



Motivación de los colaboradores en el área de producción de RiverCandy

Ana María Naranjo Duque

Jonathan Rincón Gil

Yuri Andrea Gómez Ocampo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2022

Motivación de los colaboradores en el área de producción de RiverCandy

Ana María Naranjo Duque

Jonathan Rincón Gil

Yuri Andrea Gómez Ocampo

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Angela Ines Monsalve Restrepo

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2022

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedicamos a nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecimientos

Primeramente, agradeciendo a Dios por habernos dado la paciencia y la sabiduría necesaria para la realización de nuestro trabajo de grado y de esta manera lograr nuestras metas.

A la universidad minuto de Dios porque en esta pudimos adquirir nuestros conocimientos durante toda nuestra carrera. Un agradecimiento especial a nuestra tutora de tesis la docente Ángela Monsalve quien con mucha paciencia ha sabido guiarnos sabiamente en la elaboración de este proyecto. Y finalmente agradecidos con nuestro equipo de trabajo por trabajar unidos para lograr nuestro objetivo final

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de ilustración	8
Lista de gráficos.....	9
Lista de anexos.....	10
Resumen	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 Descripción del problema	14
2 OBJETIVOS.....	16
2.1 Objetivo general.....	16
2.2 Objetivos específicos.	16
3 JUSTIFICACIÓN	17
4 MARCO REFERENCIAL	19
4.1 Marco conceptual	19
4.2 Marco legal	20
4.3 Marco contextual.....	21
4.3.1 Regional, Antioquia.....	21
4.3.2 Local: Bucaramanga	22
4.3.3 Nacional: Bogotá.....	23
4.3.4 Internacional: Quetzaltenango, ciudad de Guatemala.....	25
5 MARCO TEÓRICO	26
5.1 Motivación	26
5.2 Motivación laboral	28
5.3 Teorías motivacionales	29
5.3.1 Teoría de las relaciones humanas.....	29
5.3.2 Teoría de la Jerarquía de necesidades.....	32
5.3.3 Teoría de la equidad y justicia organizacional	34
5.3.4 Teoría de las necesidades Adquiridas.....	36

5.3.5	Teoría de los dos factores	39
5.3.6	Teoría McClelland	42
5.3.7	Teoría de las metas de Edwin Locke	43
5.3.8	Teoría de la motivación.....	44
5.3.9	Estrategias para la motivación laboral.....	47
6	Encuesta.....	54
7	Diseño metodológico	63
7.1	Tipo de investigación	63
7.2	Población objetivo de estudio	63
7.2.1	Fase 1. Búsqueda bibliográfica.....	64
7.2.2	Fase 2. Definición de referentes conceptuales.....	64
7.2.3	Fase 3. Construcción del instrumento	64
7.2.4	Fase 4. Aplicación de instrumentos y sistematización.....	64
7.3	Población objeto de la investigación	64
8	Plan de acción del proyecto	65
9	Importancia de la investigación	66
10	Conclusiones	67
11	Recomendaciones	69
	Referencias.....	70
	Anexos.....	77

Lista de tablas

Tabla 1.....	31
--------------	----

Lista de ilustración

Ilustración 1.....	28
Ilustración 2.....	32
Ilustración 3.....	36
Ilustración 4.....	39
Ilustración 5.....	41
Ilustración 6.....	46
Ilustración 7.....	49
Ilustración 8.....	51
Ilustración 9.....	52
Ilustración 10.	53
Ilustración 11	65

Lista de gráficos

Gráfico 1.....	54
Gráfico 2.....	54
Gráfico 3.....	55
Gráfico 4.....	55
Gráfico 5.....	56
Gráfico 6.....	56
Gráfico 7.....	57
Gráfico 8.....	58
Gráfico 9.....	58
Gráfico 10.....	59
Gráfico 11.....	60
Gráfico 12.....	61
Gráfico 13.....	61

Lista de anexos

Anexo 1 77

Resumen

La motivación laboral, es un factor esencial en una sociedad, donde las personas se relacionan y encuentran satisfacción, desafíos y desarrollan sus talentos, dentro de estas organizaciones crecen y fomentan buenos equipos de trabajo, capaces de competir y ocupar posiciones de primer nivel. Por esto las organizaciones reconocen que los colaboradores son parte fundamental para el crecimiento y mantenimiento de la misma, en un entorno satisfactorio para ambas partes.

La motivación laboral está relacionada con que tan comprometido se siente un colaborador con los objetivos de la organización y que tan empoderados están de dejar su huella de conocimiento y habilidades practicas e innovadoras para el logro de las metas de la organización.

EL recurso humano es imprescindible en las organizaciones, por ello es necesario motivarlos día a día para poder llevar a la organización al éxito deseado, además poder cumplir con las expectativas que cada uno de los colaboradores tenga de manera individual.

El presente proyecto muestra los resultados mixtos, que se realizan con el fin de conocer la motivación de los colaboradores de la empresa River Candy. La muestra seleccionada para el estudio fue de 12 personas, quienes son los colaboradores del área de producción de la organización, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Santander; el estudio se realizó mediante una encuesta en donde se evidencia que tan satisfechos y en qué nivel de percepción se encuentran los colaboradores.

Palabras clave: Motivación, satisfacción, colaboradores, organizaciones, rotación laboral.

Abstract

Work motivation is an essential factor in a society where people interact and find satisfaction, challenges and develop their talents. Within these organizations, good work teams grow and develop, capable of competing and occupying first level positions. For this reason, organizations recognize that employees are a fundamental part for the growth and maintenance of the same, in a satisfactory environment for both parties.

Work motivation is related to how committed an employee feels to the objectives of the organization and how empowered they are to leave their mark of knowledge and practical and innovative skills to achieve the goals of the organization.

The human resource is essential in organizations, so it is necessary to motivate them every day to lead the organization to the desired success, in addition to meet the expectations that each of the employees have individually.

The present project shows the mixed results, which are carried out with the purpose of knowing the motivation of the collaborators of the company River Candy. The sample selected for the study was of 12 people, who are the collaborators of the production area of the organization, located in the city of Bucaramanga, Santander; the study was carried out through a survey where it is evident how satisfied and in what level of perception the collaborators are.

Keywords: Motivation, satisfaction, employees, organizations, labor turnover.

Introducción

En las organizaciones actualmente la motivación es un elemento fundamental, para que los colaboradores se sientan a gusto con la organización y de esta manera cuenten con un buen desempeño laboral. De esta manera se ayudará a que los colaboradores cuenten con un mayor sentido de pertenencia hacia la organización y de esta manera la organización pueda alcanzar sus objetivos y pueda perdurar en el mercado. La motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo

En algunas empresas los colaboradores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al colaborador como para la organización, el resultado de esto sería que el colaborador pueda perder su empleo y pueda crear una mala relación tanto con su jefe como con el resto de sus compañeros.

Un buen colaborador animado con ganas de realizar sus actividades genera un beneficio bueno para él, como para la organización y esto ayuda a que se desenvuelva con sus compañeros.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente las organizaciones se enfrentan a nuevos retos, debido a las nuevas generaciones, las cuales están en busca de nuevos y mejores salarios emocionales. En generaciones anteriores se podía notar como los abuelos duraban en una organización 20 o 30 años, se podría decir que esa generación trabajaba toda su vida en una misma organización. Por otra parte, las nuevas generaciones suelen permanecer en una organización de 2 a 3 años.(El Espectador, 2018)

Durante el año 2017 existió un nivel de rotación del 74% entre las edades de 20 a 29 años (El Nuevo Siglo, 2018). Adicionalmente, Gladys Vega, directora de la Federación Colombiana Gestión Humana (Acrip), manifiesta que una rotación en el personal de una organización del 70% al año, podría generar una pérdida económica de hasta el 20% del salario anual del trabajador fugado. (La República, 2021)

1.1 Descripción del problema

RiverCandy, organización productora de dulces ubicada en la ciudad de Bucaramanga-Santander en el barrio Girardot, esta brinda a sus clientes una gran variedad de golosinas y/o dulces tradicionales. El público objetivo son compradores mayoristas.

Esta cuenta con una gran trayectoria de más de 40 años de experiencia y reconocimiento, brindando una gran variedad de productos como lo son bombones, confites masticables, gomitas, turrónes, panelitas, moritas, chupetas entre otras más, la cual dota una gran cantidad de comerciantes permitiendo el crecimiento y sostenibilidad de esta con el paso de los años.

En este sentido es de gran importancia que las organizaciones se enfocan en ser más competitivas, dejando en evidencia la necesidad obligatoria de contar con personal calificado para desarrollar labores diarias en pro de los objetivos organizacionales.

Según (Hernandez et al., 2003), el primer reto de las organizaciones inicia con conocer la administración idónea de los colaboradores; permitiendo identificar las aptitudes de cada persona. Se

busca llevar a las organizaciones a tratar a los colaboradores como entes fundamentales y no como recursos.

De acuerdo a lo anterior, se debe tener presente tres aspectos importantes:

1. Identificar aptitudes y actitudes de cada persona para definir roles estratégicos que permitan el buen desempeño y sana administración de los recursos.
2. Los colaboradores no serán mirados como un procedimiento organizacional si no como una parte para impulsar a la organización; Pues se tendrá en cuenta la información y conocimientos que traigan y que puedan ser incluidos en los procesos actuales, buscando así obtener mayor competitividad.
3. Las personas deben ser vistas como socios en los que invierten su dedicación, esfuerzo y compromiso, con el fin de obtener algún beneficio a cambio.

Por lo tanto, es fundamental entender a las personas, saber que buscan más que un salario alto, también incentivos y la posibilidad de crecer en el ámbito profesional tanto como personal

“La rotación de personal se ha venido incrementando altamente en la gran mayoría de las organizaciones. Esto resulta ser un problema grande para las empresas, ya que implica costos en cuanto a la contratación y capacitación de nuevo personal.”

RiverCandy enfrenta una alta rotación de colaboradores en los últimos 10 años, siendo este un factor crítico de continuidad, debido al tiempo que se pierde en la consecución y capacitación de un nuevo colaborador. Teniendo presente que el factor tiempo es fundamental para dar cumplimiento a sus objetivos, sostenimiento y crecimiento de la organización.

Entendiendo lo anterior, en RiverCandy se pretende proponer estrategias que motiven a los colaboradores, estableciendo relaciones estables y duraderas dentro de la organización.

El área de producción es entonces el punto donde se focalizará las estrategias, reconociendo la importancia de esta área para que la organización disponga de herramientas para mantener la

continuidad de sus colaboradores y dar evidencia a la situación actual de RiverCandy con etapas de seguimiento, control y evaluación. De esta forma será más acertado detectar las amenazas y oportunidades que permitan fidelizar a sus colaboradores dando con esto el cumplimiento de sus metas y objetivos planteados por la organización.

Y por ello en el desarrollo de la investigación se quiere trabajar en basa a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las estrategias a desarrollar por RiverCandy, que motiven a los colaboradores en el área de producción?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Proponer estrategias que motiven a los colaboradores en el área de producción de RiverCandy

2.2 Objetivos específicos.

- Identificar los componentes estructurales de la motivación organizacional.
- Describir las estrategias de motivación organizacional existentes en mercado empresarial.
- Reconocer la percepción de los empleados del área de producción en Rivercandy sobre la motivación en la organización

3 JUSTIFICACIÓN

Actualmente se ha evidenciado que en las empresas colombianas los colaboradores buscan mejores condiciones y el agotamiento laboral han llevado a que se incremente la rotación en las compañías. “Los colaboradores ya no solo están motivados por el salario o el plan de carrera, estos buscan un ambiente de trabajo propicio para poder explorar todo su potencial a través de experiencias positivas. En conjunto con otros factores, un buen ambiente laboral permite tener empleados motivados, bajas tasas de rotación, altos niveles de bienestar mental y, sin duda, un mejor rendimiento”, comenta Eliana López, Executive Manager de Michael Page. (La Nota Económica, 2021)

Para esto “Es muy importante revisar en las empresas si las personas no tienen un engagement (no tiene compromiso) mayor a tres años. Habrá posiciones que, seguramente, tendrán una rotación en dos años porque es su naturalidad, pero hay otras en las cuales esa rotación va a afectar demasiado la compañía”. Según la doctora Gladys Vega, directora de la Federación Colombiana Gestión Humana (Acrip), “hay organizaciones que pueden rotar 70% de su población al año, lo que tiene un costo altísimo en productividad”. Según el Center for American Progress, esto supone para las empresas una pérdida económica de hasta 20% del salario anual del trabajador fugado. (Editorial La República, 2021)

Por ende, la presente investigación busca proponer estrategias que mejoren la motivación de los colaboradores con el fin de minimizar la alta rotación y se aumente la productividad en el área de producción. Adicionalmente, la investigación ayudara a RiverCandy a aumentar los conocimientos con respecto a las estrategias asertivas de motivación laboral desde un punto de vista administrativo. Según (Martín, 2020), la motivación laboral ayuda a que los trabajadores se sienten mejor en su puesto y lo realiza con mayor eficacia, aumenta su sensación de pertenencia a la empresa y al equipo, florecen con mayor facilidad nuevas ideas, aumenta la productividad de la compañía, lo que se traduce en mayores ventas, etc.

