



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S.C.

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE DE INCORPORACIÓN 8901-25

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**"ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LOS SUPERVISORES DE
LA COMERCIALIZADORA SAN MARTIN"**

T E S I N A

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

JAQUELIN SAUZA PASARAN

420522764

DIRECTOR DE TESINA:

JORGE NÓE GAMEZ MORA

XALATLACO, ESTADO DE MÉXICO. AGOSTO 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento que muchas veces creí que nunca llegaría. Por darme la oportunidad de continuar con mis estudios y estar conmigo en cada paso que doy, por iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía en durante todo este tiempo de estudio. Gracias por regalarme salud y no enfermarme durante la pandemia, por todo y cada uno de los regalos que me das diariamente, infinitas gracias.

A mis padres por ser el pilar fundamental de todo lo que soy y ese impulso para seguir adelante. Por guiarme como hasta ahora y sobre todo por su amor y apoyo incondicional. Por creer en mí y por ayudarme con los recursos necesarios para culminar con mis estudios. Gracias mami por haber creído en mí de nuevo, no me alcanzaría la vida para pagarte todo lo que has hecho por mí. Gracias papi por ser ese soporte que necesitaba para no declinar en mis sueños, gracias a ambos por ser parte de mi vida, los amo.

A mi hija, quien es el amor de mi vida, la razón del porque puse mi mayor empeño en toda la carrera. No quiero ser la mejor mamá del mundo solo quiero que en tu vida puedas sentirte tan orgullosa de mi como yo lo estoy de ti. Nunca olvides que te amo, que eres el más lindo regalo que me pudo dar la vida, el más grande e inolvidable amor.

A mis hermanos por el apoyo incondicional y por no dejarme nunca, siempre contaran conmigo, así como yo cuento con ustedes. Por animarme a cumplir mis sueños cuando parecía que se esfumaban, por todas las palabras que dejaron una huella imborrable en mí. Por recordarme siempre la capacidad que yo tengo para alcanzar mis metas y objetivos a través del esfuerzo y dedicación, los amo mucho.

A mis amigas Ana Patricia Larrea R y Zayra Albarrán R. que son un pilar importante en mi vida, por creer en mi cuando yo dudaba, por apoyarme cuando más lo

necesite, gracias por su paciencia y cariño, gracias por ser esos ángeles que iluminan mi vida, las quiero mucho.

A mis amigos por enseñarme que la vida tiene más colores aparte del negro y el gris, por esas palabras que me llenan de energía positiva, por aquellos "si puedes yo confié en tu capacidad" por ser parte de todo lo que ahora soy, muchas gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I:	16
LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	16
1.1. Eficiencia laboral.....	17
1.2. Productividad.....	19
1.3. Satisfacción laboral.....	23
1.3.1. Factores que influyen en la satisfacción laboral.....	25
1.3.2. Métodos de evaluación de satisfacción laboral	27
1.3.3. Instrumentos de evaluación de satisfacción	28
1.3.4. Importancia de la satisfacción general	29
CAPÍTULO II:	31
MOTIVACIÓN	31
2.1. Antecedentes.....	31
2.2 Motivación	32
2.3 Ciclo motivacional.....	35
2.4 Teorías de la motivación.....	36
Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	36
Teoría ERG de Alderfer	38
Teoría de los dos factores de Herzberg	39
Teoría X-Y de McGregor	40
Teoría de la equidad	41
Teoría de las expectativas de Víctor Vroom	42
2.6 Motivación laboral	47
2.7 Problemas que existen a través de la baja motivación laboral	49
2.8 Estrategias de motivación	51
CAPITULO III:	54
COMERCIALIZADORA SAN MARTIN	54

3.1 Historia de la organización	54
3.2 Organigrama	56
3.3 Funciones y responsabilidades.....	57
CAPITULO IV:.....	58
METODOLOGÍA.....	58
4.2 Objetivo general.....	58
4.3 Objetivos específicos	58
TALLER DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LOS SUPERVISORES DE LA COMERCIALIZADORA SAN MARTIN	66
ANEXOS.....	72
FUENTES CONSULTADAS	93

INTRODUCCIÓN

Gran parte de la vida del ser humano tiene relación con las organizaciones este fenómeno tiene sus inicios en la prehistoria cuando el hombre primitivo se reunía con otros para cazar el alimento, extraer las pieles de los animales para cubrirse y acondicionar las cavernas donde sería su hogar por un tiempo, los beneficios que se obtenían eran repartidos de manera equitativa entre todos.

