionales amplias en las diferentes generaciones que componen

la organización, las tres generaciones tienden a buscar reconocimiento. El compartir durante largo tiempo experiencias, información y conocimientos; le ha permitido a cada una de las generaciones adoptar creencias y comportamientos que los lleva a tener expectativas similares para el cumplimiento de metas.

La autorrealización es el factor motivacional de menor relevancia en los tres grupos generacionales que componen la organización, los empleados no priorizan perfeccionar sus habilidades, conocimientos, mejorar sus capacidades o retarse a sí mismos, pero se interesan por sentirse satisfechos con la labor que desempeñan. la supervisión es un factor externo de mediana importancia que influye en la motivación de los grupos generacionales de la organización, estas personas les interesa que sus superiores evalúen su rendimiento de una manera considerada, justa y comprensiva, reconociendo sus méritos. El factor motivacional para los Baby Boomers, está determinado por las relaciones sociales, éstos esperan la unión, apoyo del equipo de trabajo y la conservación de relaciones duraderas y efectivas. En la generación X, la comunicación abierta, es uno de los factores que motiva a encontrar el equilibrio entre la vida laboral y personal como lo más esperado por esta generación. Los Millennials a pesar de buscar autonomía, libertad en la toma de decisiones, posiciones variadas en el trabajo; sienten respeto e interés por las recomendaciones, sugerencias y retroalimentación que les pueda realizar sus superiores.

Dado lo anterior se puede concluir que las motivaciones que buscan las personas según la generación a la que pertenecen es variable ya que las costumbres influyen en los comportamientos. Cabe resaltar que las motivaciones que se pueden brindar a las personas no son solo económicas o de tipo monetario, según el texto citado anteriormente el reconocimiento y el buen clima organizacional cuentan como motivación e influyen directamente en el

desempeño personal y laboral. Las motivaciones para cada persona pueden ser internas o externas y dependen de diferentes factores motivacionales que se relacionan entre sí.

En resumen, se pueden implementar diferentes estrategias que impacten a los empleados de forma positiva y a su vez los directivos encargados logren buena relación con los subalternos sin poner en riesgo la autoridad y sea más eficiente la implementación de los planes de beneficios. Finalmente, para el presente estudio es pertinente porque de igual manera se tiene una mirada del oriente que es la ubicación geográfica de la empresa Groupe Seb y podemos tomar las ideas pertinentes para el desarrollo de los objetivos planteados ya que el texto anterior tiene bases muy importantes sobre la influencia que tiene el grupo generacional con las motivaciones que se pueden utilizar para retener el talento en una organización y obtener mejores resultados al brindar un clima organizacional positivo.

4.3.2. Regional:

Para Vélez (2019) con su trabajo de investigación titulado “Propuesta de un programa de bienestar laboral que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de una institución educativa del sector público del municipio de Envigado” cabe resaltar la importancia del bienestar laboral y el impacto que genera en productividad de los colaboradores, basados en la matriz de necesidades y satisfacción de Max-Neef (1993). En el presente trabajo se elaboró un programa de bienestar laboral basado en las encuestas aplicadas a los trabajadores que permitieron saber las estrategias implementadas actualmente y las recomendaciones que tenían las personas implicadas en los procesos de esta institución.

En el tipo de muestra utilizado para esta investigación fue necesario clasificar dos grupos ya que se tenía personal vinculado y contratistas y esto como consecuencia genero dos planes diferentes para implementar.

Teniendo en cuenta la información tratada anteriormente la podemos aplicar a nuestro trabajo de investigación desde el punto de la legalidad, es de gran importancia asesorarse muy bien en temas legales para no incurrir en dificultades con la implementación de estrategias que pretenden mejorar el bienestar y la calidad de vida de los empleados y que impactan indirectamente a su núcleo familiar pero que a su vez deben estar basadas en los códigos o artículos que legalmente se aplican a todos los ciudadanos Colombianos o residentes del país.

Cabe resaltar la importancia de factores motivacionales derivados de la educación, recreación, salud y bienestar. El proyecto de investigación que se está desarrollando pretende reunir diferentes investigaciones realizadas anteriormente por otros autores y junto con los datos recolectados en la empresa Groupe Seb poder identificar estrategias que motiven y generen satisfacción en los colaboradores mejorando su desempeño laboral y logrando la retención de capital humano como contribución a la reducción de los costos de mano de obra.

La investigación citada anteriormente es pertinente al presente estudio ya que trata factores motivacionales y su impacto en la productividad. Esta es una apreciación de gran influencia para el desarrollo y análisis que buscamos realizar.

4.3.3. Nacional:

En el estudio “El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia” (Torres, 2019) Se pretende abordar el tema de la motivación laboral para lograr comprender cuáles son las estrategias correctas o al menos prioritarias que se deben implementar para obtener mejores resultados en la compañía y aumentar la productividad. Teniendo en cuenta las investigaciones mencionadas durante el presente trabajo de grado se puede evidenciar que la motivación para cada colaborador de la empresa puede enfocarse en aspectos diferentes y según las necesidades personales de cada uno,

pero lo que podemos hacer desde un enfoque empresarial es buscar aquellas alternativas que mejor se adapten a las necesidades de ambas partes y que pueden mejorar la calidad de vida de los empleados generando un impacto positivo en el desempeño laboral y el clima organizacional.

Los factores motivacionales que se otorgan a los empleados se deben ver como una inversión que tanto a corto como largo plazo generan beneficio a la compañía, un colaborador motivado contribuye a minimizar la rotación de personal y esto a su vez genera impactos positivos y mejora continua de los procesos.

Este estudio que se encuentra en el sector a nivel nacional se puede considerar una base para lo que se busca realizar en el objetivo general de la presente investigación teniendo en cuenta que la cultura, la edad, nivel socioeconómico, condiciones del entorno y los intereses particulares en general de cada sujeto se convierten en un factor de estudio o investigación a tener en cuenta para el desarrollo o planteamiento de las estrategias que pueden abarcar mejor las necesidades motivacionales de la organización.

4.3.4. Internacional:

En el estudio titulado “Motivación, satisfacción profesional y evasión en el servicio público: el caso de la carrera de especialistas en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental” (Klein & Mascarenhas, 2016) destaca la importancia de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos y a su vez la relación con el desempeño de la productividad, el buen servicio y la transparencia en el ámbito laboral esto genera un debate sobre el tema motivacional

Hemos visto a lo largo del desarrollo del escrito anterior la importancia de comprender los factores que motivan a los empleados según la denominación extrínseca que permite a los colaboradores recibir a cambio de su labor algún beneficio económico o reconocimiento externo por la labor desempeñada, pero cabe resaltar que debemos brindar recompensas de tipo

económico y emocional que generen en cada empleado un diferenciador por hacer parte de un empresa específica que vaya un paso adelante que la competencia o el mercado para obtener como objetivo final que las personas se sientan tan motivadas que no decidan fácilmente aceptar otra oferta laboral por fuera.

Teniendo en cuenta que pueden existir casos en los cuales los empleados pueden tener alta remuneración, pero baja motivación que los convierte en generadores de poca eficiencia en sus labores se hace necesario crear e implementar nuevas estrategias innovadoras que se adapten a las necesidades del mercado actual generando un plus para los diferentes equipos de trabajo. Se considera pertinente el texto anterior porque es una herramienta que nos permite demostrar la necesidad de los salarios emocionales y demás estrategias que marcan la diferencia cuando un empleado se ve en el dilema de cambiar de lugar de trabajo.

5. Marco Teórico

5.1.Motivación:

Según (Carrillo et al., 2011) la motivación es aquella actitud interna y positiva frente al nuevo aprendizaje, es lo que mueve al sujeto a aprender, es por tanto un proceso endógeno. Es indudable que en este proceso en que el cerebro humano adquiere nuevos aprendizajes; teniendo en cuenta lo anterior se podría decir que (Pârjoleanu, 2020) There are several interventions that can be used in the workplace to improve important aftereffects of work, such as enhanced work motivation and commitment, improved work performance and diminished levels of work-related stress.

Se observa que la motivación laboral es aquella capacidad que tiene una organización para conservar a sus empleados bajo los estándares que maximicen el rendimiento y desempeño laboral de este además de potenciar las capacidades y dotes del empleado

Es por ello que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; Donde trata de lograr la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo según (Alarcón & Fernández, 2019)

(International Journal of Social Science and Economic Research, 2019) With the motivation to work, work is expected to be completed quickly and precisely. And the workforce will feel happy doing activities because the motivation of work given to them is carried out well and work productivity can increase ; es por esto que siempre se debe de tener en cuenta que el comportamiento va ligado a la motivación del empleado debido a que el comportamiento

maximiza o disminuye la motivación del trabajador ya sea por cuestiones externas o internas a la empresa; es por esto que siempre se debe de estar evaluando a los trabajadores desde el punto psicosocial y psicolaboral.

Ilustración 1

¿Qué es Motivación?