Por otra parte, se posee un estudio de metodología, que podría utilizarse como base para futuras investigaciones, siempre y cuando utilicen metodología compatible. También, podría ser utilizada para hacer comparaciones de tiempo en las cuales se puedan evidenciar la evolución de las estrategias motivacionales en las organizaciones productoras de dulces; dando paso a que la investigación sea aplicada a la organización para que ellos analicen la viabilidad de esta en su compañía.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco conceptual

Área de producción: El área de producción o departamento de producción, se encarga de la transformación de la materia prima en producto terminado, con el fin de comercializarla en el mercado. Esta área les permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante la eficiente adquisición y utilización de recursos (Sisternas, 2019).

Estrategia: la estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Cabe señalar que la estrategia se diferencia de la táctica en que esta última es una medida más concreta. Así, la estrategia es el proceso planteado, mientras que la táctica es la manera en la que se va a ejecutar (Westreicher, 2020)

Motivación laboral: La motivación laboral, es un factor determinante dentro de la sociedad, es donde el hombre puede interactuar y obtener satisfacción propia, es donde el mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades para mostrar su intelecto y así también donde las organizaciones laborales pueden crecer y dar a conocer grandes equipos laborales, capaces de competir en diversos ámbitos y ocupar lugares de primer orden, es por eso que es importante que la empresa, reconozca al empleado como parte importante de la misma y que el empleado sea un firme representante de la misma, con confianza y libertad para una participación eficiente y activa (Galván Bonilla, 2017)

Organización: Es un sistema socio técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno. Cuenta con estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo (Tello Castrillón & Fabriany Pineda, 2018).

Rotación laboral: Se puede definir como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella (JULAST, 2018).

4.2 Marco legal

El Decreto 1072 de 2015, especifica que La época de las vacaciones debe ser señalada por el empleador a más tardar dentro del año siguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso; teniendo este descanso un lapso de 15 días hábiles (Jurídicos Laborales, 2018)

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 (Ministerio de Trabajo, 2011).

Según la Ley 2114 del 29 de Julio del 2021, el hombre obtiene una licencia de paternidad de 2 semanas remunerados al momento en que nace su hijo y la mujer recibe una licencia de maternidad por 18 semanas en la época de parto, remunerada con el salario que devengue al momento de iniciar su licencia (República de Colombia, 2021).

Según el artículo 239 del Código Sustantivo del Trabajo aclara que:

Ninguna trabajadora podrá ser despedida por motivo de embarazo o lactancia sin la autorización previa del Ministerio del Trabajo que avale a una justa causa".

Además, en el artículo 237 del mismo Código, las embarazadas tienen derecho a un descanso remunerado durante la lactancia: "el empleador está en la obligación de conceder a la trabajadora dos descansos, de treinta (30) minutos cada uno, dentro de la

jornada para amamantar a su hijo, sin descuento alguno en el salario por dicho concepto, durante los primeros seis (6) meses de edad (Jurídicos Laborales, 2018).

Adicionalmente los trabajadores deben recibir su remuneración salarial el día pactado con el empleador o en su defecto antes de la fecha, pero nunca se podrá cancelar el salario después de la fecha pactada (Ministerio de Trabajo, 2011).

Por otra parte, la organización RiverCandy, como política interna laboral (retención de personal) realiza las siguientes actividades:

- Celebración de cumpleaños.
- Música en horarios laborales.
- Brinda alimentación a los trabajadores que se quedan después de haber culminado el horario laboral.
- Pago en efectivo de las horas extras.
- Bonificación en diciembre.
- Prestamos monetarios.
- Horarios flexibles.
- Brinda constante hidratación a los colaboradores de la parte operativa.

4.3 Marco contextual

4.3.1 Regional, Antioquia

Se toma como base el trabajo “Motivación e incentivos laborales caso Elmer’S Chocolate”, porque suministra elementos claves y teorías importantes sobre motivación laboral, estos serán pertinentes para la creación de presente trabajo. Elmer’s Chocolate ha sido capaz de traer y vincular la estrategia de recursos humanos a las necesidades actuales del mercado laboral. Esta organización cuenta con falencias en cuanto a liderazgo participativo, muchos colaboradores puede que tenga ideas innovadoras para el desarrollo de negocios, pero por problemas tradicionales en sus procesos, los gerentes dejan de lado las

ideas que podrían hacer más eficientes los procesos. De este modo la empresa obtiene como resultado sugerir espacios para que todos los colaboradores se conozcan en lugares diferentes al laboral, dando inicio a grupos informales, para que entre ellos mismos se brinden recompensas sociales, también sugieren temas como apoyo a actividades culturales y recreativas. De esta forma dentro del espacio de trabajo los colaboradores ya se habrán conocido más a fondo, dando como resultado un ambiente laboral agradable, relacionando aspectos emocionales en cada una de sus labores y por otra parte de los líderes de cada área se recomienda darle a conocer a cada uno de sus colaboradores el valor, contenido de su labor y la rotación en los diferentes cargos. (Pérez González, 2017).

Haciendo una relación de la empresa con la que se va a trabajar y con la empresa de Elmer's Chocolate, se puede mencionar, que dentro de la fábrica se podría determinar que está en la clasificación de trabajo sencillo y sometido ya que muchas veces los colaboradores se sienten obligados hacer ciertas labores que no les corresponden. En la mayoría de los casos los colaboradores no se sienten bien en sus lugares de trabajos ya que vuelven todo muy rutinario y la empresa no crea espacio de esparcimientos para que sus colaboradores.

4.3.2 Local: Bucaramanga

El trabajo "Guía básica para la implementación de un Sistema de Gestión de Innovación en MiPymes del Sector Industrial de Alimentos y Bebidas en Santander." Fue tomado como base, por que brinda información relevante y concordante, sobre la motivación laboral, buscando diseñar una guía para las MiPymes del sector alimenticio y bebidas en Santander. Dentro del trabajo en las estrategias de adaptación de la guía de innovación se toma información significativa de los análisis cualitativos de entrevistas a las diferentes fuentes que tomaron en donde mencionan es importante definir un diagnóstico organizacional para ver el estado de la empresa y así definir sus prioridades, así como también es primordial el talento humano en los procesos de sensibilización, donde hacen un llamado a comprometerlos en el proceso de innovación y motivarlos para que tomen conciencia del valor

generado que aportarían, esto también acompañado de un sistema de incentivos que aportara efectividad al trabajo en el sistema de gestión de innovación de los procesos. Esta guía deberá hacer referencia a un diseño cualitativo de tipo exploratorio que se basa en la investigación documental de variables conceptuales como: los modelos existentes de implementación de este tipo de sistemas y las características generales de la industria de estudio. Ser fácil de entender pero que su documentación no sea tomada como desmotivación para los empleados sino como conocimiento de las propuestas y deberá ser medible con seguimientos del sistema. Esto será un aporte para la evaluación e identificación de un entorno en particular para la innovación y efectividad de los sistemas de pequeñas y medianas empresas teniendo presente teorías que están bien fundamentadas pero que no tiene en cuenta el tamaño de las organizaciones como el Manual de Frascati en este manual su objetivo principal es respaldar la necesidad de pruebas a través de un idioma común y estadísticas comparables, está elaborado por la OCDE y representa principalmente el **manual metodológico de referencia** para medir las actividades de ciencia, tecnología e innovación, donde tampoco hacen inclusión al talento humano que son quienes dan ejecución a todos los procesos de innovación y favorecen la flexibilidad de sistema para hacerlo más eficaz (Casadiego Mejía, 2015).

4.3.3 Nacional: Bogotá

Se toma como referencia el trabajo “Exploratorio sobre la motivación de los trabajadores del área de producción y mercadeo de la empresa Alimentos S.A.S.” Debido a que aporta información pertinente y de sumo valor sobre teorías y estrategias motivacionales, las cuales permiten relacionar aspectos como tal.

El trabajo tomado como referente, se enfoca en la motivación de los empleados de la empresa Alimentos SAS, lo que buscan con esa investigación es intentar descubrir si existe una diferencia entre la motivación de los trabajadores dentro de las áreas de mercadeo y producción y según los resultados

obtenidos ofrecer un aporte de información importante que permita generar estrategias que contribuyan a mantener a los colaboradores motivados en el desempeño de sus funciones.

La forma en la que abordaron este trabajo fue por medio de un diseño transversal ese diseño recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, por lo tanto, realizaron un cuestionario para explorar la motivación de los empleados de la empresa Alimentos SAS. Los cuestionarios han sido realizados para comprobar si los empleados están o no motivados ejerciendo su labor y así poder lograr un análisis por áreas de trabajo (Mercadeo y Producción).

Al analizar los resultados de cada una de las pruebas realizadas de todos los participantes, se pasaron a determinar el promedio de los niveles de los cuales se van a exponer, en este caso el nivel de expectativa; donde en el área de producción en siete de los participantes obtuvieron una puntuación elevada, es decir que en ocasiones anticipan la probabilidad de que, al hacer un determinado esfuerzo en sus actividades laborales, esto les dará como resultado llegar alcanzar el éxito en su trabajo, es decir obtendrá una recompensa gratificante en las expectativas planteadas por los participantes. Según lo indicado en las entrevistas, algunos trabajadores al ingresar a la empresa plantearon como expectativa, hacer las cosas bien para seguir en la empresa, porque si no se hace las cosas bien, no sería posible de seguir dentro de la misma, también otra expectativa era tener un trabajo seguro o estable, para no estar cambiando de empresa constantemente, sino tener un trabajo fijo, además aprender de todo cada día más por medio de los jefes y los compañeros para crecer intelectualmente y laboralmente (Pórtela Serrato, 2020).

De este trabajo se puede extraer una teoría muy importante que es la teoría de las expectativas de Porter y Lawle esta habla que el trabajador tiene que creer que el esfuerzo aplicado conducirá al desempeño deseado y que este desempeño conducirá a las recompensas deseadas. Por ello los trabajadores deben pensar que entre más esfuerzo aplican a sus actividades las expectativas que traen frente a su trabajo será recompensado de igual manera y la empresa debe conocer cuáles son las

recompensas que realmente les atraen a los trabajadores para que los empleados se sientan motivados día a día. De lo contrario, la persona no estará motivada para invertir el esfuerzo necesario para desempeñarse al nivel deseado por la organización.

4.3.4 Internacional: Quetzaltenango, ciudad de Guatemala

El trabajo "Motivación y Desempeño Laboral", se toma como base, debido a que brinda teorías claves, estrategias y conceptos importantes, sobre la motivación laboral.

En este trabajo hablan de la importancia de la motivación laboral para el cumplimiento de los objetivos y de cómo su trabajo se verá reflejado en sus áreas y cumplimiento de metas. En el área donde se tomó la muestra de estudio se realizó una prueba psicométrica para medir sus niveles de motivación y desempeño, dando como resultado que la motivación si influye; en esta se evaluaron los siguientes aspectos: aceptación, integración social, reconocimiento social, autoestima, seguridad, poder entre otros más, para calificar estos resultados se tomó el aspecto de incentivo y satisfacción de resultados.

Según lo anterior se encontró que los colaboradores reciben halagos por sus superiores al realizar bien su trabajo lo que los motiva más, según la escala de Likert los resultados son significativos y fiabilidad de ellos (Mazariegos, 2015)

5 MARCO TEÓRICO

5.1 Motivación

Proviene del latín *motivus* (relativo al movimiento), es todo aquello que mueve o tiene eficacia para hacer mover al ser humano; en este sentido, la motivación es el motor de la conducta humana, es el interés por una actividad, la cual se despierta por una necesidad, es decir, es un mecanismo que incita a la persona a la acción, y que puede ser de origen fisiológico o psicológico (Carrillo et al., 2011). Otros conceptos sobre motivación son:

Según Chiavenato (2000), afirma que la motivación va inmersamente relacionada con el comportamiento. Estos son causados por factores internos y externos, donde el deseo y las necesidades incentivan al ser humano a realizar actividades que ayudaran al cumplimiento de los objetivos (Peña Rivas & Villón Perero, 2017).

Según González (2008), interpreta la motivación, como el conjunto de estímulos externos que generan procesos psicológicos, los cuales afecta la personalidad del individuo, los cuales generan satisfacción o insatisfacción (Peña Rivas & Villón Perero, 2017).

Algunos autores como John William Atkinson (psicólogo estadounidense que realizo estudios científicos sobre la motivación humana), Lyman W. Porter (administrador académico que realizo estudios sobre el comportamiento organizacional) y Edward E. Lawler (psicólogo estadounidense que realizo diversos estudios sobre el comportamiento individual motivación y eficacia en el trabajo), mencionan que la motivación se puede clasificar en dos tipos, motivación extrínseca y motivación intrínseca (Sanchidrián, 2007).

- **Motivación extrínseca:** Son incentivos o recompensas que se le brindan al individuo para animarlo a realizar una actividad. Es decir, que esto conlleva a que el individuo realice determinadas funciones con el fin de obtener esas recompensas, para así poder satisfacer algunas necesidades.

- **Motivación intrínseca:** El ser humano es su propio eje motivador. Es decir, el ser humano tiene la capacidad para fijarse objetivos, creando así sus propios premios y castigos (Sanchidrián, 2007).

En conclusión, se podría decir que la motivación se puede dar por 2 factores, el primero que viene siendo la automotivación (uno mismo se genera sus premios y sus castigos) y la motivación externa (son incentivos o recompensas que nos brindan los demás).

La motivación se encuentra compuesta por un ciclo de 6 etapas, por las cuales debe pasar ser humano:

1. **Homeostasis:** Se considera la zona de confort en la que se encuentra el ser humano.
2. **Estímulo:** Recompensa o incentivo que se le propone a la persona para sacarla de homeostasis, con el fin de cumplir un objetivo.
3. **Necesidad:** El ser humano analiza si lo brindado lo anima a realizar alguna acción.
4. **Tensión:** Se entra en una etapa de ansiedad por conseguir el estímulo brindado.
5. **Acción:** Se pone en marcha para conseguir el estímulo propuesto.
6. **Satisfacción:** Se obtiene cuando alcanza el objetivo.