Con el paso del tiempo las organizaciones fueron sufriendo transformaciones de manera que los beneficios ya no eran distribuidos igualmente para todos, sino en mayor proporción para los feudos y en menor proporción para los campesinos puesto que estos últimos no eran dueños de las tierras solo se dedicaban a trabajarlas. La remuneración no era justa pero no existía otra manera de obtenerla así que se tenían que conformar con lo que percibían económicamente.

Esta forma de trabajo continuo hasta la época del capitalismo cuando surgieron las primeras fábricas, en donde los obreros eran explotados es decir obligados a trabajar más horas por la misma cantidad de sueldo, además de que recibían malos tratos por parte de los jefes inmediatos, esto desencadeno graves consecuencias para las industrias de ese entonces ya que por más de que esforzaban a su personal, no conseguían obtener la productividad que ellos querían, por el contrario está cada vez iba disminuyendo, presentando además altos niveles de ausentismo, rotación de personal, y desperdicio de recursos.

Este hecho cada vez causaba mayor preocupación a los dueños de las organizaciones ya que, aunque comenzaron por ofrecer lo justo a sus empleados, el problema seguía persistiendo. Fue entonces a que gracias a la investigación realizada por Elton Mayo (1924-1927) se pudo encontrar que la remuneración no era suficiente para el empleado, sino que también se les debía de brindar otros

beneficios como, seguridad en el trabajo, reconocimiento por las actividades realizadas, capacitaciones, descanso durante el horario laboral, vacaciones etc. (Alcaraz, et al, 2016 p.393).

Cabe destacar que Elton Mayo no fue el único que se interesó por el tema también hubo otros investigadores que decidieron abordarlo y aportar sus conocimientos puesto que aún había muchas incógnitas que resolver. Desde ese entonces algunas empresas comenzaron a analizar el tema y decidieron empezar a cuidar a sus trabajadores (personal operativo), ofreciendo capacitaciones, horarios de descanso, reconociendo la labor que diariamente hacen por medio de incentivos económicos o a través de felicitaciones otorgadas frente al resto del equipo con el objetivo de que su productividad aumentara.

Sin embargo, las acciones tomadas no tuvieron consecuencias positivas para la organización ya que al no conocer al personal y no saber qué es lo que le motivaba a cada uno de los empleados, se generalizó pensando que lo que era motivante para uno, lo sería para el resto, además de que las estrategias de motivación solo fueron aplicadas por algunos jefes mientras que el resto se limitó a llevarlas a cabo con su equipo, esto sucedió porque los jefes y /o supervisores tampoco se encontraban motivados y por ende no podían motivar al personal a su cargo.

En relación con lo anterior se analizó que cada ser humano es diferente y por ende le motivan distintas cosas, tiene sus propias metas, objetivos y no porque se encuentre trabajando en una misma área con otros quiere decir que persigue lo mismo que los demás. Así mismo se comprendió que no era posible primero motivar al personal operativo sin que antes no lo estuvieran los jefes de cada área puesto que ellos serían los que darían las indicaciones a sus subordinados para poner en marcha el trabajo y poder cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Cabe mencionar que, aunque en la mayoría de las empresas de ese entonces se presentaban altos niveles de rotación, ausentismo y por ende su productividad no era la deseada, no todas se preocupaban por su talento humano ya que creían que invertir en los empleados traería más pérdidas que ganancias. Con el paso del tiempo estas últimas fueron desapareciendo al no adaptarse a las exigencias del mercado.

Actualmente las organizaciones empresariales no pueden permanecer estáticas dado que las exigencias de la sociedad no lo permiten, es decir constantemente tienen que estar actualizándose. Permanecer en el mercado requiere de numerosos cambios, algunos drásticos, mismos que dan paso a nuevos procesos, mejorar la calidad y aumentar la productividad.