Nota: Imagen recuperada de (Alarcón & Fernández, s. f.)

5.2.Ciclo Motivacional

Según la teoría de ciclo motivacional la motivación empresarial se encuentra conformada por un ciclo de 6 etapas, por las cuales debe pasar el ser humano:

1. El-homeostasis: es cuando el ser humano se encuentra en estado de equilibrio (zona de confort) o de igual forma cuando aparece un estímulo produciendo una necesidad.
2. Estímulo: Recompensa que se le propone al ser humano para sacarlo de homeostasis, con la finalidad de cumplir un objetivo específico

3. Necesidad: El ser humano toma la decisión de obtener o no lo brindado por realizar alguna acción específica
4. Tensión: el ser humano pasa por una etapa de ansiedad por querer conseguir el estímulo brindado.
5. Acción: el ser humano opta por ponerse en marcha para conseguir el estímulo ofrecido.
6. Satisfacción: es cuando el ser humano alcanza el objetivo deseado

Ilustración 2

El Ciclo Motivacional



Nota: Imagen recuperada de (Éxito, 2021)

5.3. Teorías Motivacionales :

(Uzair & Mehmood, 2021) To find out what motivates an employee it is important to look at the relevant theories behind the phenomenon. There is an underlying concept that financial and non-financial rewards impact motivation for work and the connection between job satisfaction and performance. Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que las teorías motivacionales han contribuido a conocer a los empleados a través del tiempo y sus necesidades más primitivas. son todos aquellos conceptos que permiten evaluar a las empresas por medio de

sus trabajadores y/o colaboradores constituyen un sustento teórico diverso debido a que existen variaciones en cuanto a la aplicación y teoría de la motivación laboral

5.3.1. Teoría X – Y de McGregor (1960):

(Stella, 2008) In his theory McGregor developed two distinct preconceived perceptions of how people observe human behaviour at work and organisational life. He believed that companies follow one of the two opposing approaches. He called these approaches theory X and theory Y ; es decir que las teorías” X” y “Y” son relacionadas con el área de recursos humanos es decir que se relacionan con el comportamiento humano de las empresas

De este modo según (Madero & Rodríguez, 2018) Desde el surgimiento de las teorías X e Y ya pasaron cuatro décadas y tales teorías, sin embargo, siguen siendo referentes en la comprensión de la gestión de los recursos humanos. Eso se debe, principalmente, a la capacidad de visión de su autor, McGregor. En la Escuela de Gestión de Relaciones Humanas, ejerció la función de profesor. En una institución que adoptaba un modelo de enseñanza pragmático, pero que, hoy en día, aún es referencia en los estudios de este ámbito. McGregor afirma que el pensamiento de los directivos puede tener dos formas. En la primera, los directivos y administradores de empresa consideran que los trabajadores solo tienen un buen rendimiento bajo presión o amenazas. Solo así, según la Teoría X, es posible mejorar el crecimiento y la producción laboral. En la segunda propuesta, que corresponde a la Teoría Y, los directivos de empresa piensan que los funcionarios quieren y también necesitan trabajar (Martin, 2017).

Ilustración 3

Modelo X&Y de Mc Gregor

CARACTERÍSTICAS	TEORÍA X	TEORÍA Y
PRECEPTO	El ser humano no quiere trabajar y lo evitará. Se les debe obligar a hacerlo. Prefiere que lo dirijan.	El trabajo es natural, no sólo el castigo y el control encauzan, se involucra, busca responsabilidades y desafíos.
MODELO DE PERSONA	Estimulo-Respuesta E-R Perezoso	Trabajo es algo natural Interesado por conocer y adquirir experiencia
ESTRATEGIA DIRECTIVA	Presionar, controlar y amenazar con castigos	Plantear objetivos: autocontrol y autodirección Desarrollo del potencial humano
LIDERAZGO	Unidireccional Jerárquico-horizontal	Participativo Colaboración en pos del objetivo

Nota: Imagen recuperada de (Aldana, 2017)

Teoría X:

- Los empleados no les gusta tener trabajo
- A los empleados se les debe de ejercer vigilancia para que estos hagan sus actividades de la forma correcta
- Los empleados evitan manejar responsabilidades y no trabajan más de lo que les corresponde

Teoría Y:

- Los empleados pueden tomar su trabajo o actividades como una diversión
- Los empleados tienen autodirección y autocontrol con respecto a su trabajo
- Los empleados trabajan proporcionalmente a las remuneraciones que brinda la empresa

- Los trabajadores muestran gran creatividad para solucionar o crear nuevas estrategias para la empresa (buscan ir un paso a delante)

5.3.2. Teoría de Maslow:

El uso de esta teoría se ha aplicado en diversos ambientes de la vida laboral como en la vida personal.

Las empresas públicas como privadas necesitan y buscan motivar a sus colaboradores desde el ámbito social (clima empresarial) y laboral sin dejar a un lado las necesidades personales de cada uno de ellos, es allí donde se refleja el rendimiento de estos

La teoría de motivación de Maslow comprende la jerarquía de las necesidades que tiene cada ser humano desde las necesidades básicas o fisiológicas hasta el logro de las necesidades de autorrealización. La teoría del factor de la higiene o mantenimiento y el factor motivacional para satisfacer los ideales personales (Andrada, 2020).

Por consiguiente (Kumari et al., 2021) In the “Human Motivation” theory, Maslow (1943) identified different factors that impact human motivation. He classified those factors into physiological, safety, social recognition, self-esteem, and self-actualization need; teniendo en cuenta lo anterior la teoría de Maslow define la importancia de las necesidades de los trabajadores las cuales constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas; las entidades y empresas buscando como objetivo principal satisfacer y darle fin a estas para que el empleado demuestre toda su capacidad laboral.

Dentro de este marco según (Choque, 2020) Todos los estudios que Maslow realizó, lo condujo a elaborar su teoría de la motivación humana. Misma que es usada para el análisis individual (comportamiento humano) dentro del estudio del comportamiento organizacional y en

el área de marketing que sirve para analizar el comportamiento del consumidor, todo esto en la ciencia de la administración.

Ilustración 4

La Pirámide de Maslow



Nota: Imagen recuperada de (Navarro Martínez, 2019)

5.3.3. Teoría Motivacional de McClelland

McClelland es conocido por su teoría sobre la motivación de logro interés se basaba en obtener mejoras en cuanto a los métodos de evaluación de los empleados siempre teniendo en cuenta las evaluaciones de competencias.

McClelland explica cómo algunas personas tienen mayores necesidades que otras. Él creía que las necesidades de las personas cambian a lo largo de sus vidas al igual que sus diferentes experiencias en la vida dan forma a lo que desean y necesitan. Por esta razón, algunas fuentes se refieren a la teoría de necesidades de McClelland como la "teoría de las necesidades adquiridas" (Whelan & Ferrer, 2014).

En esta perspectiva (Neochoritis, 2018) As the name of this theory itself suggests, each person has the same three intrinsic needs regardless of age, gender and origin, widely known as the human needs for affiliation, achievement, and power. According to McClelland, although motivation among people derives from these three types of human needs, only one of them determines the behavior of each person and can be considered as its personal dominant driver of motivation, as this one derives in a higher level than the others from every person's different life experiences and cultural background. En la teoría de las necesidades de McClelland, se habla todo que todo individuo tiende a generar esfuerzo por sobresalir, Por otro lado, la teoría define que un individuo se distingue entre los demás al encontrar la motivación correcta que se ajuste a sus ambiciones para desempeñar mejor una actividad determinada.

Para McClelland (1989), la motivación puede ser medida a través de las diferencias individuales, tomando como referencia la intensidad del motivo que se desea realizar. Por lo tanto, es de suma importancia establecer la forma en que se mide el motivo de una persona y a qué corresponde ese motivo. El concepto de necesidad de logro es definido por la forma de medición previamente establecida. Según (Cerdan, 2018).

Ilustración 5

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Necesidad de logro	Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar, tienen el deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante para su actuación.
Necesidad de poder	Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas; las personas motivadas por esta necesidad les gusta que se les considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status, habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener mentalidad "política".
Necesidad de afiliación	Necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas, formar parte de un grupo, les gusta ser habitualmente populares, no se sienten cómodos con el trabajo individual.

Nota: Imagen recuperada de (*Rivera_Rosa_Trabajo_de_Investigacion_2014.pdf*, s. f.)

5.3.4. Teoría de Herzberg

Herzberg postula que la eliminación de los factores que producen la insatisfacción no produce ninguna motivación. Por eso propone motivar a los empleados para que desarrollen varios aspectos como la iniciativa, autorresponsabilidades y autocontrol, además para que realicen una actividad productiva; más conocido como el job enrichment, enriquecer al individuo con actividades interesante y estimulante, a fin de que puedan producirse de esta manera necesidades motivadoras con su atractivo implícito (Weinert, 1985 en Rodríguez Niño & Sanabria Ramirez, 2012)

En relación a la idea anterior (Méndez, 2010) Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

La teoría de Herzberg da como resultado la idea de que (Muze, 2014) found out that what makes people happy is what they do or the way they are utilized and what makes people unhappy is the way they are treated. Things that make people satisfied at work are different from those that cause dissatisfaction so those two feelings cannot be opposite. Based on these findings Herzberg created his theory of Motivators and Hygiene factors.