Ilustración 1.
El Ciclo Motivacional



Fuente: Imagen recuperada de Calafell (2021).

5.2 Motivación laboral

Alrededor del año 1700, Europa comienza a sufrir un cambio a nivel laboral, donde los talleres artesanales empezaron a transformarse en fábricas, pasando de tener dos o tres trabajadores a cientos de personas. A partir de este momento los dueños y capataces de fábricas, notaron que todos los trabajadores eran diferentes, que pensaban y actuaban diferentes. A partir de este momento la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, buscando de esta manera explicar los actos de la humanidad (Velasco Lince et al., 2011).

La motivación laboral es considerada un factor clave para poder lograr los resultados esperados por los empleadores, es el motor que permite que los colaboradores dirijan su energía y atención en una actividad (González, 2021). Adicionalmente, Navarro et al. (2014) afirma que la motivación laboral enfoca los pensamientos y comportamientos de los colaboradores a la obtención de las planeaciones organizacionales.

Sin embargo, a partir del año de 1940 empieza a tener más acogida la frase motivación laboral. A continuación, se darán a conocer algunas teorías sobre motivación laboral que se han ido aplicadas en las diferentes organizaciones.

5.3 Teorías motivacionales

5.3.1 Teoría de las relaciones humanas

A principios de antiguas civilizaciones, el hombre ha sido creador y participante de las diversas formas de organización, pero este no siempre es el centro en el entorno laboral.

Según el texto escrito por el señor Juan Guillermo Sandoval dice, que los antecedentes y surgimiento del TRH está en el siglo XVIII y XIX como la era industrial en los EE.UU. (Reyes, 2016).

Menciona también que el abordaje de los procesos organizacionales estudia los procesos más pertinentes para acrecentar la productividad, buscando parecer el trabajo de los individuos a maquinas, esto en pro de aumentar la eficiencia y utilidades de las empresas. Es entonces que, desde los supuestos básicos de la administración científica del trabajo, se inician estudios e investigaciones que permitirán el nacimiento de TRH.

Elton Mayo (1880-1949), australiano, Psicólogo e investigador industrial, inicia estudios en 1927, creando nuevos métodos de estudio; se orienta en el análisis de las interacciones de los empleados en las empresas, como también la interacción del entorno entre los empleados y supervisores. (Reyes, 2016)

En el texto dice que el señor Mayo por medios de sus estudios, demuestra la relación entre factores psicosociales y productividad del trabajo. Estas conjeturas de la TRH son primordiales para la elaboración de herramientas y métodos para perseverar el buen estado de ánimo entre los empleados. Esta teoría considerada por otros autores como el enfoque humano de la administración, aunque sigue atada al persistente interés por resolver el fenómeno de la productividad organizacional (Reyes, 2016).

Elton Mayo y los estudios de Hawthorne: Beltrán en 1988, dice que TRH busca explicar las organizaciones u empresas como una familia en el cual su éxito depende de los trabajadores por sus sentimientos d satisfacción y autorrealización. Estos estudios permitieron que otras teorías se desplegaran a la luz de estos resultados y como clave de punto de partida de nuevos avances, como la generación de teorías de satisfacción, motivación, trabajo en equipo y clima organizacional.

Satisfacción y motivación: a partir de este experimento en Hawthorne, se evidencio que la recompensa monetaria no es el único indicador para la satisfacción del empleado como lo mencionaba la administración científica, de este surgen nuevas propuestas de motivación como la de Maslow, McClelland entre otras. (Reyes, 2016)

Trabajo en equipo: Mayo llega a conclusiones de la fundamentación de TRH, buscando la mayor eficiencia de las organizaciones, pero no la socialización y bienestar de los individuos, es por ello que piensa en una posible manipulación de los empleados para así hacerles sentir valiosos cuando la que sinceramente interesaba es que tuviesen un mayor rendimiento.

Las investigaciones TRH se fundaron en ideas capitalistas sobre las cuales se crearon modelos de control al empleado y así hacerlo más productivo, a lo contrario de que se le respetara por ser una persona (Reyes, 2016).

5.3.1.1 Contextualización de los experimentos

Este experimento se desarrolló en la planta Hawthorne, eléctrica Western ubicada en la ciudad de Chicago, productora de equipos telefónicos; se señala como la TRH se gestó entre los años 1924 y 1932. (Reyes, 2016)

Presentación y desarrollo de las fases del experimento: este consiste en trasladar a seis empleados de los 40 mil que trabajaban en la empresa a un local especial.

Esta investigación de inicio al estudio de iluminación y sus efectos, pero mientras evolucionaba se encontró que existían muchas más variantes que debían ser estudiadas. Los puntos o factores

seleccionados: fatiga, descanso, horas de trabajo, actitudes de la compañía, los cambios en el equipo y los niveles de producción (Hena, 2011).

En diciembre 30 de 1929, en Washington él presentó “El efecto humano de la mecanización”, en la reunión de anual de la Asociación Americana de Economía. Integró la investigación en el Hawthorne con el trabajo hecho por Lovekin & Henderson’s Associates en el laboratorio de fatiga; en donde dio cinco conclusiones: a) el descanso aumenta el rendimiento, b) las condiciones de trabajo de día inciden en la producción, c) pagarse incentivos que motiven la producción, d) la supervisión perjudica la producción, e) condiciones de trabajo carentes, entonces pagar incentivos (Hena, 2011).

Tabla 1.

Fases de las relaciones humanas.

FASE	ALCANCE	OBJETIVOS	CONCLUSIÓN
ESTUDIO INICIAL	Relación entre la productividad y el ambiente físico del trabajo	La productividad aumento en los dos grupos experimentales	No hay conclusiones definitivas sobre el estudio. Surgen las primeras hipótesis sobre la interacción social
FASE I	Impacto de un nuevo sistema de incentivos y un nuevo sistema de supervisión	Explorar los efectos del cumplimiento en el trabajo a partir de la variación de las condiciones físicas y de dirección: pausas, pago, iluminación, control	La asociación y la interacción son más importantes que los aspectos físicos y económicos
FASE II	Impacto de un nuevo sistema de incentivos		Validación de la fase I. La productividad aumenta por el cambio social
FASE III	Impacto de un nuevo sistema de supervisión		
FASE IV	Programa de entrevistas	Identificar actitudes de los empleados frente al trabajo	Validación de las fases II y III sobre la influencia de las necesidades sociales
FASE V	Observación de campo	Identificar elementos de la organización social informal	

Fuente: Tabla recopilada de Reyes, (2016).

Como resultados de estos estudios en la planta se convierten en la base teórica y conceptual de la TRH:

- Comprender al empleado como ser humano.
- La gratificación como sistema en la organización genera más contribución.
- Una supervisión menos rígida crea factores y actitudes mentales del trabajador más positivas.

- Al tener en cuenta al trabajador aumenta su rendimiento.
- El producto de grupo sobre las personas es más eficaz que el que se tiene sobre los trabajadores.
- Las causas sociales desempeñan un rol motivacional más importante que el dinero.
- El medio psicosocial es más importante que el espacio físico de trabajo.
- El visón del hombre como ente social que trabaja en una mecánica grupal en donde se halla comunicación, motivación y liderazgo (Reyes, 2016).

5.3.2 Teoría de la Jerarquía de necesidades

Alrededor del año 1943 nace una de las primeras teorías escritas por Abraham Maslow, llamada La Jerarquía de Necesidades. Esta teoría se representa de manera gráfica como una pirámide, donde en la parte inferior (la base) se encuentran las necesidades primordiales del ser humano y en la cúspide (punta) se encuentra el nivel de auto superación (Padovan, 2020).

Ilustración 2.
Jerarquía de Necesidades.



Fuente: Imagen recuperada de López (2019).

Abraham Maslow, busca por medio de esta teoría, explicar como el ser humano puede ser motivado con base a 5 necesidades. Para ello se explicará de manera individual cada uno de los niveles de la pirámide, iniciando con:

- **Necesidades fisiológicas o básicas:** En la base de la pirámide, se encuentran todas aquellas necesidades que nacen con el ser humano y las cuales son necesarias para poder alcanzar un equilibrio. Algunas necesidades son: respirar, alimentarse, descansar, salud, temperatura corporal idónea, relaciones sexuales, etc. (López, 2019).
- **Necesidades de seguridad:** En el segundo escalón, se encuentra la necesidad de supervivencia del ser humano, es decir, sentirse seguro física y emocionalmente (Padovan, 2020).
- **Necesidades sociales:** En el tercer escalón, se encuentra la necesidad de compartir y crear relaciones positivas con las personas que lo rodean; en esta fase se encuentra la necesidad de hacer amigos, de sentir afecto por otros, el conseguir pareja y el ser reconocido por los demás (López, 2019).
- **Necesidades de autoestima:** En el cuarto escalón, se encuentra la necesidad del auto reconocimiento, el respeto por sí mismo, el auto amor u amor propio. Es decir, es el relacionamiento que existe entre la persona con el yo interior, siendo esa parte emocional que le permite al ser humano desarrollar su autoestima. Esta necesidad se clasifica en dos partes: la inferior, que se basan en el respeto de los demás, en el aprecio y la atención que muestran hacia uno, es decir, la reputación. La superior, se basa en el respeto hacia sí mismos y la autoaceptación (López, 2019).
- **Necesidad de autorrealización:** En la cúspide de la pirámide, se encuentra la necesidad de alcanzar y superar el potencial propio, el cual se plantean las personas en el transcurso de la vida. En otras palabras, es el logro de todas las metas autoimpuestas (Padovan, 2020).

5.3.3 Teoría de la equidad y justicia organizacional

Esta teoría fue propuesta por John Stacey Adams en el año de 1965. Stacey Adams plantea que los colaboradores comparan las funciones realizadas, con el dinero devengado. Adicionalmente, comparan el trabajo que hacen los demás y el dinero que estos ganan. Buscando de esta manera crear una comparación de costo beneficio, es decir, ellos intentan descubrir si realmente el salario devengado es justo con lo laborado (Padovan, 2020).

Es normal que los colaboradores se comparen con los demás colaboradores y es aún más normal que se comparen con sus pares de la misma organización y de organizaciones similares. Buscando de esta manera descubrir si existe una equidad positiva, negativa o neutra. Es decir, Los colaboradores perciben una equidad positiva cuando reciben mayor remuneración por lo que producen. La equidad negativa es todo lo contrario, ellos perciben que reciben poca remuneración por lo que producen. Por último, está la equidad neutral, donde los colaboradores perciben que reciben lo justo por lo que producen (Araya, 2016)

Stacey Adams plantea 4 posturas para lograr identificar la equidad planteada anteriormente:

- El yo interno: Es la experiencia del colaborador en otro cargo de la misma organización.
- El yo externo: Es la experiencia del colaborador en el mismo cargo, pero en otras organizaciones.
- El otro interno: Es la comparación que se realiza el colaborador con otros colaboradores de la misma organización.
- El otro externo: Es la comparación que se realiza el colaborador con otros colaboradores de otras organizaciones (Muñoz & Romero, 2018)

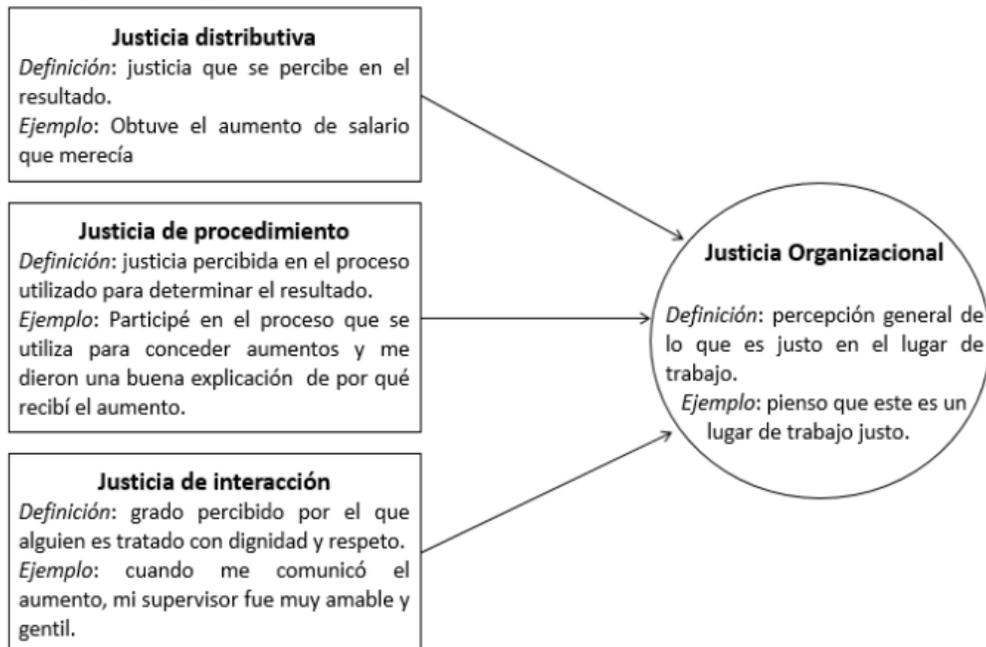
Llegado el caso que el colaborador perciba una equidad negativa (inequidad), Stacey Adams plantea seis posibles escenarios como parte de la reacción que tomarían estos colaboradores (Padovan, 2020):

1. **Modificar las entradas (aportaciones):** con un menor esfuerzo en el trabajo.
2. **Modificar los resultados (recompensas recibidas):** se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
3. **Distorsionar la propia imagen:** la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
4. **Distorsionar la imagen de otros:** la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.
5. **Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio:** se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
6. **Abandonar la situación:** se deja el empleo o la organización.