Lo anterior no sería posible si la empresa no se preocupa por que su personal no solo este capacitado, sino también motivado ya que la motivación laboral tiene estrecha relación con la satisfacción lo que propicia a que el empleado lleve a cabo los procesos con mayor calidad y eficiencia. Entonces el éxito de la organización va más allá de la venta de un producto se trata más bien de cómo influye el empleado en el proceso de producción desde la perspectiva de la motivación de los trabajadores

En este mismo marco los supervisores o jefes inmediatos desempeñan un papel importante puesto que sobre ellos recae la responsabilidad de dirigir la empresa por tal razón es primordial que primero ellos se encuentren motivados para que puedan influir y motivar a sus colaboradores de tal manera que cada tarea realizada resulte benéfica para cumplir con las metas de la empresa.

Hoy por hoy las organizaciones destinan una suma considerable a aplicar estrategias que motiven a sus empleados, desafortunadamente no todas las estrategias que se crean e implementan resultan benéficas para la mayoría, por lo

que se tienen que volver a formular ya que las necesidades de cada trabajador son diferentes y además van cambiando con el tiempo. Sin duda el tenerlas que replantear implica pérdidas, pero si no se modifican, tendrán como consecuencia que solo una parte de la organización este motivada mientras que la otra no, lo que provoque un desequilibrio.

Para entender mejor porque es importante que las organizaciones creen y apliquen estrategias de motivación para sus supervisores y cuál es el impacto que tendrán en su productividad es necesario primero conocer que aspectos influyen en ello.

En el primer capítulo se abordará el tema de las organizaciones puesto que de ahí parte de investigación ya que estas surgieron desde la época prehistórica en donde los individuos se reunían para cubrir sus necesidades y lo que obtenían era repartido de manera equitativa, después con la llegada de los señores feudales la distribución de los recursos fue en mayor cantidad para ellos y en menor para los campesinos, continuando así hasta la época del capitalismo solo que en esta última al surgir organizaciones empresariales se pudo visualizar que los empleados no estaban satisfechos con su trabajo por eso la productividad no incrementaba, lo que provocó que comenzaran a crear estrategias las cuales motivaran a su personal.

Sin embargo, la creación e implementación de estrategias fue ensayo y error hasta que concluyeron que no todas motivaban a todos puesto que cada uno de los trabajadores era diferente. Después se menciona la importancia de la división de las responsabilidades entre los diferentes niveles de jerarquías esto con el fin de establecer límites de trabajo y que no todos se centren en una sola actividad laboral teniendo como consecuencia positiva la calidad en su trabajo.

Así mismo se describe a la eficiencia laboral como un elemento fundamental con el que debe de contar cualquier organización puesto que se trata de generar más

utilizando menor cantidad de recursos. El hecho de que los procesos sean eficientes y de calidad traerá como beneficio que no se vuelvan a repetir ya que se le estará brindando al cliente exactamente lo que necesita y la productividad aumentara.

En la última parte se habla de la satisfacción laboral y los factores que intervienen para que el empleado sienta agrado o desagrado por lo que hace, además se mencionan algunos instrumentos como ejemplo, los cuales ya han sido aplicados anteriormente en otros estudios para evaluar el nivel de motivación en los trabajadores.

En el segundo capítulo se abordarán todos los aspectos que influyen en la motivación laboral para ello es necesario primero saber los antecedentes de la motivación. Este tema siempre ha representado un enigma es por ello que varios pensadores como Aristóteles, Platón, Rene Descartes y otros se interesaron por buscar una explicación a que es lo que mueve al hombre a realizar determinada acción. Algunos de ellos retoman lo mencionado por otro filósofo mientras que los otros explican cómo surge desde una perspectiva completamente diferente. Años más tarde se unieron más autores para brindar un concepto más amplio sobre la motivación llegando a la conclusión que esta surge de las necesidades que tienen el ser humano y que una vez satisfechas se crearan nuevas por lo que se convierte en un ciclo motivacional.

Además, se analizan a detalle las diferentes teorías que surgieron respecto al tema tales como la de jerarquía de las necesidades de Maslow, los dos factores de Herzberg, la ERG, X-Y, la teoría de la equidad y por último la teoría de las expectativas de Víctor Vroom. Las cuales desde diferente punto de vista exponen la manera en la que se puede motivar al trabajador. También se mencionan los dos tipos de motivación que es la intrínseca y la extrínseca y porque algunos autores están más a favor de una que de otra.