Ilustración 6

Teoría de la motivación de Herzberg



Nota: Imagen recuperada (CEOLEVEL, 2015)

5.3.5. *Teoría de las metas de Edwin Locke:*

(Locke, 1985) afirma que la intención de alcanzar un objetivo es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían los actos e impulsan a dar el mejor rendimiento (Veytia Bucheli & Contreras Cipriano, 2018)

las metas se desarrollan por medio de cuatro mecanismos motivacionales:

1. Los objetivos dirigen la atención.
2. Los objetivos regulan el esfuerzo.
3. Los objetivos aumentan la persistencia.
4. Los objetivos promueven las estrategias y planes de acción.

La intervención de las metas busca intervenir en el comportamiento del mismísimo ser humano ya sea para elaborar un objetivo o una actividad, por ende es posible que estos afecten en gran medida a los antes mencionados procesos de desarrollo tanto de una manera directa como de manera indirecta es decir (Tan, 2003) The idea of Locke is more useful for practitioners, since it finds the integration between behavioural science methods and findings with the practical world of managers as it relates to general management theory.

Ilustración 7

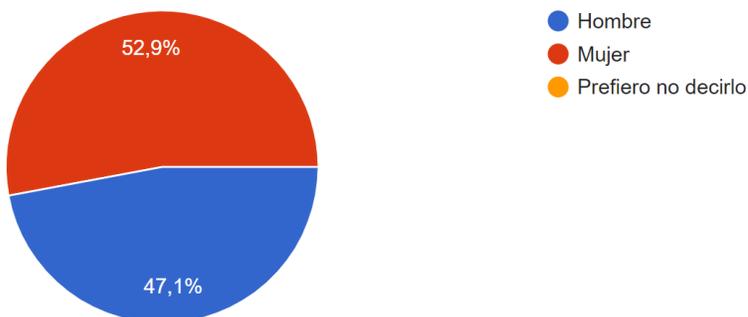
Teoría de las Metas de Edwin Locke



Nota: Imagen recuperada (Portugal, 2015)

6. Análisis del instrumento

1. ¿Qué género se identifica?

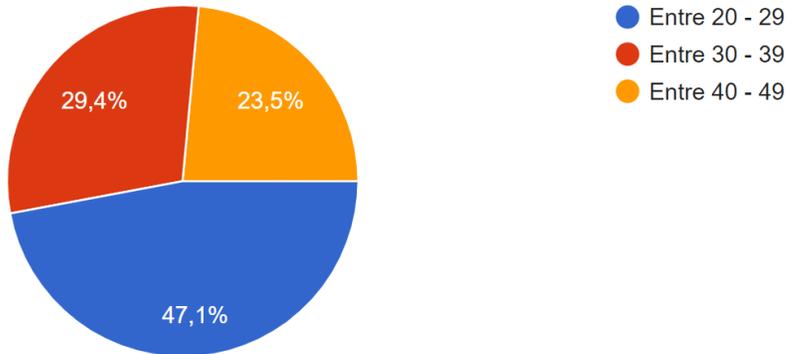


Nota: Elaboración Personal

Ilustración 8

Se logra identificar que el 52,9% de los empleados en el área de servicio al cliente de Groupe Seb son mujeres y el 47,1% son hombres, es decir que son 9 mujeres y 8 hombre. Esto permite inferir que existe un equilibrio de género en el área.

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

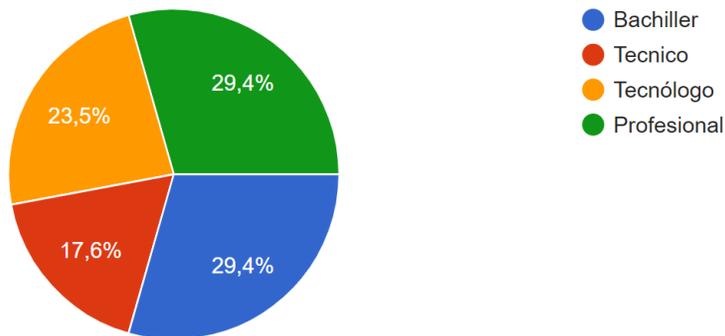


Nota: Elaboración Personal

Ilustración 9

Se logra evidenciar que el 52,9% de la población encuestada son mayores de 30 años y el 47,1% son menores de 30 años. Lo que permite evidenciar un cambio generacional en el área del servicio al cliente.

3. Por favor indique cual es el nivel de estudio que tiene actualmente

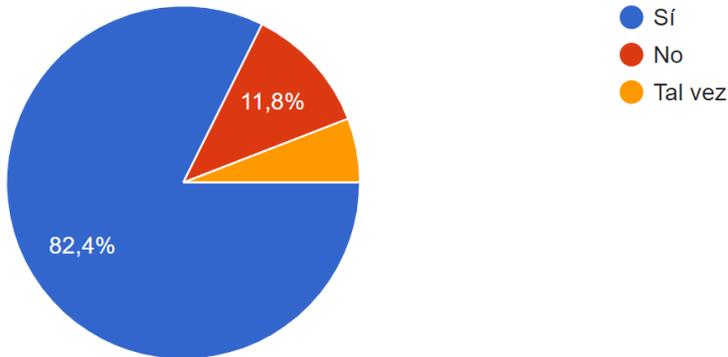


Nota: Elaboración Personal

Ilustración 10

El 70,5% de los empleados en el área de servicio al cliente han realizado alguna técnica, tecnología o carrera profesional, lo que permite evidenciar una contratación a personal más calificado.

4. ¿Cree que los salarios motivacionales son importantes para mantener el compromiso y la motivación de los empleados?

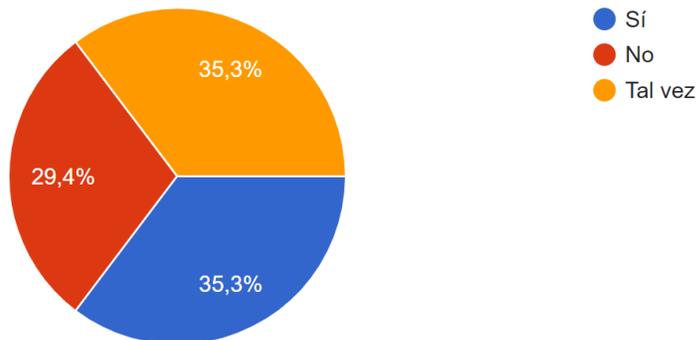


Nota: Elaboración Personal

Ilustración 11

El 82,4% de los empleados concuerdan que el salario motivacional es de suma importancia para ellos y esto es un factor importante que la compañía debe tener presente debido a que ayuda a que los empleados sean más productivos y rindan de la mejor forma ante sus responsabilidades y funciones.

5. ¿Considera que el salario que está recibiendo actualmente, le alcanza para cubrir sus necesidades?

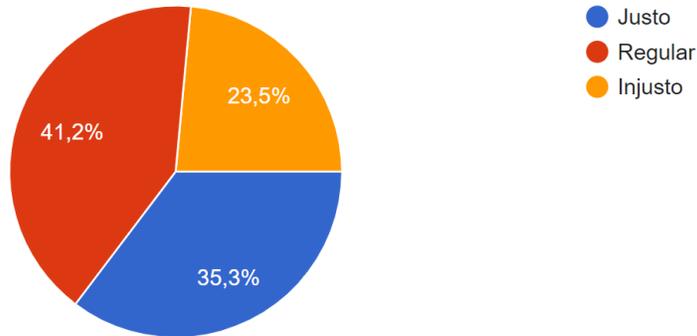


Nota: Elaboración Personal

Ilustración 12

El 29,4% de los empleados, consideran que el salario que obtienen por sus servicios no les alcanza para cubrir sus necesidades, esto puede generar un nivel de alerta para la compañía y sus colaboradores, porque esto puede conllevar a que sus empleados busquen otros empleos donde puedan llegar a devengar mejor y también les genera un alto nivel de preocupación que puede conllevar a una distracción en sus labores y esto a su vez a un menor rendimiento laboral. Por otra parte, el 35,3% no tienen conocimiento de cuánto dinero invierten en sus necesidades, esto puede ser un factor beneficioso para la compañía donde ellos pueden brindar un apoyo contable básico a sus colaboradores como parte de salario motivacional.

6. ¿Considera que su salario es justo en comparación con otras personas que desempeñan el mismo tipo de trabajo?