Con esta teoría se busca comprender el comportamiento de los colaboradores, frente a una percepción de inequidad.

Por otra parte, el autor menciona que la equidad se encuentra estrechamente relacionada con de justicia, la cual es percibida de manera diferente por los individual. La justicia es, ante todo, una característica más de un orden social. Sólo secundariamente, una virtud del hombre; pues un hombre es justo cuando su conducta concuerda con un orden que es considerado justo (Universidad Nacional Autónoma de México, 2020). Se debe tener presente que la percepción de justicia afecta directamente al compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la desvinculación laboral y la conducta de los trabajadores (Padovan, 2020).

Ilustración 3.
Modelo de justicia organizacional



Fuente: Ilustración recopilada del Araya, (2016)

Según la ilustración anterior, la justicia distributiva se enfoca en la satisfacción por los resultados y el compromiso organizacional, mientras que la justicia de procedimiento se enfoca en la satisfacción en el trabajo, el desempeño las conductas responsables socialmente y la confianza del colaborador. La justicia de interacción se enfoca en el respeto y la dignidad humana. Estas tres justicias combinadas conformarían una justicia ideal para las organizaciones la cual se denominaría la justicia organizacional.

5.3.4 Teoría de las necesidades Adquiridas

Esta teoría fue propuesta en 1965 por McClellan (1917-1998), la cual la hace independiente de edad, genero, raza o cultura, dos décadas después de la teoría de Maslow, esta procede de experiencias del individuo y comportamientos a lo largo de su vida (Inxgest, 2021).

El autor David McClellan comenta que las personas adquieren de forma inconsciente tres necesidades que las explica de la siguiente manera (Padovan, 2020), al igual que Davis y Newstrom (2001) se basan en McClellan hablando de los impulsos motivacionales, que mueven a los colaboradores dentro de la empresa con las necesidades de logro, afiliación, competencia y/o poder. (Torres, 2019).

Necesidad de logro: Robbins y Judge (2013) hablan que según McClellan el individuo debe de notarse más por su necesidad de brillar y competencia del éxito, queriendo realizar bien sus tareas. (Torres, 2019).

Necesidad de realización o logro: esta es una necesidad que lleva a la persona a sentir un riesgo mayor, para la realización de tareas pero que sean alcanzables, complicadas con solución y que lo hagan sentir ganador. (Padovan, 2020).

Necesidad de poder: él explica que esta es una necesidad en donde la persona debe tener un cargo alto o alguno que lo faculte a tener poder sobre los colaboradores. Necesidad de afiliación o social: en esta se busca el trabajo en grupo, donde halla reciprocidad entre ellos y se tenga en cuenta su trabajo (Padovan, 2020).

Necesidades de competencia: Los colaboradores hacen un esfuerzo mayor por hacer bien sus tareas, de calidad generando servicios más competitivos en cuestión de contabilización de tiempo. (Torres, 2019)

Las necesidades adquiridas De Max – Neef (1998), dice el que los individuos tienen necesidades múltiples e interdependientes; por las cuales estas deben de comprenderse e interrelacionarse. Estas necesidades son las mismas en el tiempo y en las diferentes sociedades y culturas y que lo único que cambia son los métodos utilizados para su satisfacción. (Torres, 2019)

Este autor menciona que las necesidades adquiridas de los colaboradores son el resultado de la interrelación con el entorno; continuando con la relación de motivación que contiene los siguientes elementos: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades individuales Dice Robbins 2004 en el mismo texto (Torres, 2019)

McClellan dice que el después de este estudio se han centrado en la necesidad de logro y que esta no hace que el sujeto sea un buen dirigente y que estos trabajan mejor solos, su poca unión al equipo de trabajo hará que estos no lo persuadan.

¿Cómo se sabe si las necesidades prevalecen en los colaboradores?; Estas necesidades se ejecutan en el inconsciente de las personas y es complicado de deducirlas. La forma más efectiva para indagar en los sujetos es a través de las técnicas proyectivas, siendo esta otra opción que alienta a los individuos a mostrar sus motivaciones, sentimientos, actitudes etc., sin que ellos se percaten (Padovan, 2020).

Dentro de estas necesidades existen 4 técnicas proyectivas:

- Asociación: se le muestra una imagen al individuo y este responde lo primero que piensa.
- Complementación: Se le da al individuo un texto u cuento sin terminar y este debe de finalizarlo.
- Construcción: Se le da al individuo material, sean fotos y este debe de crear un cuento con ello.
- Expresión: Se le da al individuo una posición sea visual o auditiva y se le pide que manifieste lo que podrían pensar terceros que estuviesen enlazados.

La técnica más utilizada para hallar la necesidad prevalente en el sujeto es la de construcción (Padovan, 2020).

Se determina que los sujetos tienen tres tipos de necesidades y la opción de alcanzar dicha información de los colaboradores es por medio de las técnicas proyectivas. Cuando se tiene dicha información de los colaboradores las empresas podrán realizar o estructurar formas de motivar a los colaboradores. Este proyecto debe abarcar a todos los colaboradores y brindar obsequios, agradecimientos y aumento de sueldo.

Ilustración 4.
Motivaciones sociales



Fuente: Ilustración recopilada de Ceolevel (2018).

5.3.5 Teoría de los dos factores

La Teoría de los dos factores, también conocida como teoría de los factores de Higiene y Motivación- fue fruto de un trabajo de investigación del psicólogo Frederick Herzberg. Se establece que los factores que generan insatisfacción en los colaboradores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Esta investigación se publicó en 1968 y consistió en entrevistar a los empleados de diversas organizaciones. Se interrogó sobre qué situaciones le gustaban y cuáles le disgustaba de su trabajo, con el fin de determinar qué espera la gente de su trabajo y que los satisfice.

Determinaron que la motivación depende del grado de satisfacción que posea el colaborador, y los factores que determinan la satisfacción son distintos a los que determinan la insatisfacción. La falta de satisfacción no necesariamente causa insatisfacción. En consecuencia, lo contrario a la insatisfacción es la no insatisfacción; y lo contrario de la satisfacción es la no satisfacción.

Los factores vinculados con la insatisfacción son llamados “higiénicos” y los vinculados con la satisfacción son llamados “motivadores”. Los factores higiénicos son las condiciones del trabajo como el ambiente, salario, prestaciones, reglamentos, relación con colegas y jefe, entre otros. Debe agregarse que estos factores son los que se usan tradicionalmente para motivar a los empleados. En cuanto a los factores de motivación, estos son internos a la persona y se refieren a las actividades relacionadas con él. Se vinculan con los sentimientos y la realización personal. Algunos son: uso pleno de las habilidades personales, libertad de decisión, autonomía, definición de metas, entre otros.

Los factores higiénicos o extrínsecos son responsabilidad de la organización. Las decisiones sobre el salario, el horario laboral o la calidad del mobiliario son decisiones de los directivos y no del empleado. Los motivacionales o intrínsecos dependen de la persona. El logro de objetivos, el reconocimiento por ello o el uso de habilidades diversas son metas que se propone un empleado y que se completan en base a su nivel de autoexigencia.

Las necesidades sociales, de estima y autorrealización (necesidades de orden superior) se relacionan con los factores motivacionales, y al mismo tiempo, con las necesidades adquiridas de McClelland. Lo que poseen en común es que se satisfacen en el interior del individuo (más aún en las que operan a nivel inconsciente mayormente) y suceden cuando se logra un nivel suficientemente alto de las necesidades más básicas (Padovan, 2020).

Ilustración 5.
teoría de los dos factores



Fuente: Ilustración recopilada de Toolshero (2019).

La Teoría de los Dos Factores se puede usar ampliamente, pero hay algunos problemas puntuales con ella. Un problema es que los seres humanos tienden a mirar los aspectos de su trabajo que les gusta y los proyectan sobre sí mismos cuando las cosas están saliendo bien. Cuando los tiempos son malos, los factores externos parecen jugar un rol más importante.

Otro punto de vista es que la Teoría de los Dos Factores asume que la satisfacción laboral equivale a mayor productividad. Hay muchas razones para el desacuerdo, como factores externos que podrían influenciar la productividad. Herzberg no tuvo esto en cuenta al investigar y elaborar su teoría.

En conclusión, la teoría plantea una serie de factores a tener en cuenta para motivar. Los cuales son discriminados como higiénicos y motivacionales, pero todos hacen al bienestar general dentro de una organización. Para lograr un ideal de motivación sin duda se deben considerar a todos ellos, más allá de la tipificación.

5.3.6 Teoría McClelland

Según McClelland en su libro “La sociedad realizadora” el determina tres tipos de motivaciones, sin importar su ubicación social, sexo etc. Las cuales son necesidad de afiliación, necesidad de logro y necesidad de poder (DONNA PACHECO RUIZ, 2021).

David es conocido en el área de motivación, pero también realizó estudios de la personalidad y de la conciencia. Lideró trabajos sobre pensamiento motivacional, desarrolló las bases de la teoría, modelos y logros, alcances motivacionales y promovió mejoras en los métodos de valoración de los empleados (Benavides., 2018, pág. 11).

Necesidad de Afiliación: sujetos que añoran pertenecer a grupos sociales, pero que les molesta situaciones que generen riesgo, en esta necesidad las personas son mejores como colaboradores que líderes. (DONNA PACHECO RUIZ, 2021).

Este autor hace referencia a afiliación como facultad de los gerentes o administradores para toma de decisiones y tener una clara objetividad, y así sostener afables relaciones en su entorno de trabajo (CHIAVENATO, 2017).

El autor llama a esta necesidad también como asociación, que busca las relaciones sociales del individuo en su entorno. Esta conduce a respaldarse y ayudarse por medio de las demás personas en conjunto de trabajo grupal; a este tipo de personas les cuesta tomar decisiones y no son los gerentes más eficaces (Benavides., 2018).

Necesidad de logro: Son aquellos sujetos que no temen a realizar o tomar una decisión para lograr sus metas, de forma correcta; esta está condicionada por las habilidades del sujeto y su responsabilidad sobre la actividad que está realizando. (DONNA PACHECO RUIZ, 2021).

El texto hace referencia a que el sujeto tiene responsabilidades dentro de un equipo de trabajo con la meta de lograr soluciones a problemas; de esta manera obtener opiniones buenas de su

desempeño, y mejoras de acciones equivocadas. Para esto el sujeto debe plantearse una finalidad real y sagaz para lograr objetivos de la organización (CHIAVENATO, 2017)

Este sujeto está motivado por realizar actividades complicadas y desafiantes para él en su puesto de trabajo, además de replicar sus alcances y una continua necesidad de experimentar la satisfacción de su talento y trabajo realizado (Benavides., 2018)

Necesidad de Poder: expone a aquellos sujetos que desean ser reconocidos y manejar a otros en su actuar. Para el autor esta necesidad se describen dos clases de sujetos: las que socializan quienes piensan más en el otro y las de poder personal piensan más en sí mismas para su beneficio (DONNA PACHECO RUIZ, 2021).

Según Chiavenato esta necesidad lleva a manejar a otros sujetos, buscando el control de su actuar diferente a la personalidad natural, con sueño de poder; estos sujetos tienden a ser rivales en busca de status, se interesan más por sí mismo que por su desempeño (CHIAVENATO, 2017).

Esta necesidad lleva a animar a las personas a obtener sus logros. Su comportamiento lo conduce a ser influyente, efectivo, líder de su propósito sobre las demás personas, asentando su fuerza autoritaria con el fin de incrementar su prestigio (Benavides., 2018)

5.3.7 Teoría de las metas de Edwin Locke

Este autor maneja el concepto de meta generalizado como fuerza motivacional, en resultado en que los colaboradores se desenvuelvan lo mejor posible en sus empleos que otras personas que solo buscan cumplir con lo mínimo en sus funciones (Benavides., 2018).

El establecimiento de las metas envuelve 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.

El psicólogo Locke, también define que las personas proponen objetivos para cumplirlos; para lograr la motivación de los colaboradores estos deben de contar con fortalezas necesarias para cumplir los objetivos; esta es de suma importancia y útil a la hora de aumentar la productividad en los colaboradores porque proporciona una incentivación en el rol de sus funciones y que las hagan con pasión (Castro-López & Jácome-Lara, 2017).

Algunos de los estudios en las últimas décadas han identificado a los gestores de objetivos cinco perspectivas practicas:

1. Los objetivos más complicados llevan a mejores resultados.
2. Los objetivos no generalizados difíciles pueden o no llevar a mejores resultados.
3. La retroacción aumenta el resultado de los objetivos concretos y difíciles.
4. Los objetivos participativos, asignados, auto establecidos tienen la misma eficacia.
5. La responsabilidad con los objetivos y las comisiones monetarias afectan los resultados de la fijación de los objetivos (Benavides., 2018).