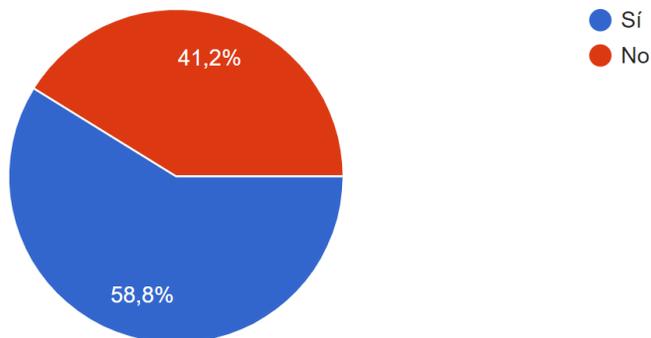
Nota: Elaboración Personal

Ilustración 13

Solo el 35,3% de los empleados consideran que su salario es justo por el trabajo

realizado, lo que permite deducir que el 64,7% de los empleados no se encuentran conformes con su salario, esto genera una alarma grande para la compañía y deben de buscar estrategias directas para realizar cambios en este factor, se debe tener presente que el salario se conforma no solo por dinero si no por múltiples factores como salario emocional, beneficios extralegales, beneficios personales, entre otros.

7. ¿Ha recibido algún incentivo o beneficio extralegal por parte de empresa?

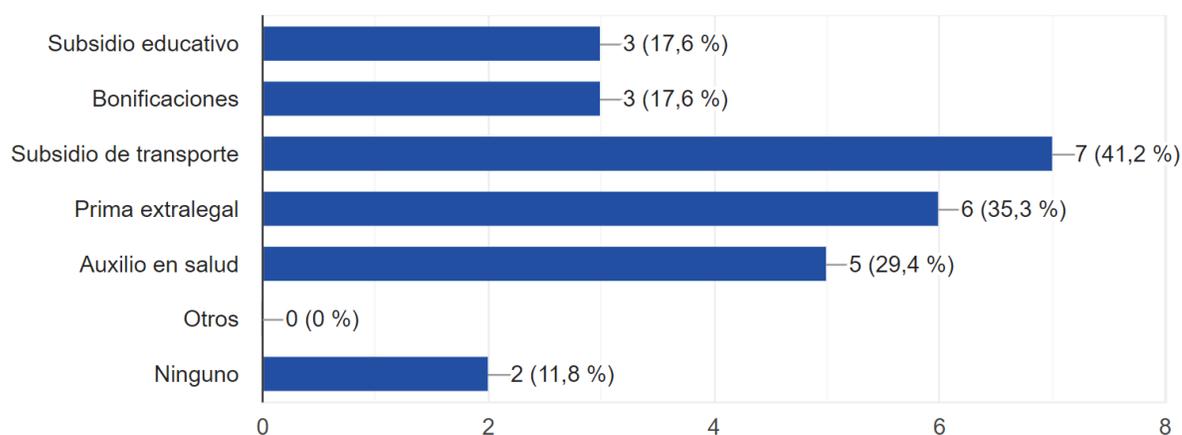


Nota: Elaboración Personal

Ilustración 14

Se logra evidenciar que el 58,8% de los empleados han recibido incentivos o beneficios extralegales, de lo cual se puede llegar a deducir que estos empleados llevan más tiempo en la compañía o que han recibido algún reconocimiento por sus labores. Por otra parte, puede que los empleados no perciban como beneficios extralegales o incentivos las actividades que realice la compañía o no tengan conocimiento de los beneficios que tiene la compañía para ellos.

8. Seleccione cuáles de los siguientes beneficios ha recibido por parte de la empresa



Nota: Elaboración Personal
Ilustración 15

Esto permite evidenciar que existe una desigualdad entre los empleados de la misma área debido a que todos no reciben los mismos beneficios o que los empleados no tienen un conocimiento claro de los beneficios que le brinda la compañía.

9. ¿Está de acuerdo con su horario laboral?

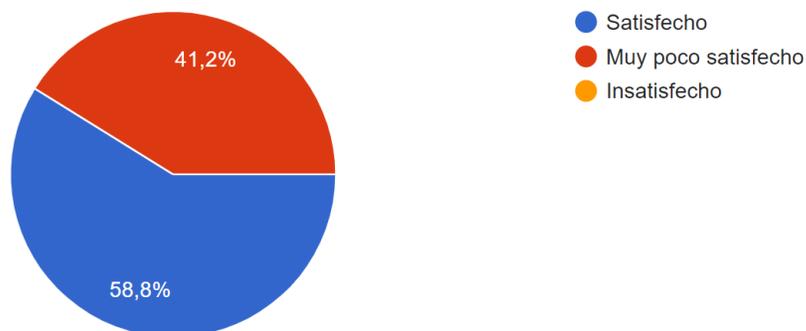
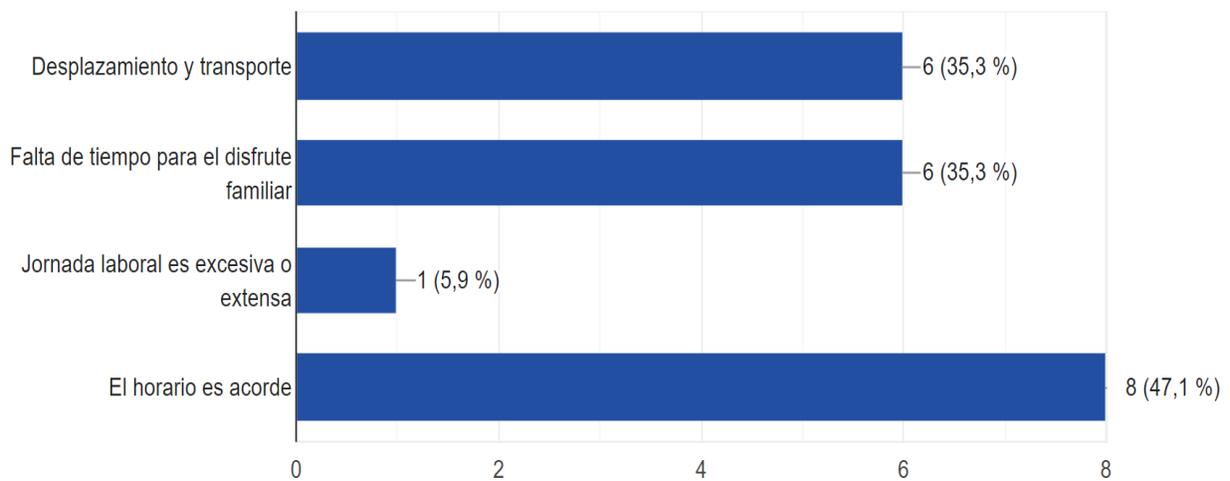


Ilustración 16

Nota: Elaboración Personal

58,8% de los empleados se encuentran conformes con su horario laboral y el 41,2% restante no les incomoda mucho el horario, mostrando esto una buena aceptación por la jornada laboral.

10. Teniendo en cuenta la respuesta de la pregunta anterior, seleccione cuál de los siguientes aspectos se adecua a su caso

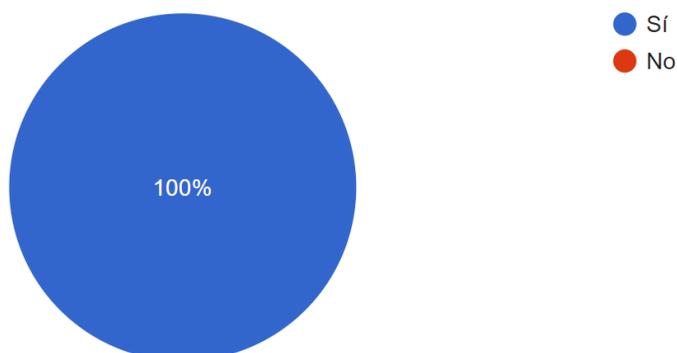


Nota: Elaboración Personal

Ilustración 17

Esta pregunta permite evidenciar que el 35,3% de los empleados, sienten que invierten más tiempo en el trabajo y desplazamiento, que el que tienen para ellos y para el disfrute con su familia, esto permite ver una gran oportunidad de mejora que debe realizar la compañía con el fin de que sus empleados se sientan más a gusto con ellos.

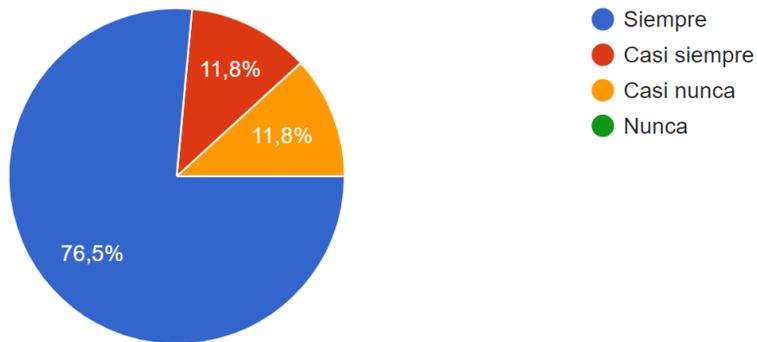
11. ¿La empresa le brinda una estabilidad laboral?