5.3.8 Teoría de la motivación

En esta Teoría de McGregor, manifiesta la insatisfacción de las necesidades las cuales traen como consecuencia una conducta de desánimo en la organización demostrando una consecuente pasividad, hostilidad y rechazo por aceptar responsabilidades a su inherente naturaleza humana, esto el autor lo define como insatisfacción de sus necesidades sociales. Así mismo el autor sustenta que si se le paga los salarios adecuados y se les da buenas condiciones laborales porque el empelado se muestra improductivo y no parecen dispuestas a dar más que el mínimo esfuerzo.

En la Teoría X e Y de McGregor, (1960), plantea una nueva teoría de la dirección para dirigir personas basadas en supuestos más adecuados sobre la naturaleza humana citándola de la siguiente manera:

1. La dirección es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos, personas, entre otras.
2. Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a los cambios, solo se dan como resultado positivo de su experiencia en las empresas.
3. La motivación, es el potencial de desarrollo, porque es a través de esta dinámica que se logra la máxima capacidad del ser humano de asumir responsabilidades y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas y objetivos institucionales.
4. Un elemento en la teoría X y Y es que la empresa debe disponer de las condiciones mínimas y de métodos organizativos de los puestos laborales, de tal forma, que las personas puedan conseguir sus propios objetivos más que dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la empresa.

La teoría X: Para McGregor esta teoría está sustentada por tres supuestos: Los individuos les molesta el trabajo y lo evitarán según les sea posible, entonces se les debe ejercer coerción y controlar a través de amenazas para lograr las metas y objetivos planteados. Igualmente, en esta teoría al ser humano le gusta que lo dirijan, evitando de esta manera la responsabilidad mostrando en dado caso seguridad en su trabajo.

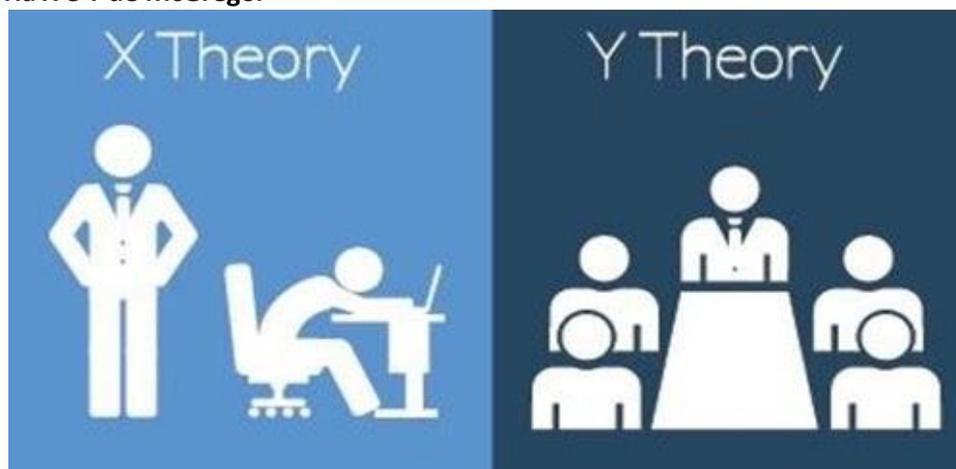
La Teoría Y: Para McGregor, está sustentada en seis (6) supuestos.

1. Menciona que los trabajadores pueden tomar las actividades laborales como un descanso o una diversión.
2. Clasificación de género para lograr una mayor autodirección y autocontrol solo si existe compromiso.
3. El compromiso es proporcional a la recompensa otorgada por la organización.
4. Los trabajadores deben aceptar responsabilidades en proporción a la comodidad física en el trabajo.

5. Ejercer un nivel de imaginación y creatividad en la resolución de problemas
6. Que asuman responsabilidades en la medida de sus potencialidades (Ruiz & Perez, 2021)

Ilustración 6.

Teoría X e Y de McGregor



Fuente: Ilustración recopilada de Garzás (2018).

Las teorías "X" e "Y" están relacionadas con el ámbito de la gestión de los recursos humanos y las organizaciones empresariales y también se encuentran, fundamentalmente, relacionadas con el comportamiento humano en estos sectores.

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).

5.3.9 Estrategias para la motivación laboral

A continuación, se darán a conocer algunas estrategias que implementan las organizaciones en pro de aumentar la motivación organizacional, mejorar el ambiente laboral y disminuir la rotación laboral.

5.3.9.1 Inplacement. Es un concepto que va adquiriendo fuerza en las organizaciones, se trata de la oportuna gestión de una reorientación profesional en los empleados, para hacer frente a los cambios inminentes generados por el mercado, las industrias, la globalización o las nuevas tecnologías. Con el paso del tiempo, muchas compañías se han enfrentado a la realidad de la post modernidad empresarial, donde invariablemente necesitaban de una herramienta que les permitiera seguir contando con su recurso más valioso: sus colaboradores. De esta manera, nace el Inplacement, que ofrece ventajas tanto a los empleados como a los empleadores.

El Inplacement consiste en analizar adecuadamente hacia dónde camina la empresa, abriendo en primer lugar la perspectiva de crecimiento y posibles cambios inminentes en base a su giro y actividades. Una vez que esto ha sido detectado, se analiza el impacto que tendrán en los empleados actuales y cuáles de ellos pudieran salir perjudicados en un futuro próximo por el hecho de no contar con la suficiente capacitación, experiencia o conocimientos. Cuando estos colaboradores son detectados a tiempo, se empieza la planeación del ofrecimiento que la empresa puede hacer en cuanto a una recolocación interna o para proveerles los conocimientos y capacitación necesarios para hacer frente a los nuevos retos de sus áreas, aunque esto implique un giro drástico en su perfil profesional.

Uno de los principales objetivos del Inplacement también es el crecimiento profesional, por lo que la organización al implementarlo siempre buscará una tendencia de superación y nunca un retroceso en la carrera profesional de los implicados. En este aspecto, vale la pena mencionar que el Inplacement también requiere de un esfuerzo y apertura por parte de los candidatos internos de la empresa, pues habrá que estudiar, analizar, conocer y aprender nuevos conceptos, teorías o

conocimientos que son necesarios para las futuras funciones que se les proponen en estos cambios. El esfuerzo siempre tendrá su recompensa, pues seguirán perteneciendo a la organización y serán parte de los cambios empresariales y sus múltiples beneficios (Barandiarán Misic, Milko, s. f.).

El enfoque utilizado, en el proceso de Inplacement, dista mucho del modelo en que el individuo trabaja sobre sus competencias para un proceso de reinserción, por ejemplo, Outplacement. En el caso del Outplacement, a partir de las fortalezas y debilidades la persona que busca su reinserción laboral deberá apuntar hacia las organizaciones que valoran dichas capacidades y tengan la posibilidad de incorporarlo; logrando un punto de convergencia. Por otro lado, en el proceso de Inplacement la persona deberá contrastar no sólo a su puesto de trabajo con sus competencias, sino específicamente contrastar las necesidades del mercado laboral con sus competencias.

Es por ello que el concepto de Inplacement se relaciona al hecho que las organizaciones capacitan a sus propios trabajadores para asignarles un nuevo puesto que se encuentre dentro de sus expectativas y habilidades, dentro de la misma (Basetti Middleton et al., 2012).

5.3.9.2 **InBranding.** Una de las áreas del *brand management* que más está creciendo es aquella que se orienta hacia el interior de las organizaciones para, desde allí, impulsar la marca hacia el exterior. Tradicionalmente el *brand management* ha sido una responsabilidad de los departamentos de marketing y se entendía como la gestión de un activo, la marca, con un enfoque muy orientado al consumidor o cliente final. Sin embargo, en los últimos años las grandes marcas han comprendido que, para tener una marca fuerte en el exterior, deben comenzar desde el interior. Esto significa, por ejemplo, que los empleados deben ser los primeros en abrazar la marca, en interiorizarla y en contribuir a trasladarla hacia afuera, a esa estrategia la nombraron *InBranding*. Pero no sólo las marcas se relacionan en su día a día con diferentes empresas, instituciones y particulares que tienen algún tipo de interés en ellas y que también pueden contribuir muy positivamente a su fortalecimiento (Martorell, 2009).

Ilustración 7.
InBranding



Fuente: Ilustración recopilada de Los Recursos Humanos (2017).

5.3.9.3 Gamification. Son actividades lúdicas (juegos) que ayudan a motivar a los colaboradores. Esta estrategia se crea con el fin de cubrir o satisfacer la necesidad de los Millennials, los cuales buscan constantemente superar retos, para obtener recompensas (reconocimientos, beneficios, etc). El entretenimiento es una fuerte tendencia de futuro en el campo de la motivación, y es capaz de modificar la voluntad y los hábitos de los trabajadores (Peña Estrada & Jaén Díaz, 2015).

Esta estrategia es muy usada en la pedagogía y de allí se desprenden diferentes clasificaciones, las cuales también se usan a nivel laboral. Según Malvido (2019), la Gamification se puede clasificar en:

- **Acumulación de puntos.** Se plantean diversos retos y cada reto cuenta con una cantidad x de puntos, el colaborador que cumpla a cabalidad el reto se lleva todos los puntos. El colaborador que sume más puntos será la ganadora.
- **Escalado de niveles.** Se plantean diferentes niveles, donde en cada nivel solo puede ir avanzando los colaboradores que cumplan con los retos del nivel en el que se encuentran.
- **Obtención de premios o regalos.** Se asignan una serie de objetivos a los colaboradores y a medida que los van cumpliendo se le va entregando una recompensa.
- **Clasificación.** Se plantean diferentes retos y en cada reto se asignará unos puntos, los cuales servirán para ubicar a los colaboradores en un ranking, dependiendo del puesto que ocupe en el ranking se le será asignada una recompensa.
- **Desafío.** Se crea una competición de los colaboradores y los primeros o el primero será el ganador.
- **Misiones o retos.** Es muy parecida a la anterior, solo que esta se da por niveles de dificultad.

Ilustración 8. Gamification.



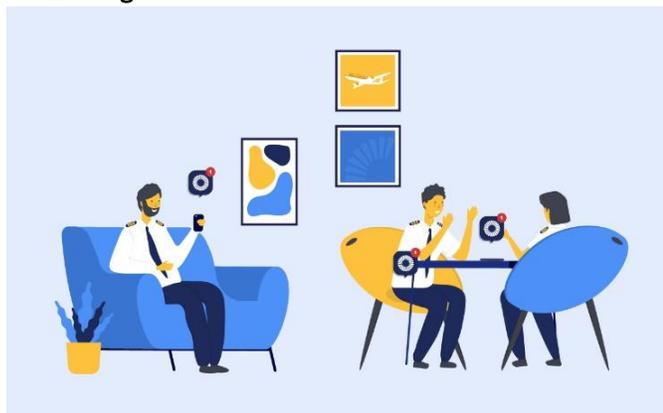
Fuente: Ilustración recopilada de Malvido, (2019).

Según Gallegón y Llorens (2015) citado en Aranda y Caldera (2018), manifiestan que la Gamification debe ser satisfactoria. Para ello se debe tener en cuenta 3 elementos claves como:

- **Autonomía.** Los colaboradores deben voluntariamente participar y ellos siempre deben sentir que controlan el proceso con su propio criterio.
- **Competencia.** Es imprescindible que sienta que la tarea es realizable o factible. Alguien que no se considere capaz de desempeñar una tarea no puede estar motivado intrínsecamente para realizarla.
- **Significado.** La tarea debe ser de interés para los colaboradores. Si la tarea no cuenta con algún valor o significado para los colaboradores será percibida como inútil y no podrá generar motivación intrínseca (Martínez, 2018).

5.3.9.4 **Snack Learning.** Una nueva estrategia aplicada a la motivación laboral es el crecimiento intelectual de los colaboradores y para ello las organizaciones están aplicando la estrategia Snack Learning (aprendizaje por medio de tutoriales cortos), donde los colaboradores a medida que van aprendiendo, van practicando. Esto le permitirá aprender lo que realmente necesitan, mejorando así el aprendizaje y mejorando el rendimiento laboral (Binetti, 2019).

Ilustración 9.
Snack Learning.



Fuente: Ilustración recopilada de V360E

5.3.9.5 **Work Flow.** Esta estrategia se enfoca en la movilización de los colaboradores dentro de la organización. Es decir, apoya a que los trabajadores crezcan intelectualmente (permite que los colaboradores sigan estudiando) permitiendo así, que los colaboradores puedan ascender de cargo o recibir una mejor remuneración laboral (Peña Estrada & Jaén Díaz, 2015).

5.3.9.6 **Employer Branding.** Cuando se habla de Employer Branding, se habla de la imagen que tiene la empresa frente a sus propios colaboradores o potenciales colaboradores, es decir, como ellos perciben la organización. Con base a esto se busca crear una propuesta de valor, que sea realmente percibida por los colaboradores, permitiendo así que ellos se sientan a gusto con la organización y sean unos excelentes promotores de la marca (Binetti, 2019).

Ilustración 10.
Employer Branding.

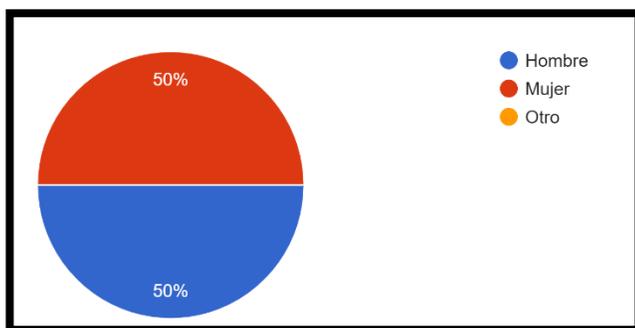


Fuente: Ilustración recopilada de Openmet Group

6 Encuesta

Se realiza una encuesta de 13 preguntas, a 12 colaboradores en el área de producción de RiverCandy, con el fin de cualificar y cuantificar, si los colaboradores están siendo motivados por la organización. A continuación, se darán a conocer las diferentes preguntas realizadas y sus respuestas representadas en gráficas.