Nota: Elaboración Personal

El 100% de los trabajadores, se encuentran tranquilos y seguros con su permanencia dentro de la compañía. Esta es una gran fortaleza de la compañía y es algo que deben reforzar y mantener durante el resto de su trayectoria.

12. ¿Cuenta con las herramientas y protecciones vitales para ejercer su actividad laboral?

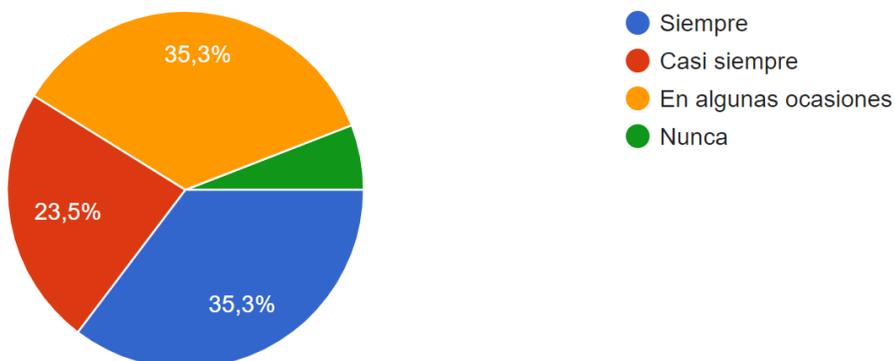


Nota: Elaboración Personal

Ilustración 19

76,5% de los empleados manifiestan que siempre cuentan con las herramientas y protección adecuadas y 23,6% manifiestan que casi nunca y casi siempre cuentan con las herramientas y protección adecuadas, lo que esto conlleva a que empresa se mantiene al tanto de suministrar las herramientas y protecciones vitales para ejercer las labores.

13. ¿Su jefe inmediato reconoce su labor en la empresa?



Nota: Elaboración Personal

Ilustración 20

Es así como podemos identificar que el 58,8% de los empleados concuerdan que en algún momento de sus labores el jefe inmediato a reconocido su trabajo, esto demuestra un gran compromiso por parte del jefe y una gran motivación para seguir esforzándose. Sin embargo, el 35,3% manifiestan que solo en algunas ocasiones.

Con el desarrollo del objetivo dos” Identificar las percepciones a nivel motivacional del personal del área servicio al cliente interno de Groupe Seb” tomando como base las percepciones a la luz de los géneros pudieron encontrarse que las percepciones son diferentes en mujeres y hombres dado que entre cruzando con las edades y con las profesiones estas percepciones varían dando múltiples respuestas ante la idea de mejorar las motivaciones empresariales.

Teniendo en cuenta lo anterior se define que no es la misma respuesta por parte de las mujeres entre 20-29 años a las mujeres de 40-49 años y de igual manera cambia la percepción aquel que tiene grado de bachiller a aquel que tiene un grado profesional; tan es así que con las variables claves que se tuvieron en cuenta para el instrumento como salario, incentivos, estabilidad laboral y relación con el jefe también se encuentran percepciones diferentes logrando identificarlas en las preguntas 4 y 5.

En la pregunta 4 se denota como resultado que la mayoría de los empleados consideran que los salarios motivacionales son importantes para mantener el compromiso y la motivación de estos, en la pregunta 5 los empleados también presentan una percepción en cuanto a su salario actual para cubrir sus necesidades el cual es de una satisfacción en medianamente positiva debido a que aproximadamente la mitad de los empleados están de acuerdo con su pago, pero sienten que la empresa podría darles más.

En la pregunta 11 se evidencia que todo el personal encuestado está satisfecho con la estabilidad que les brinda la empresa y en la pregunta 12 muestra que más de la mitad de los

empleados cuentan con las herramientas y protecciones vitales para ejercer su actividad laboral diarias.

La ventaja de aplicar este instrumento(encuesta) a los empleados, es para dar a conocer sobre su pensar ante la motivación así con la empresa; de igual forma permite ver el riesgo que corre la empresa ante estos pensamientos de sus empleados ya sea a nivel de calidad, de productividad, de atención y principalmente de motivación, entre otros.

6.1.Estrategia

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en el estudio anterior se define la estrategia como "un proceso continuo de toma de decisiones, enfocado en la creación de una ventaja competitiva sostenible" (Ohmae, 1983) implica tomar decisiones basadas en argumentos a través del estudio de factores que permiten esclarecer las necesidades del mercado.

Para (Contreras Sierra, 2013) la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. En cuanto al tiempo se debe tener en cuenta que las estrategias son planes que requieren de inversión no solo financiera sino también de recursos humanos y otras inversiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

El desarrollo de estrategias está relacionado con el riesgo que se deben asumir la empresa con la toma de las decisiones y los impactos tanto internos como externos que estas generen. Una estrategia organizacional es un plan que determina cómo una empresa utilizará sus recursos para apoyar la infraestructura, la producción, la comercialización y otras actividades comerciales. (Narvaez, s.f.) el objetivo principal de la estrategia es llegar al cumplimiento de las metas propuestas implementando diferentes medios que permiten ser cada vez más eficientes y

se logre obtener mejores resultados. En la actualidad se debe tener muy en cuenta el capital humano ya que se ha convertido en el eje central del funcionamiento de las empresas por tal motivo es muy importante la implementación de estrategias en función de motivar los empleados.

Define la estrategia como "la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades" (Porter, 1987) las organizaciones deben implementar una posición única y valiosa en el mercado donde su propósito principal sea la diferenciación la cual a largo y mediano plazo le permita ser competitivo y pueda conservar el personal calificado que posee la compañía.

La importancia de la productividad y la competitividad laboral ha llevado a las organizaciones a buscar más compromiso con el bienestar de los colaboradores teniendo en cuenta diferentes ámbitos como lo son: Educativo, familiar, económico y social impactando directamente la imagen institucional como reflejo del bienestar de los empleados.

Se debe pensar no solo en los beneficios enfocados a la productividad en una empresa si no en el impacto de satisfacción en los empleados y se observa a corto, mediano y largo plazo un cambio notable en el compromiso con el cumplimiento de los objetivos.

En su libro "Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters", Rumelt define la estrategia como "un conjunto coherente de acciones diseñadas para lograr un objetivo deseado" (Rumelt, 2011) En la sociedad moderna es más complejo encontrar las estrategias pertinentes para motivar a la mayoría de empleados ya que nos enfrentamos a sociedades muy dispersas en formas de pensar o necesidades. Por tal motivo es tan importante identificar los factores que realmente motivan a las personas de manera colectiva o individual. Inicialmente se puede analizar el nivel del desempeño laboral actual y comparar con los resultados obtenidos al

implementar planes motivacionales basados en estrategias que pretenden reducir o eliminar la ineficiencia y lograr una mayor satisfacción entre las partes implicadas.

La propuesta de estrategias motivacionales es un mecanismo que contribuye a encontrar la causa del comportamiento que asumen los empleados frente a situaciones o desarrollo de procesos permitiendo minimizar impactos negativos en el avance de las tareas planteadas, incentivando el progreso y la capacidad de realizar cada vez mejor las actividades.

6.2. Tipos administrativos de estrategia

1. Corporativa: formulada por la alta dirección impactando todas las unidades de negocio definiendo los objetivos a largo plazo.
2. Crecimiento: se aplica cuando una organización quiere expandirse inclusive si se decide comprar un competidor directo o indirecto.
3. Racionalización: reorganización para ser más eficiente.
4. Funcional: se enfoca en un área funcional en la cual se plantean objetivos concretos
Operativa: se plantea para lograr objetivos inmediatos a nivel operativo.
5. Estrategia de liderazgo en costos: esta estrategia busca producir y vender productos o servicios a un precio más bajo que los de la competencia para atraer a un gran número de clientes.
6. Estrategia de diferenciación: esta estrategia busca diferenciar el producto o servicio de la empresa de los de la competencia, mediante la creación de productos o servicios únicos o de alta calidad que atraigan a un grupo de clientes dispuesto a pagar un precio más alto.
7. Estrategia de integración: esta estrategia busca integrar las operaciones de la empresa en diferentes etapas de la cadena de suministro, ya sea mediante la adquisición de proveedores o clientes o la creación de nuevos negocios.

8. Estrategia de alianzas: esta estrategia busca establecer alianzas con otras empresas para compartir recursos, conocimientos y tecnología para aprovechar sinergias.

6.3. Teorías de la Estrategia Motivacional

Para aplicar la teoría de las necesidades de Maslow en una estrategia motivacional laboral, es necesario entender que cada persona tiene diferentes necesidades y que estas necesidades cambian a lo largo del tiempo. Por lo tanto, se debe crear un ambiente laboral que satisfaga las necesidades de los empleados en cada nivel de la jerarquía de Maslow.

Teniendo en cuenta la definición de Maslow algunas estrategias motivacionales que se pueden aplicar para satisfacer las necesidades:

Necesidades fisiológicas: es importante ofrecer un ambiente de trabajo seguro, limpio y cómodo, con buenos salarios, descansos adecuados, pausas para comer, beber y un ambiente saludable en general.

Necesidades de seguridad: es fundamental ofrecer un trabajo estable y seguro, proporcionar seguro médico, de vida y de accidentes, un ambiente de trabajo libre de riesgos, políticas claras de prevención y seguridad, un ambiente de trabajo justo y equitativo.

Necesidades de pertenencia: es valioso crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados, escuchados y apoyados. Se pueden implementar programas de trabajo en equipo, eventos sociales, reconocimiento del trabajo bien hecho, oportunidades para crear espacios que generen un buen clima laboral y promover una cultura de colaboración.

Necesidades de estimación: ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, reconocimiento por logros, retroalimentación positiva, promover la autonomía y la responsabilidad y proporcionar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan respetados y valorados.

Necesidades de autorrealización: brindar oportunidades para aprender y desarrollar nuevas habilidades, proporcionar trabajos que sean desafiantes y significativos, promover la creatividad y la innovación y permitir a los empleados que se sientan realizados y satisfechos con su trabajo.

Según esta teoría de la expectativa de Vroom, la motivación depende de la expectativa de que un esfuerzo específico llevará a un resultado específico y la importancia que el individuo le da a ese resultado. Para motivar a los empleados, se debe asegurar que los esfuerzos que realicen sean recompensados adecuadamente.

Se sugiere implementar un programa de incentivos basado en el rendimiento. Establecer metas claras y específicas para cada empleado proporcionar comentarios regulares.

Ofrecer recompensas atractivas y significativas por el desempeño sobresaliente, como bonificaciones, ascensos, reconocimiento público y otros beneficios no monetarios.

Promover un ambiente de trabajo justo y equitativo, para que los empleados perciban que su esfuerzo y rendimiento son reconocidos y recompensados de manera justa.

Es importante que las recompensas sean percibidas como valiosas por los empleados y que se ajusten a sus necesidades y deseos. Por ejemplo, algunos empleados pueden preferir beneficios no monetarios, como días libres adicionales, oportunidades de capacitación o flexibilidad en el horario de trabajo.

Ahora bien, en la teoría de la equidad de Adams se establece que los empleados tienden a comparar su relación de esfuerzo-recompensa con la de otros compañeros de trabajo. Si sienten que están siendo tratados de manera injusta en comparación con otros, pueden sentirse desmotivados. Para motivar a los empleados, se debe asegurar que las recompensas sean justas y equitativas.

Evaluar el aporte de cada empleado en función de su esfuerzo y habilidades, y definir un sistema de recompensas justo y equitativo, que tenga en cuenta el aporte de cada empleado y la recompensa de manera proporcional.

Promover la transparencia en la definición y aplicación del sistema de recompensas, para que los empleados puedan entender claramente cómo se toman las decisiones y se fortalecen las recompensas.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que sean equitativas, y que permitan a los empleados desarrollar sus habilidades y mejorar su contribución a la empresa.

Es importante tener en cuenta que la percepción de justicia es subjetiva y puede variar entre los empleados. Por lo tanto, es importante escuchar y atender las preocupaciones y comentarios sobre la equidad en el lugar de trabajo.

Por otro lado, la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan sostiene que las personas están motivadas cuando se satisfacen sus necesidades básicas de autonomía, competencia y relación. Es decir, las personas tienen un deseo innato de controlar sus propias acciones y decisiones (autonomía), sentirse competentes en las tareas que realizan (competencia) y relacionarse de manera positiva con los demás (relación). Cuando estas necesidades están satisfechas, las personas experimentan un mayor bienestar y motivación.

Proporcionar a los empleados un mayor control sobre su trabajo, permitiéndoles elegir tareas y proyectos que estén alineados con sus intereses y habilidades. Esto puede hacer que los empleados se sientan más autónomos y responsables de sus acciones.

Ofrecer oportunidades de capacitación y formación en habilidades específicas que permitan a los empleados mejorar su desempeño en el trabajo. Esto puede hacer que se sientan más seguros y competentes en sus tareas.

Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, para que los empleados se sientan más conectados con sus colegas y tengan una mejor relación con ellos. Esto puede hacer que se sientan más apoyados y motivados.

Tabla 1

Estrategia	Autor	Detalles	Objetivos
En tus Zapatos	Construcción Propia	Se trata de dar la oportunidad a los empleados de poder desempeñar por un día una labor que normalmente es ejecutada por otra persona de la compañía con el fin de que los colaboradores tengan una visión más global de los procesos de la empresa y puedan descubrir posibles intereses para desempeñarse en otra área.	Estrategia que busca generar en los empleados una visión global sobre el desarrollo de los procesos de la compañía.
Programa inplacement (plan carrera)	Libro: 9 claves para una gestión humana estratégica; autores:	Se trata de implementar como primera medida en caso de tener vacantes contar principalmente con	Estrategia competitiva se busca atraer y retener empleados competitivos a

	<p>Juan Manuel Parra y Charles Müller</p>	<p>el personal interno que cumpla con el perfil requerido.</p> <p>Esta estrategia consiste en promover la movilidad interna de los empleados dentro de la empresa, con el fin de brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Una actividad que se puede realizar con esta estrategia es organizar ferias de empleo internas donde los empleados puedan conocer las diferentes vacantes y oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.</p>	<p>través de salarios competitivos y oportunidades poco usuales en el mercado que marquen la diferencia</p>
<p>Employer branding (posicionamiento de marca)</p>	<p>Libro: Competitividad emocional autores: Marcelo Manucci</p>	<p>Esta estrategia se enfoca en la construcción de una imagen positiva de la empresa como trabajador, con el fin de atraer y retener a los mejores talentos. Una actividad que se puede realizar con esta estrategia es crear y promocionar una cultura laboral atractiva, por ejemplo, mediante la organización de eventos</p>	<p>Mejorar las condiciones de permanencia de los empleados es una estrategia para crear promesa de valor, los empleados son muy buena imagen para impactar las percepciones sobre la empresa</p>

		de “construcción de equipo” o la implementación de políticas de flexibilidad laboral que permitan a los empleados reducir los tiempos desplazamiento hasta el lugar de trabajo.	
Snack learning (compartir & aprendizaje)	Artículo QuestionPro autores: Marytere Narváez	<p>Esta estrategia consiste en brindar capacitación efectiva a los empleados, al inicio de cada mes se pretende reunir al personal para tratar temas acerca del mes que se acaba de cerrar, conclusiones en cuento a cifras, aporte de ideas y dar a conocer las metas para este nuevo mes.</p> <p>El objetivo es compartir un snack a modo de agradecimiento reconociendo el esfuerzo de todos los equipos y teniendo en cuenta las observaciones de los colaboradores brindando espacios de mejora continua</p>	<p>Estrategia corporativa con el fin definir objetivos y diseñar un conjunto de alternativas que impactan todas las unidades de negocio de la compañía</p>

Inbranding (gestión de marca)	Libro: 9 claves para una gestión humana estratégica; autores: Juan Manuel Parra y Charles Müller	Esta estrategia busca reforzar el sentimiento de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la empresa, mediante la creación de una identidad de marca compartida. Una actividad que se puede realizar con esta estrategia es involucrar a los empleados en la creación de la misión y valores de la empresa, y promover la cultura corporativa a través de la comunicación interna.	Estrategia basada en misión la cual se caracteriza por brindar elementos de retribución no monetarios que buscan identificar al empleado con la marca y la misión de la empresa logrando la equidad interna
Work Flow (flujo de trabajo)	Artículo QuestionPro autores: Marytere Narváez	Esta estrategia se enfoca en la optimización de los procesos y flujos de trabajo dentro de la empresa, con el fin de aumentar la productividad y eficiencia de los empleados. Una actividad que se puede realizar con esta estrategia es realizar un análisis de los procesos actuales de la empresa, identificar áreas de mejora y trabajar con los empleados para implementar cambios efectivos.	Estrategia racionalización busca un rendimiento óptimo de los recursos con el fin de reducir costos y lograr mejor desempeño