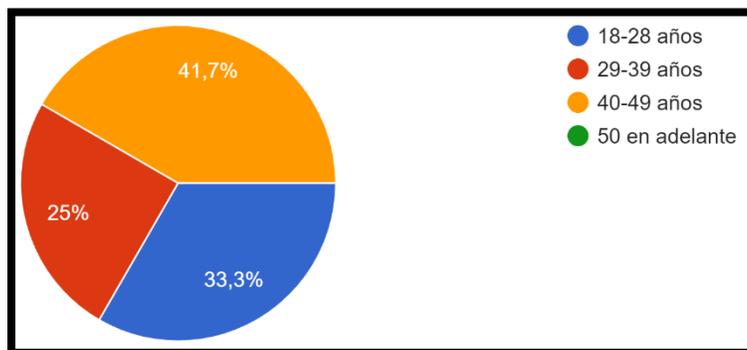
Gráfico 1
Genero



Fuente: Elaboración personal.

En la encuesta se logra identificar que el área de producción se encuentra conformado por 6 hombres y 6 mujeres, es decir, que cuentan con un área mixta.

Gráfico 2
Rango de edad

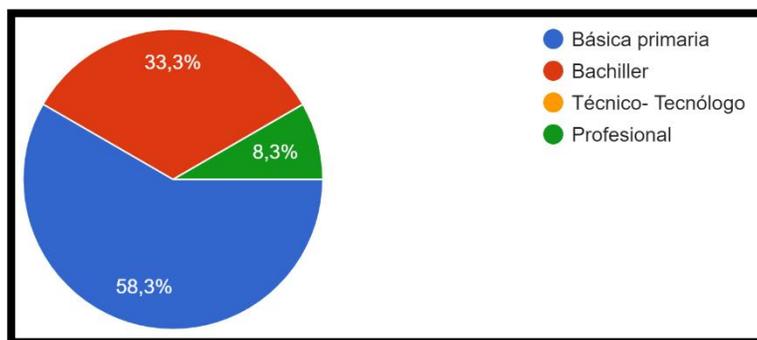


Fuente: Elaboración personal.

El área de producción cuenta con colaboradores de diferentes edades, sin embargo, predominan los colaboradores entre los 40-49 años con una participación del 41,7% y le siguen los

colaboradores entre 18-28 años con una participación del 33,3%. Esto permite identificar un cambio generacional de colaboradores en esta área.

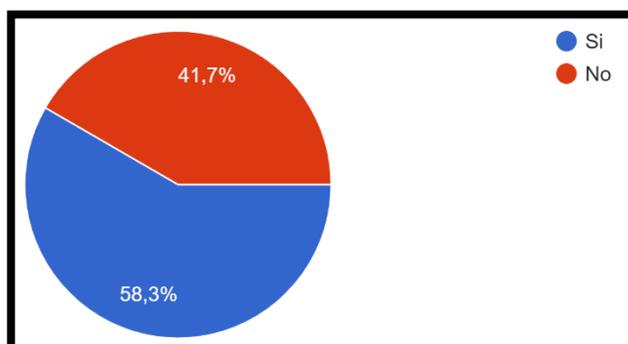
Gráfico 3
Nivel de educación



Fuente: Elaboración personal.

El 58,3% de los colaboradores, solo estudiaron hasta la básica primaria y el 33,3% realizaron hasta el bachillerato. Esto significa, que la organización no exige ningún requisito de estudio para trabajar en el área de producción.

Gráfico 4
¿Considera que el salario que le están pagando, le alcanza para cubrir sus necesidades básicas (vivienda, vestuario y alimentación)?



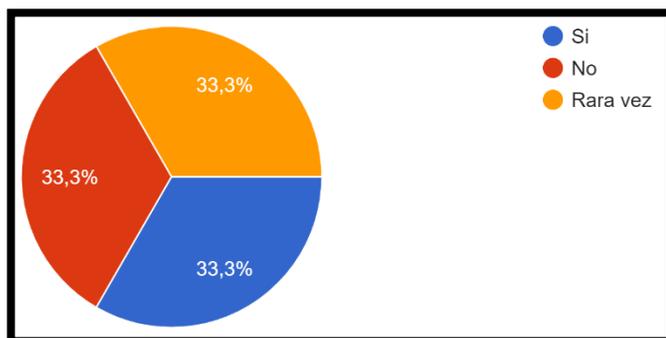
Fuente: Elaboración personal.

El 58,3% de los colaboradores manifiesta que su salario les alcanza para cubrir sus necesidades y el otro 41,7% manifiesta que no les alcanza. Esto conlleva a sacar 2 conclusiones; la primera es que

RiverCandy les brinda una remuneración muy baja o que los colaboradores cuentan con muchos gastos personales.

Gráfico 5

¿Ha recibido alguna bonificación en el tiempo que lleva laborando en la empresa?

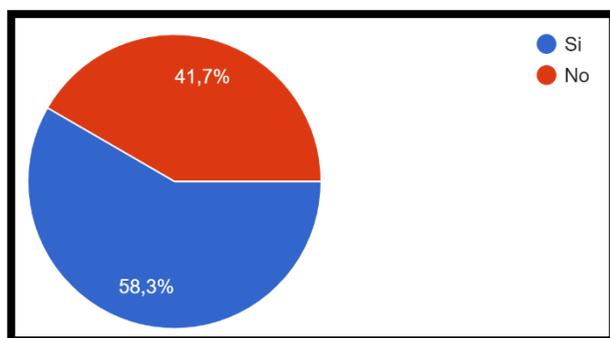


Fuente: Elaboración personal.

El 66,6% de los colaboradores han recibido en algún momento de su tiempo trabajando para RiverCandy, una remuneración, ya sea en dinero o especie. Esto permite resaltar que la organización les brinda incentivos a sus colaboradores.

Gráfico 6

¿Se siente a gusto con su horario de trabajo?



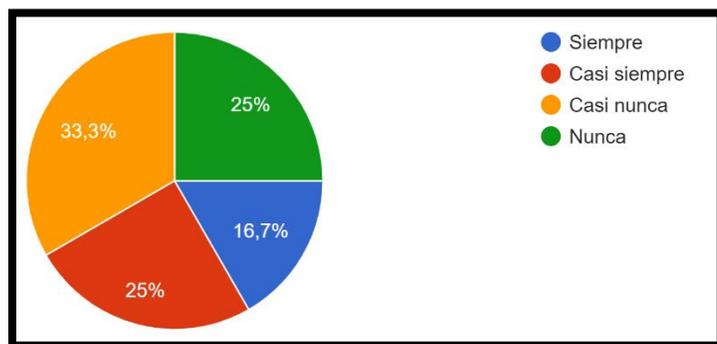
Fuente: Elaboración personal.

El 58,3% de los empleados manifiesta estar a gusto con su horario de trabajo, siendo esta la respuesta más alta; no obstante, la diferencia es poca con un 17%, mostrando quizás un poco de insatisfacción en sus empleados con el horario de trabajo.

Los horarios de trabajo también están directamente relacionados con la motivación lo que traduce la mayoría de las veces en buenos resultados para la empresa.

Gráfico 7

¿Cuenta con la protección y herramientas necesarias para realizar su actividad laboral?

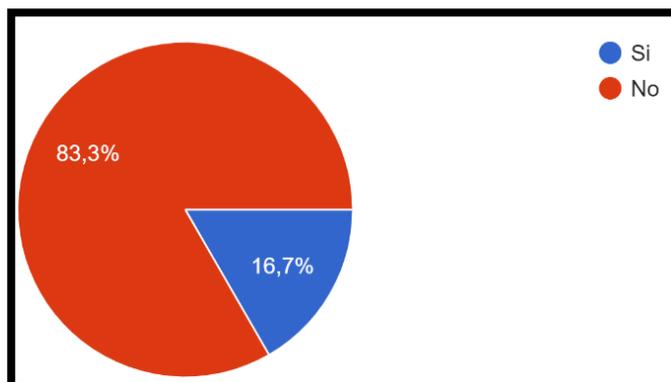


Fuente: Elaboración personal.

El 33% de los empleados manifiesta que casi nunca cuentan con las herramientas de protección, seguido de un 25% que a la suma da un 50% de las respuestas casi siempre y nunca, dando como resultado a la suma de estas tres 83,3%, porcentaje alto de inconformidad y de riesgo de accidente laboral por falta de protección, además que al no ofrecer buenas herramientas para su actividad laboral esta disminuye y se verá reflejada en la producción final afectando negativamente la economía y motivación laboral.

Gráfico 8

¿La empresa le brinda una estabilidad laboral?

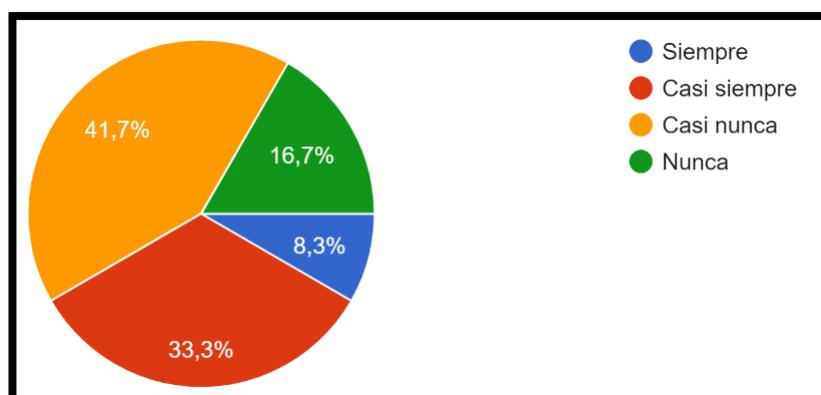


Fuente: Elaboración personal.

El 83,3 % de los colaboradores manifiestan que la empresa no les brinda una estabilidad laboral porcentaje alto, lo cual se puede evidenciar en pérdidas de capital humano por la poca seguridad dentro de la empresa y esto sí que genera una gran desmotivación al tener un panorama incierto en su estabilidad económica.

Gráfico 9

¿Ha sentido insatisfacción en la organización?



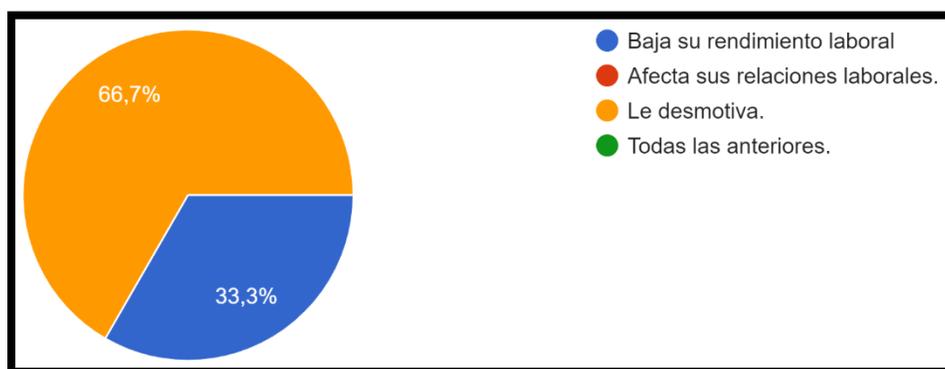
Fuente: Elaboración personal.

Solo el 16,7% de los colaboradores manifiesta no ha sentido insatisfacción en la organización, lo cual es una cifra pequeña en relación con el 41,7% de casi nunca y la suma de siempre y casi siempre de 41,6%, lo cual puede significar un porcentaje más alto ya que un casi nunca posiblemente puede haber

respuestas ambiguas; generando así posibles aptitudes y actitudes intermedias que no brinde un buen desempeño laboral, calidad del trabajo, niveles de rentabilidad, productividad y posteriormente de motivación

Gráfico 10

Si la pregunta anterior es siempre, casi siempre o casi nunca, ¿Cómo esto lo ha afectado laboralmente?

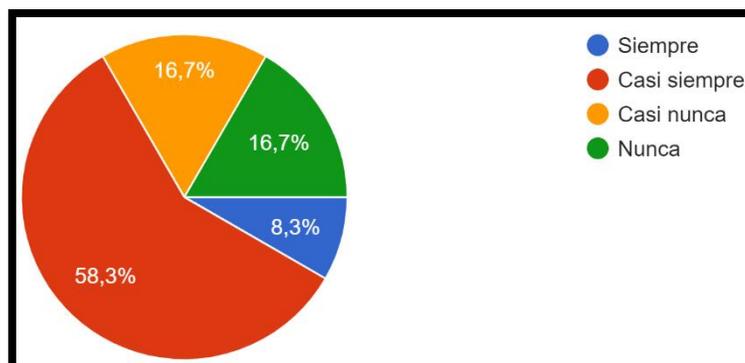


Fuente: Elaboración personal.

De las personas que respondieron la anterior pregunta el 66,7% expresaron que los desmotiva sentir insatisfacción laboral esto hace que los colaboradores pierdan el interés en su trabajo y esto produce que incumplan con sus funciones de forma habitual. El otro 33,3% de los colaboradores dice que baja su rendimiento laboral esto afecta de manera directa a la empresa ya que afecta de manera directa el cumplimiento de sus objetivos.