<p>Gamification (mecánica de competencia)</p>	<p>Libro: 9 claves para una gestión humana estratégica; autores: Juan Manuel Parra y Charles Müller</p>	<p>Esta estrategia consiste en el uso de técnicas de juego y gamificación para motivar a los empleados y mejorar su compromiso y desempeño. Una actividad que se puede realizar con esta estrategia es implementar un programa de recompensas y reconocimientos a través de un juego o competencia, donde los empleados pueden acumular puntos o logros en función de su desempeño laboral</p>	<p>Estrategia de diferenciación por desempeño se busca enfocarse en la productividad, desempeño y resultados individuales que permitan a las empresas realizar reconocimientos a los empleados que han logrado mayor contribución de manera individual</p>
<p>Daily (diariamente)</p>	<p>Artículo QuestionPro autores: Marytere Narváez</p>	<p>Construir una relación más cercana y comprometida con los empleados a través de la publicación constante de contenido de calidad y relevante, lo que puede mejorar la calidad y el método de llegar a alcanzar objetivos.</p>	<p>Estrategia funcional la cual se puede adaptar a las necesidades de cada área funcional de la empresa logrando concretar necesidades y resultados</p>
<p>El mejor lugar para trabajar</p>	<p>Great place to work.com</p>	<p>Realizar actividades que fomenten el buen clima laboral logrando que los empleados se sientan orgullosos y disfruten de las personas con las</p>	<p>La certificación de Great place to work genera gran sentido de pertenencia y mejora la percepción de los empleados,</p>

		cuales comparten los espacios laborales	clientes y proveedores acerca de la empresa
Construyendo positivamente	Libro: Motivos, Intereses y preferencias de los empleados y gerentes Autores: Fernando Toro Álvarez	Se trata de una estrategia que permita formar lideres positivos ya que estos son los encargados de dirigir los equipos de trabajo. Cuando un líder logra sinergia con su equipo de trabajo esto mismo se refleja en las demás áreas y logra motivar a sus colaboradores a cumplir los objetivos, es por esto que pretendemos implementar planes de capacitación para que los lideres pueden perfeccionar sus habilidades y lograr gran impacto a nivel empresarial.	Motivo de autorrealización se asocia con el interés por la tarea, es poder sentirse orgulloso de la tarea desempeña se pretende buscar las motivaciones y sacar lo mejor de las personas
Programa de reconocimiento	Libro: 9 claves para una gestión humana estratégica; autores: Juan Manuel Parra y Charles Müller	Se examina la efectividad de diferentes tipos de incentivos, como los bonos por cumplimiento de objetivos colectivos y se evalúa su impacto en la productividad y la satisfacción laboral. Reconociendo a los empleados por sus logros y	Estrategia igualitaria se pretende fomentar el uso de una compensación variable directamente proporcional a los resultados de la empresa de manera colectiva

		<p>contribuciones en la empresa ya sea a través de incentivos económicos, certificaciones o reconocimientos públicos todo se desarrolla de manera colectiva y no reconociendo de forma individual.</p>	
--	--	--	--

Fuente: construcción propia

CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL PLAN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA GROUPE SEB

Ilustración 8

Plan de Estrategias Motivacionales para Groupe Seb.



Fuente: Construcción propia

7. Diseño metodológico

7.1.Línea de investigación institucional

La línea de investigación institucional en la cual estará basada la presente investigación será desde las innovaciones sociales y productivas.

7.2.Eje temático

El eje temático se orientará en gestión estratégica para la globalidad

7.3.Enfoque de investigación y paradigma investigativo

Los estudios cuantitativos pretenden describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis, la formulación y demostración de teorías. (Sampieri, 2018)

El enfoque empleado para la presente investigación es cuantitativo teniendo en cuenta que es una metodología en la cual los investigadores implicados en el desarrollo no tienen influencia en las respuestas recopiladas. En este enfoque se utilizó análisis de datos cuantitativo (números y estadísticas) para obtener una comprensión más completa del fenómeno que se está estudiando.

El resultado hallado al aplicar este enfoque nos permite conocer la percepción que tienen los empleados de Groupe Seb acerca de la compañía y de este modo recopilar información y cuantificar datos pertinentes para el diseño del objetivo general

7.4.Diseño

El diseño utilizado en esta investigación es no experimental debido que las personas que desarrollan esta investigación no tuvieron influencia en las respuestas evitando modificar

cualquier variable para lograr datos y resultados en un contexto natural que permita conocer las causas y efectos del comportamiento de los empleados.

7.5.Alcance

El alcance del estudio realizado bajo esta investigación es de tipo descriptivo ya que pretende analizar las percepciones que tienen los empleados a nivel motivacional en la organización; Teniendo en cuenta las variables de estudio se obtuvieron datos para evaluar los comportamientos y lograr diseñar estrategias que nos permitan motivar y fidelizar a los empleados de la compañía y lograr mejores resultados.

7.6.Población

La población seleccionada para esta investigación es finita en vista de que se seleccionó un área específica de la compañía que cuenta con 17 empleados de servicio al cliente para el año en curso.

7.7.Tamaño de muestra.

Para la investigación desarrollada se encuestó el total de empleados de servicio al cliente de la empresa Groupe Seb por conveniencia logrando obtener información significativa de la percepción de los empleados acerca de diferentes temas enfocados a salario monetario y motivacional, clima laboral, autorealización y todos aquellos beneficios que brindan estabilidad y seguridad al personal. La muestra encuesta nos brinda un dato más preciso de tipo probabilístico.

7.8.Fuentes

La recolección de datos se realiza a través de fuentes secundarias de investigación, utilizando la implementación de una encuesta para medir el nivel de satisfacción y motivación de los empleados en la compañía. La información necesaria de la empresa Groupe Seb se obtuvo por medio del departamento de servicio al cliente interno.

Además, se utilizaron otras fuentes secundarias, como revistas académicas, artículos académicos, y otros medios impresos o digitales que publican periódicamente información sobre diferentes factores motivacionales.

La otra parte del desarrollo de la investigación se realizó con una fuente primaria denominada encuesta que permitió conocer la percepción de los empleados del área de servicio al cliente.

7.9. Análisis y tratamiento de datos

Se realiza el respectivo análisis de datos partiendo de las estadísticas arrojadas con la implementación de la encuesta, los datos recolectados nos permiten interpretar de manera adecuada los resultados definiendo conclusiones pertinentes para la implementación de planes motivacionales acordes a la necesidad de la organización estudiada.

7.10. Tabla 2

Plan de Acción del Proyecto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
-Describir los componentes motivacionales al personal para una organización. -Identificar las percepciones a nivel motivacional del personal del área servicio al cliente interno de Gripe Seb -Determinar las estrategias de tipo motivacional a nivel empresarial	-Marco teórico -Encuesta -Diseño de estrategias	Investigación en libros, bases de datos, teorías y revisión de documentos Encuesta que permitió recopilar datos y cuantificar resultados Análisis documental para recopilar evidencias	Fuentes secundarias que permiten interpretar información a partir de hechos o datos recopilados anteriormente por otros investigadores	Se logra reunir datos que demuestras las percepciones de los empleados frente a los temas motivacionales a tratar en la presente investigación Se reúne información relevante partiendo de teorías que permiten sustentar las estrategias que se pretenden implementar

8. Resultados y análisis

Objetivo 1: Describir los componentes motivacionales a nivel organizacional

8.1.1. Análisis

A través de la investigación realizada en diferentes fuentes se logró identificar diversos conceptos sobre el enfoque de estudio que se estaba desarrollando, la base del presente trabajo es la consulta teórica que permite al equipo investigador enfocar la encuesta de manera apropiada y obtener resultados que demuestren las necesidades de la organización para finalmente definir las estrategias de tipo motivacional adecuadas.

Objetivo 2: Identificar las percepciones a nivel motivacional del personal del área servicio al cliente interno de Groupe Seb.

8.1.2. Análisis

La puesta en marcha de la encuesta permitió conocer la opinión de los empleados sobre diversos temas de la empresa y en base a los resultados poder desarrollar las estrategias que permitan mejorar las percepciones y a su vez motivar a los empleados con aquellas estrategias que realmente sean valiosas para el negocio y logren satisfacer las necesidades de los colaboradores.

Objetivo 3: Determinar las estrategias de tipo motivacional a nivel empresarial

8.1.3. Análisis

El diseño o implementación de estrategias acordes a las necesidades de cada empresa es muy importante teniendo en cuenta el impacto directo que estas generan en el desempeño y la productividad de los empleados, en la actualidad este tema ha tomado gran fuerza y se ha valorado en gran medida la implementación de acciones planificadas que llevan a obtener mejores resultados incentivando el trabajo en equipo y la motivación.

9. CONCLUSIONES

Groupe Seb cuenta con varios retos a mejorar como el comunicar de manera asertiva todos los beneficios que se tienen para con los empleados, como lo son el mejoramiento del sistema interno de vacantes disponibles para el personal que haya demostrado habilidades y buenos resultados en sus objetivos labore con el fin de que los colaboradores puedan crecer a nivel interno de la compañía y a nivel profesional, de igual forma generar incentivos financieros o en especie para el disfrute de sus empleados y fomentar más subsidios educativos para que sus empleados puedan generar satisfacciones laborales con sus vidas profesionales y privadas

Como ya se puede evidenciar Groupe Seb cuenta con un plan motivacional defectuoso al cual le faltan varias mejoras y aplicaciones estratégicas sobre las motivaciones empresariales; es por ello por lo que esta investigación se planteó con el objetivo de diseñar un plan de estrategia motivacional para los empleados en el área de servicio al cliente interno de Groupe Seb.