Gráfico 11

¿Su líder reconoce su trabajo?

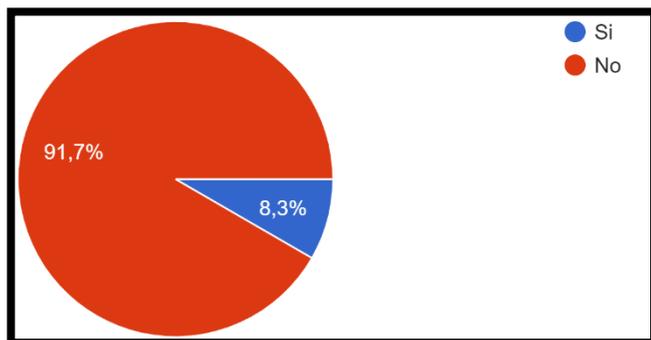


Fuente: Elaboración personal.

En esta ocasión todos los trabajadores tienen experiencias diferentes con sus líderes, el 58,3% de los colaboradores dice que casi siempre su líder reconoce su trabajo, esto sería una ventaja ya que la mitad de los colaboradores manifiestan que le reconocen por su buen trabajo hecho. El 16,7% dice que casi nunca reconocen su labor realizada esto tiende a ser negativo para la empresa ya que los colaboradores se aburren y caen en fatiga laboral. Por otra parte, esta el 16,7% que dice que nunca le han reconocido su labor esto es grave para la empresa ya que los trabajadores ya que los colaboradores generan desmotivación y en consecuencia, menor productividad. Por último, esta el 8,3% que dice que siempre le reconocen su trabajo esto es muy positivo ya que los colaboradores trabajan de manera más eficaz y de manera más anímica.

Gráfico 12

¿La organización le brinda la oportunidad de ascender?

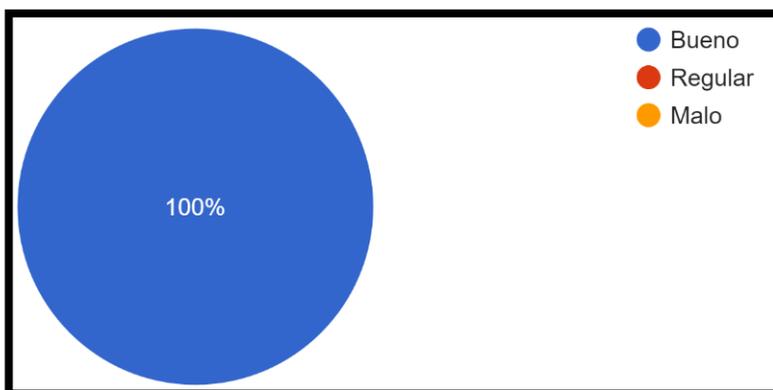


Fuente: Elaboración personal.

El 91,7% de los colaboradores manifiestan que no le brindan oportunidades de ascender esto los hacen sentir opresados y se pueden frustrar ya que sienten que no pueden llegar a rangos más altos, el 8,3% de los colaboradores dicen que si les brindan oportunidades para llegar a cargos superiores.

Gráfico 13

¿Considera que el clima organizacional (conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral) en su empresa es?



Fuente: Elaboración personal.

El 100% de los colaboradores manifiesta que el clima laboral es bueno, esto ayuda a que los colaboradores rindan de una mejor manera y sean más productivos. Incrementa la creatividad de los colaboradores y mejora la gestión de los equipos de trabajo.

Damos gracias a los propietarios de la empresa River Candy y a sus colaboradores, por la participación tan activa en las respuestas de este instrumento.

El objetivo de esta encuesta fue conocer la percepción de los colaboradores del área de producción de River Candy, sobre la motivación en la organización.

Conociendo todos los resultados se pudo evaluar la satisfacción de los colaboradores en la organización, siendo esta participación de un 100%, evidenciando que los colaboradores se encuentran insatisfechos e inseguros, ya que la relación que se ejerce entre los líderes y colaboradores no es muy buena, además se evidencia que no encuentran seguridad y garantías para realizar su labor, como tampoco estabilidad, por lo tanto no existe una buena motivación laboral en el área de producción de River Candy. Es por ello que esta investigación se planteó con el objetivo de identificar los niveles de rotación laboral, para determinar sus causas y que tan satisfechos se encuentran sus colaboradores.

Una de las ventajas de aplicar este instrumento a los colaboradores, es para dar a conocer que están satisfechos e insatisfechos se encuentran los colaboradores y de esta manera dar solución a estos problemas y así aumentar su productividad, ahorro de tiempo, dinero en el reclutamiento, capacitación e integración del personal.

Esto nos lleva a descubrir problemas que no son muy visibles y que afectan a mediano plazo el ambiente laboral.

Las relaciones entre líderes y colaboradores siempre son benéficas y esto puede llevar al éxito completo de la organización.

7 Diseño metodológico

La línea de investigación en la cual estará basada la presente investigación será desde las nuevas tendencias de motivación laboral y desarrollo del talento humano.

El eje temático se orientará en gestión estratégica para la globalidad, para lograr el alcance de los objetivos planteados, con la siguiente metodología, se buscó generar una encuesta que permita identificar la satisfacción de los colaboradores en el área de operación de la empresa River Candy así poder evidenciar algunas de las falencias que la organización tiene en el desarrollo del talento humano. Con este trabajo pretendemos proponer una estrategia que motive a los colaboradores, con el fin de generar un mejor ambiente laboral, una mejora en el rendimiento laboral y un mayor sentido de pertenencia.

Como instrumento para recopilar la información necesaria, se utilizó la encuesta planteada anteriormente, la cual se aplicó a los trabajadores de del área de producción con el fin de identificar sus puntos de vista y los puntos a mejorar.

7.1 Tipo de investigación

La investigación es de carácter cuantitativo, debido a que se recopiló información de personas por medio de preguntas cerradas con respuestas medibles que pueden consistir en escalas de medición. Adicionalmente se busca analizar la información de manera sistémica, es decir, brindando la posibilidad de leer el contexto: reconocer las necesidades del colaborador y la percepción que tienen de la organización.

7.2 Población objetivo de estudio

Para poder realizar esta encuesta se tomaron encuesta los 24 colaboradores del área operativa de la organización RiverCandy. Se cuenta con un nivel de confianza de 90% y un margen del error del 10%.

7.2.1 Fase 1. Búsqueda bibliográfica

Se realizó un acercamiento a través de fuentes primarias y secundarias, como repositorios, libros, bases de datos y otros tipos de documentos, los cuales tocaban temas como la motivación, motivación laboral, la importancia de la motivación laboral en las organizaciones y encuestas. La búsqueda se realizó en fuentes verídicas que ampliaron la información conceptual para la justificación del presente proyecto.

7.2.2 Fase 2. Definición de referentes conceptuales

Una vez realizada la primera fase, se pasó al análisis y documentación escrita de los diferentes conceptos, con sus respectivas fuentes bibliográficas, con el fin de tener la información precisa, para la base de este proyecto.

7.2.3 Fase 3. Construcción del instrumento

Se realizó una encuesta a los colaboradores del área de producción de la organización RiverCandy, donde se analizó las percepciones de ellos, frente a como se sienten trabajando en la organización y el saber si están o no motivados.

7.2.4 Fase 4. Aplicación de instrumentos y sistematización

Se aplicó los instrumentos anteriormente descritos y se sintetizaron los resultados para su respectivo análisis. En este mismo orden se construirá un informe con las recomendaciones y las acciones a tener en cuenta para mejorar la motivación organizacional en la organizacional.

7.3 Población objeto de la investigación

Hombres y mujeres que trabajan en el área de producción de la organización de RiverCandy.

8 Plan de acción del proyecto

Ilustración 11 Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración personal.

Cronograma de actividades																																		
Meses-semanas																																		
Objetivos	ID	Actividades	mar-22				abr-22				may-22				jun-22				ago-22				sep-22				oct-22				nov-22			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Propuesta inicial y planteamiento del problema	S1	Realizar una socialización del problema y lo que se va a llevar a cabo	■	■	■	■																												
Integrar a los colaboradores con sus líderes	S2	Se hará una reunión con los colaboradores para dar a conocer los aspectos que no le agradan en el trabajo					■	■	■	■																								
	S3	Brindarles un refrigerio a los colaboradores para que se sientan más acogidos									■	■	■	■																				
Capacitar a los colaboradores para que conozcan más sobre sus derechos laborales	S4	Con el área de recursos humanos realizar una vez al mes una capacitación sobre derechos laborales													■	■	■	■																
Promover la actividad física, como hábito de vida saludable	S5	Realizar pausas activas para regular su actividad física y salgan un poco de lo rutinario																	■	■	■	■												
Incentivar a los colaboradores a un mejor rendimiento	S6	Hacer un cuadro en la organización reconociendo al empleado del mes, que será elegido por todos sus compañeros																					■	■	■	■								
Dotación a los colaboradores para su seguridad	S7	Desde el área de SST y RH gestionar dotación e herramientas adecuadas para la labor diaria																									■	■	■	■				
Día de la familia en la organización	S8	Establecer reuniones familiares en lugares fuera de la organización que recreen y desestresen el grupo																																

9 Importancia de la investigación

- La línea de investigación institucional es de carácter de innovación social y productiva.
- El eje temático va enfocado en la gestión estratégica para la globalidad.
- Académicamente este trabajo servirá de base para futuras investigaciones sobre motivación laboral.
- Para las organizaciones será fundamental para lograr evidenciar nuevas estrategias motivacionales para sus colaboradores.
- Para la sociedad será de alta importancia porque ayudará a mejorar su estadía en el entorno laboral.

10 Conclusiones

- La motivación laboral en todas las empresas es primordial para el crecimiento económico, productivo y social, por lo cual, para RiverCandy no es la excepción, es importante implementar de manera completa el cronograma de actividades sugerido y las recomendaciones con el fin generar confianza, aumentar la motivación y la estabilidad laboral en la organización.
- Según la encuesta realizada a los colaboradores del área de producción en la organización, donde los resultados arrojados muestran una percepción mala y una desmotivación laboral preocupante, lo que genera una alta rotación de colaboradores, alto costos en el área de reclutamiento, una pérdida de tiempo, disminución en los constantes niveles de producción, incumplimiento de los plazos de entrega con los clientes, estrés laboral por la presión de los directivos hacia todos los colaboradores que conforman dicha área.
- Las estrategias que se utilizan en algunas organizaciones para aumentar la motivación, son, por ejemplo: incentivos monetarios, educacionales y sociales son claves en todos los colaboradores la perspectiva de crecimiento y posibles cambios inminentes en base a su giro y actividades dentro de las empresas.
- Los constantes reconocimientos por el logro de las funciones desempeñadas y las capacitaciones para todos los colaboradores, son fuentes generadoras de motivación, al entender a las personas en su búsqueda de crecimiento y superación personal, profesional, laboral y familiar.
- Es importante como fuente generadora de motivación hacia los colaboradores, el cumplimiento a tiempo de toda la normatividad legal de todos y cada uno de los derechos laborales, como, por ejemplo; la dotación de los elementos de protección personal (EPP), las

licencias y el pago oportuno de los salarios, para evitar demandas y renuncias en el transcurso del tiempo.

- En la carrera de administración de empresas vemos la importancia de apoyar las organizaciones que están iniciando en el mercado, pues la mayoría son personas con pocos conocimientos del manejo empresarial, pero con grandes ideas innovadoras, por lo que necesitan de ayuda de profesionales como nosotros para avanzar en su área de gestión humana.
- La implementación de encuestas y realizándolas de forma anónima, es una de las mejores herramientas para identificar problemas específicos dentro de las organizaciones; en el presente trabajo de investigación se evidencian las inconformidades por parte de los colaboradores del área de producción, con el fin de dar solución a las problemáticas encontradas y que perjudican a ambas partes, tanto al empleador como a los empleados.
- Desde el punto de vista de la administración, en esta investigación es importante la implementación de nuevas acciones que den cuenta de la inclusión de cada uno de los colaboradores que forman parte de RiverCandy sin excepción, con acciones que sean duraderas y con resultados favorables para el crecimiento de la empresa.

11 Recomendaciones

Desde nuestro conocimiento como administradores de empresas y apoyados con el estudio realizado sobre la motivación laboral, nosotros le recomendamos a RiverCandy para mejorar la motivación en su área de producción lo siguiente:

- Cuando se realicen las contrataciones, darle un recorrido por las instalaciones, presentarlos con todas las áreas y hacerlos sentir que son una parte importante para la organización.
- Crear una cuponera donde se le brinden beneficios a los trabajadores como días de descanso para fechas especiales, gaseosa gratis, helado gratis, etc
- Generar convenios con colegios e instituciones de educación superior, para permitirles a los colaboradores poder estudiar.
- Permitir que los colaboradores puedan postularse a cargos superiores.
- Crear una cartelera de metas de los colaboradores, donde ellos plasmen sus metas a futuro “sus sueños” y la organización los motive a lograrlo.
- Cuando se ballan a tomar decisiones sobre el área de producción, solicitar la opinión de los colaboradores del área para poder tomar decisiones más efectivas.
- Celebrar los cumpleaños de los colaboradores por mes.
- Cuando los colaboradores realicen una acción más allá de sus obligaciones, seria bueno que los superiores los feliciten por sus acciones y realicen un reconocimiento público mensualmente en la organización.
- Suministrar la dotación necesaria a los colaboradores para que puedan realizar libremente sus funciones.