Teniendo en cuenta lo anterior buscamos generar de una manera teórica, conceptual e investigativa algunas soluciones estrategias para prevenir estos riesgos y mejorar los planes motivacionales ya existentes y así aumentar su productividad, ahorro de tiempo, dinero en el reclutamiento, capacitación e integración del personal, descubrir problemas que no son muy visibles y que afectan a mediano plazo el ambiente laboral.

Bibliografía

- Andrada, A. M. (2020, abril 28). La Pirámide de Maslow y su aplicación. Universidad Americana de Europa. <https://unade.edu.mx/para-que-sirve-la-piramide-de-maslow/>
- CARPIO VALDIVIA, M. (enero de 2022). Clima Organizacional y Desempeño laboral en los colaboradores operativos de la empresa Los Portales Estacionamientos Operadora S.A., sede SJL – Lima, 2021. Lima, Peru.
- Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., & Villagómez, M. (2009). La motivación y el aprendizaje. Alteridad.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Mexico: MC GRAW HILL.
- Chóez-López , M. E., & Vélez-Mendoza I, L. P. (05 de 04 de 2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las. Portoviejo, Ecuador.
- Codigo Sustantivo del Trabajo. (2011). Obtenido de Ministerio del trabajo: <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
- Contreras Sierra, E. R. (Julio - Diciembre de 2013). redalyc.org. Obtenido de Pensamiento & Gestión: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- E. Martínez Delgado, J. L. (2006). El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria.
- Eva Gallardo, M. E. (2007). ¿Qué Debemos Saber Sobre la Motivación Laboral?
- González Soriano, F. J., Cabrera Jara, C. A., & Piguave Gordillo, L. S. (2017). Servicio al cliente en el Ecuador. *recimundo*, 559-577.
- Grupo Seb - IMUSA. (mayo de 2013). Grupo SEB - IMUSA ... "El gusto por el hogar". Obtenido de Grupo SEB - IMUSA ... "El gusto por el hogar": <http://imuseb.blogspot.com/>

- Henao, L. M. (2019). Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del Oriente Antioqueño en el 2019. Medellín, Colombia.
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista Administración Pública*, 17-39.
- Locke, E. (1985). Personnel attitudes and motivation. *Annual review of psychology*.
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral.
- Madero, S., & Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. Nuevo León, México.
- Mora Romero, J. L., & Mariscal Rosado, Z. M. (01 de 12 de 2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporaneos* , 1-11.
- Narvaez, M. (s.f.). <https://www.questionpro.com/>. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-organizacional/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20estrategia%20organizacional,comercializaci%C3%B3n%20y%20otras%20actividades%20comerciales>.
- Neochoritis Michail. (2018). *NON-FINANCIAL REWARDS AND MOTIVATION (A CASE OF THE FRONT OFFICE RECEPTIONISTS OF SELECTED 5-STAR HOTELS IN NORTHERN GREECE)*. <https://repository.ihu.edu.gr/xmlui/bitstream/handle/11544/29346/Neochoritis.Michail.pdf?sequence=1>
- Ohmae, K. (1983). "La mente del estratega". Buenos Aires: Granica.

- Orozco Mejía, L. G. (2020). Motivación laboral y clima organizacional en una empresa del sector de la construcción del Urabá Antioqueño : estudio descriptivo y relacional. Apartado, Antioquia, Colombia.
- Pârjoleanu, R. (2020). Work motivation efficiency in the workplace. *Postmodern Openings*, págs. 293-309.
- Porter, M. (1987). "Estrategia competitiva:técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". México: CECSA.
- Porragas, S. (2022). Las Motivaciones que Retienen Hoy a Nuestros Colaboradores. Opinión. Expansión Mx. <https://expansion.mx/opinion/2022/08/02/motivaciones-retienen-nuestros-colaboradores>
- RODRIGUEZ NIÑO, C. A., & SANABRIA RAMIREZ, A. (2012). *LA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y LA INTENCIÓN DE IRSE DE LA ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO DE LOS ARRENDATARIOS DE SALONES DEL GRUPO VIDAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ Y EN EL MUNICIPIO DE CHIA*.
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10741/RodriguezNinoCamiloAndres2012.pdf?sequence=3>
- Rumelt, R. (2011). "Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters". New York: Crown Business.
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mexico: MC GRAW HILL Education.
- Soriano, M. M. (2001). La Motivación, Pilar Básico de Todo Tipo de Esfuerzo.
- Tassi, G. P. (2018). "Factores motivacionales que determinan la satisfacción laboral en el ejecutivo comercial del canal agente de una entidad bancaria". Lima, Perú.

- Torres Flórez, D., Arce Bonilla, L. C., & Iburguen Mosquera, H. (2019). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia.
- Torres, A. e. (2019). El aporte de los beneficios sociales . motivacion laboral, 1.
- Vélez, D. V. (2019). Propuesta de un programa de bienestar laboral que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de una Institución Educativa del sector público del Municipio de Envigado. Medellin, Envigado, Colombia.
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral.
- Alarcón, E. K. C., & Fernández, M. A. L. (2019). Recursos Humanos Y/O Riesgo Laboral. 75.
- Aldana, R. A. M. (2017). Presentado Como Requisito Parcial Para Optar Al Título De Especialista En Alta Gerencia. 36.
- Cerdan, S. R. C. (2018). Para Optar El Grado Académico De Maestro En Gestión De Empresas Turísticas Y Hoteleras. 145.
- Kumari, K., Barkat Ali, S., & Abbas, J. (2021). Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction: an empirical evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 401-420.
- Choque, V. L. (2020). Validación De La Teoría De La Motivación Humana (Jerarquía De Las Necesidades) De Abraham Maslow En Los Habitantes De La Ciudad De El Alto. 121.
- Éxito, T. C. de. (2021, enero 31). El Ciclo Motivacional: ¿En qué consiste? Tu Coach de Éxito. <https://tucoachdeexito.com/ciclo-motivacional/>

- Méndez, J. F. B. (2010). Nivel De Satisfacción Laboral De Los Trabajadores De La Liga Colombiana Contra El Cáncer Seccional Risaralda. 152.
- Navarro Martínez, J. Á. (2019). La pirámide de Maslow. <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Toro Vélez, D. V. (2019). Propuesta de un programa de bienestar laboral que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de una institución educativa del sector público del municipio de Envigado (Trabajo de grado de especialización). Universidad de Antioquia,
- Uzair, Z., & Mehmood, A. (2021). Impact Of Non-Financial Rewards On Employees Motivation In Banking Sector Of Peshawar, Pakistan. 27
- Vasquez, N. C., & Guerrero, O. J. L. (2020). Estrategias De Motivación Para Mejorar El Desempeño Laboral En La Empresa Redecol E.S.P. 66.
- Veytia Bucheli, M. G., & Contreras Cipriano, Y. (2018). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación / Motivational factors to research and Virtual Learning Objects in Masters students in Education Sciences. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 9(18), 84-101. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.413>
- Villalobos, R. F., & Araos, R. M. L. (2016). Incidencia De Los Factores Motivacionales En El Desempeño Laboral De Los Empleados De La Empresa Compas Sa. 77.
- Whelan, L., & Ferrer, M. M. (2014). Adecuación de las Teorías Clásicas de Motivación a la Diversidad Cultural del Entorno Laboral Actual. 79.

10. ANEXOS

Encuesta realizada

1. ¿Con que genero se identifica?

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- Entre 20 - 29
- Entre 30 - 39
- Entre 40 – 49

3. Por favor, indica cual es el nivel de estudios que tiene actualmente

- Bachiller
- Técnico
- Tecnólogo
- Profesional

4. ¿Considera que el salario que está recibiendo actualmente, le alcanza para cubrir sus necesidades?

- Sí
- No
- Tal vez

5. ¿Considera que su salario es justo en comparación con otras personas que desempeñan el mismo tipo de trabajo?

- Justo

- Regular
- Injusto

6. ¿Ha recibido algún incentivo o beneficio extralegal por parte de empresa?

- Sí
- No

7. Seleccione cuáles de los siguientes beneficios ha recibido por parte de la empresa

- Subsidio educativo
- Bonificaciones
- Subsidio de transporte
- Prima extralegal
- Auxilio en salud
- Otros
- Ninguno

8. ¿Está de acuerdo con su horario laboral?

- Satisfecho
- Muy poco satisfecho
- Insatisfecho

9. Teniendo en cuenta la respuesta de la pregunta anterior, seleccione cuál de los siguientes aspectos se adecua a su caso

- Desplazamiento y transporte
- Falta de tiempo para el disfrute familiar
- Jornada laboral es excesiva o extensa
- El horario es acorde

10. ¿Cuenta con las herramientas y protecciones vitales para ejercer su actividad laboral?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

11. ¿La empresa le brinda una estabilidad laboral?

- Sí
- No

12. ¿Su jefe inmediato reconoce su labor en la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- En algunas ocasiones
- Nunca

13. ¿Cree que los salarios motivacionales son importantes para mantener el compromiso y la motivación de los empleados?

- Sí
- No
- Tal vez