Referencias

- Araya, M. R. (2016). RECOMENDACIONES PARA LLEVAR A CABO EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA Benavides., J. R. (2018). researchgate.net. Obtenido de researchgate.net: https://www.researchgate.net/profile/Roger-Mendez/publication/328916704_Modelos_de_Motivacion/links/5beb1deea6fdcc3a8dd4624e/Modelos-de-Motivacion.pdf
- Barandiarán Misic Milko. (s. f.). El Inplacement y las organizaciones que afrontan los cambios con la ayuda de sus colaboradores. Recursos Humanos, el portal del Capital Humano | Guia empresas recursos humanos peru. Recuperado 29 de agosto de 2022, de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/el-inplacement-y-las-organizaciones-que-afrontan-los-cambios-con-la-ayuda-de-sus-colaboradores/>
- Basetti Middleton, A. V., Chavez Gurmendi, L. E., & Saavedra Cabrejas, M. (2012). Inplacement. El desarrollo de la empleabilidad del trabajador desde el interior de la organización. 175. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624029/Basetti_MA.pdf?sequence=5
- Benavides., J. R. (2018). researchgate.net. Obtenido de researchgate.net: https://www.researchgate.net/profile/Roger-Mendez/publication/328916704_Modelos_de_Motivacion/links/5beb1deea6fdcc3a8dd4624e/Modelos-de-Motivacion.pdf
- Binetti, R. (2019). MOTIVACIÓN. <https://docplayer.es/227027379-Motivacion-lic-roberto-binetti-motivacion-lic-roberto-binetti-robertobinetti-com-ar.html>. <https://docplayer.es/227027379-Motivacion-lic-roberto-binetti-motivacion-lic-roberto-binetti-robertobinetti-com-ar.html>
- Calafell, J. (2021, enero 31). El Ciclo Motivacional: ¿En qué consiste? Tu Coach de Éxito. <https://tucoachdeexito.com/ciclo-motivacional/>

Castro-López, G. A., & Jácome-Lara, G. A. (2017). dialnet.unirioja.es. Obtenido de dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>

Carrillo, M., Padilla-Verdugo, J., Rosero, T., & Villagómez, M. (2011). La motivación y el aprendizaje. *Alteridad*, 4, 20. <https://doi.org/10.17163/alt.v4n2.2009.03>

Casadiago Mejía, O. E. (2015). Guía básica para la implementación de un Sistema de Gestión de Innovación en Mipymes del Sector Industrial de Alimentos y Bebidas en Santander. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/19563/2015%20Omar%20Casadiago1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castro-López, G. A., & Jácome-Lara, G. A. (2017). dialnet.unirioja.es. Obtenido de dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>

Ceolevel. (10 de Diciembre de 2018). ceolevel.com. Obtenido de ceolevel.com: https://www.ceolevel.com/teoria_mcclelland

CHIAVENATO, I. (2017). *Planeaciom estrtategica*. Mexico DF: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de Biblioteca.udgvirtual: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=La+necesidad+de+poder+chiavenato&btnG=#d=gs_cit&t=1660438915303&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AGx4BsBdnOAJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D1%26hl%3Des

Diario la Republica. (19 de noviembre de 2021). La Republica. Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/rotacion-en-empresas-aumenta-por-la-busqueda-de-flexibilidad-3263936>

DONNA PACHECO RUIZ, K. K. (18 de Diciembre de 2021). expeditiorepositorio.utadeo. Obtenido de expeditiorepositorio.utadeo: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/24597/TRABAJO%20DE%2>

OGRADO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y DE RECONOCIMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN PRIVADA EN CHILE. 76.

Editorial La República. (2021). La rotación en empresas aumenta hoy porque trabajadores busca más flexibilidad. Diario La República. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/rotacion-en-empresas-aumenta-por-la-busqueda-de-flexibilidad-3263936>

El Espectador. (2018). ¿Cuánto dura en promedio un millennial en una empresa en Colombia? [Text]. ELESPECTADOR.COM. <https://www.elespectador.com/actualidad/cuanto-dura-en-promedio-un-millennial-en-una-empresa-en-colombia-article-816217/>

El Nuevo Siglo. (2018). Rotación laboral en el país es alta. El Nuevo Siglo. <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2018-rotacion-laboral-en-el-pais-es-alta>

Galván Bonilla, M. A. (2017). Motivación laboral. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r3.html>

Garzás, J. (2018, junio 30). Pensamiento Administrativo: Las teorías X e Y de McGregor sobre la motivación en el trabajo. Pensamiento Administrativo. <https://manuelgross.blogspot.com/2018/06/las-teorias-x-e-y-de-mcgregor-sobre-la.html>

González, M. I. V. (2021). MOTIVACIÓN LABORAL: UNA REFLEXIÓN ACERCA DE LA MOTIVACIÓN EN COLABORADORES MILLENNIALS O GENERACIÓN Y. 2, 16.

Henaol, J. E. (2011). repositorio.unal. Obtenido de repositorio.unal: <https://Jorge Eduardo Arango Henaol.edu.co/bitstream/handle/unal/8017/7707501.2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernandez, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL. https://www.academia.edu/1498491/CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_BIENESTAR_LABORAL

Inxgest. (2021, diciembre 19). >> Teoría de las necesidades adquiridas ☺ Actualizado mayo 2022. <https://www.inxgest.es/emprendimiento/teoria-de-las-necesidades-adquiridas/>

JULAST. (2018). El sobrepeso afecta su productividad en el trabajo. Portafolio.
<https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2008820297/citation/BB29284A33364E6FPQ/9>

Jurídicos Laborales. (2018). ¿Cuáles son los Derechos del Trabajador? Jurídicos Laborales.
<https://www.juridicoslaborales.com/blog/cuales-son-los-derechos-del-trabajador/>

La Nota Económica. (2021). ¿Cómo evitar el agotamiento laboral en la implementación de modelos híbridos de trabajo? La Nota Económica. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/como-evitar-el-agotamiento-laboral-en-la-implementacion-de-modelos-hibridos-de-trabajo/>

La República. (2021). La rotación en empresas aumenta hoy porque trabajadores busca más flexibilidad. Diario La República. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/rotacion-en-empresas-aumenta-por-la-busqueda-de-flexibilidad-3263936>

López, B. G. (2019, enero 4). Pirámide de Maslow: Qué es y sus aplicaciones prácticas. Blog CogniFit. <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>

LRH. (2017, abril 13). Retención de personal. LosRecursosHumanos.com.
<https://www.losrecursoshumanos.com/retencion-de-personal/>

Malvido, A. (2019). La gamificación como estrategia educativa: Tendencias 2019.
www.cursosfemxa.es. <https://www.cursosfemxa.es/blog/gamificacion-estrategia-educativa>

Martín, E. (2020). La importancia de la motivación de los trabajadores en una empresa.
<https://www.grupocibernos.com/blog/la-importancia-de-la-motivacion-de-los-trabajadores-en-una-empresa>

Martin, J. (2017). La Teoría X y Teoría Y - Fundamentos y Características.
<https://www.cerembs.co/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>

Martínez, J. V. (2018). La gamificación. Revisión del concepto y análisis de proyectos y experiencias. 45.

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/152574/Valero_Martinez_Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martorell, G. (2009). InBranding: Impulsando la marca desde el interior de la organización. marketingdemocratico. <https://marketingdemocratico.com/blogs/marketing-democratico/10470213-inbranding-impulsando-la-marca-desde-el-interior-de-la-organizacion>

Mazariegos, M. I. S. (2015). (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)". 107.

MAZARIEGOS, M. I. (Marzo de 2015). recursosbiblio.url.edu.gt. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Mejía, O. E. (2015). Repository.usta.edu. Obtenido de Bibliotecas Bucaramanga: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/19563/2015%20Omar%20Casadiego1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Trabajo. (2011). CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO EN COLOMBIA. <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Muñoz, S. H. P., & Romero, S. D. R. (2018). La motivación organizacional como herramienta de mejora continua. Un diagnóstico de la situación actual del área de Producción de Crear Impresión Offset Digital SAS. 79.

Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). HOW TO MOTIVATE OTHERS AND MOTIVATE YOURSELF IN TIMES OF CRISIS. 8.

Padovan, I. (2020). TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN. APLICACIÓN PRÁCTICA. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf

Peña Estrada, C., & Jaén Díaz, M. (2015). LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. 96. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf>

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. file:///C:/Users/jonat/OneDrive/Escritorio/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913.pdf

Pérez González, A. Y. P. (2017). MOTIVACIÓN E INCENTIVOS LABORALES CASO ELMER'S CHOCOLATE. 36.

Pórtela Serrato, T. Y. (2020). Estudio exploratorio sobre la motivación de los trabajadores del área de producción y mercadeo de la empresa Alimentos SAS S.A.S. 77.

República de Colombia. (2021). Ley 2114 del 29 de julio de 2021. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202114%20DEL%2029%20DE%20JULIO%20DE%202021.pdf>

Revista Científica de la Universidad de Belgrano, V 2, N° 1, 2019, Sección Notas Hamra. (2019). Pirámide de jerarquías en la empresa. Revista Científica de la Universidad de Belgrano, 5. Obtenido de <https://revistas.ub.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/94/94>

Reyes, J. G. (septiembre de 2016). repository.unipiloto. Obtenido de repository.unipiloto: http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruiz, D. P., & Perez, K. K. (2021). ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA TEMPO EXPRESS DE SANTA MARTA. 70.

Sanchidrián, J. G. (2007). Motivación. Haga que lo hagan. FC Editorial. <https://books.google.com.co/books?id=q3oshEQMxcIC&pg=PA58&dq=%22tipos+de+motivaci%C3%B3n%22&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj9huahlvL5AhXRrmoFHdi8BhUQ6AF6BAGLEAI#v=onepage&q=%22tipos%20de%20motivaci%C3%B3n%22&f=false>

Sisternas, P. (2019, julio 23). Las funciones del departamento de producción en las empresas. *Emprende Pyme*. <https://www.emprendepyme.net/las-funciones-del-departamento-de-produccion-en-las-empresas.html>

Tello Castrillón, C., & Fabriany Pineda, E. (Eds.). (2018). *Conjeturas organizaciones: Fundamentos para el estudio de la organización* (Primera edición). Universidad Nacional de Colombia.

Toolshero. (2019, mayo 23). Teoría de los Dos Factores por Frederick Herzberg. Toolshero. <https://www.toolshero.es/psicologia/teoria-de-los-dos-factores/>

Torres, D. (2019). Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela. *NOVUM*, 58-73. Obtenido de <file:///C:/Users/user/Downloads/70744-Texto%20del%20art%C3%ADculo-410017-1-10-20181227.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2020). ¿Qué es la justicia? Hans Kelsen | Perseo – PUDH UNAM. [http://www.pudh.unam.mx/perseo/que-es-la-justicia-hans-kelsen/Benavides., J. R. \(2018\). researchgate.net. Obtenido de researchgate.net: https://www.researchgate.net/profile/Roger-Mendez/publication/328916704_Modelos_de_Motivacion/links/5beb1deea6fdcc3a8dd4624e/Modelos-de-Motivacion.pdf](http://www.pudh.unam.mx/perseo/que-es-la-justicia-hans-kelsen/Benavides.,%20J.%20R.%20(2018).%20researchgate.net.%20Obtenido%20de%20researchgate.net:%20https://www.researchgate.net/profile/Roger-Mendez/publication/328916704_Modelos_de_Motivacion/links/5beb1deea6fdcc3a8dd4624e/Modelos-de-Motivacion.pdf)

Velasco Lince, E. M., Bautista Santos, H., Sánchez Galván, F., & Cruz Rivero, L. (2011). "LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DOCENTE DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TANTOYUCA". <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

Anexos**Anexo 1**
Encuesta

Con miras a obtener el grado de administradores de empresas, se le invita de manera anónima a participar en el desarrollo de este instrumento de investigación que busca identificar los componentes estructurales de la motivación organizacional

1. Genero:
 - a. Hombre
 - b. Mujer
 - c. Otro

2. Rango de edad:
 - a. 18-28 años
 - b. 29-39 años
 - c. 40-49 años
 - d. 50 en adelante

3. Nivel de educación:
 - a. Básica primaria
 - b. Bachiller
 - c. Técnico- Tecnólogo
 - d. Profesional

4. ¿Considera que el salario que le están pagando, le alcanza para cubrir sus necesidades básicas (vivienda, vestuario y alimentación)?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿Ha recibido alguna bonificación en el tiempo que lleva laborando en la empresa?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Rara vez
6. ¿Se siente a gusto con su horario de trabajo?
 - a. Si
 - b. No
7. ¿Cuenta con la protección y herramientas necesarias para realizar su actividad laboral?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
8. ¿La empresa le brinda una estabilidad laboral?
 - a. Si
 - b. No
9. ¿Ha sentido insatisfacción en la organización?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
10. Si la pregunta anterior es siempre, casi siempre o casi nunca, ¿Cómo esto lo ha afectado laboralmente?
 - a. Baja su rendimiento laboral
 - b. Afecta sus relaciones laborales.

- c. Le desmotiva.
 - d. Todas las anteriores.
11. ¿Su líder reconoce su trabajo?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
12. ¿La organización le brinda la oportunidad de ascender?
- a. Si
 - b. No
13. ¿Considera que el clima organizacional (conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral) en su empresa es?
- a. Bueno
 - b. Regular
 - c. Malo

¡¡Muchas gracias por su valioso tiempo, que tengan un excelente día!!