Así mismo se habla de la importancia de la motivación laboral y los problemas que surgen en las organizaciones cuando no existe motivación en los trabajadores aunado a ello se mencionan las distintas estrategias que las empresas pueden emplear para motivar a su personal y se plasman algunos ejemplos de empresas que las han aplicado y ahora se posicionan como líderes en el mercado y las mejores para trabajar.

En el tercer capítulo se plantea la historia de la empresa, además de que se realizó el organigrama ya que la empresa no cuenta con uno, también se mencionan cada una de las funciones de los empleados que, aunque no están escritas cada uno sabe que es lo que tiene que hacer.

En el cuarto capítulo se expone la metodología con la que fue desarrollada la presente investigación por lo que se da una breve descripción del diseño etnográfico, el enfoque, las variables, se dan a conocer los objetivos que fungieron como guías para desarrollar el tema.

En el quinto capítulo se desarrolla el taller de estrategias de motivación que va dirigido a los supervisores de la comercializadora San Martín, el cual contendrá objetivos, actividades, dinámicas, materiales, el tiempo y el lugar que se utilizará para llevarlo a cabo.

Planteamiento del problema

La empresa Comercializadora San Martín S.A. de C.V. inició su actividad comercial en el año 2000, siendo líder en venta de abarrotes. En los últimos años la empresa ha presentado altos niveles de rotación del personal, desencadenando varias consecuencias en el trabajo diario ya que a falta de empleados las actividades se han atrasado, lo que además ha llevado a sobrecargar de labores a los trabajadores, sus días de descanso se han tenido que postergar, aunque sea evidente el cansancio y agotamiento, hasta que se encuentre el remplazo de la persona que renunció o abandonó su trabajo.

Debido a lo anterior las capacitaciones de inducción son brindadas de manera constante a los posibles candidatos, algunas no se concluyen porque el individuo ya no regresa o menciona que encontró otro empleo, lo que implica tiempo y dinero en volver a buscar otro posible candidato. Aunado a ello la mayoría de los empleados son impuntuales y faltan una vez a la semana aparte de su día de descanso.

Por otra parte, no existe un documento escrito en el que se estipule las funciones que cada trabajador debe realizar en su área, teniendo como resultado que estas sean confusas y se termine haciendo de todo un poco, tampoco existe un organigrama así que las personas con mayor antigüedad se sienten con autoridad de dar órdenes, volviéndose complicado para el resto acoplarse a las indicaciones de cada uno.

Continuando con la problemática, los trabajadores no cuentan con horarios establecidos de comida, por lo que deben hacerlo en lapsos cortos de tiempo siempre y cuando no afecte en brindarles la atención al cliente. Tampoco la organización cuenta con un lugar adecuado para comer de manera que el colaborador tiene que consumir los alimentos parados o sentado en el suelo.

Por otro lado, los supervisores ejercen un estilo de liderazgo autoritario de manera que no está permitida la réplica u opinión de sus subordinados, si estos últimos expresan su crítica los primeros se ponen a un más estrictos con ellos. Además de que tienen consideraciones para los familiares o amigos de la propietaria puesto que les permiten gozar de varios privilegios que los demás no, como, por ejemplo: llegar tarde, salir exactamente a su hora, a medio turno salen a comprar su comida y se demoran hasta media hora, constantemente salen de su área de trabajo para platicar con los compañeros de otras áreas.

Por otra parte, los empleados que tienen menos de dos años laborando no tienen derecho a vacaciones, solo se les otorgan a aquellos con más de tres años, tampoco cuentan con seguro médico de manera que cuando ocurre algún accidente son enviados a consultorios médicos de farmacias similares.

Cabe mencionar que el tiempo extra en ocasiones no se paga, aunque la remuneración se otorga cada ocho días, no existe contrato en donde el empleado compruebe que está trabajando ahí, de modo que cuando alguien es despedido no se le da nada económicamente.

Ahora bien, los errores se han hecho cada vez más presentes en la organización lo que ha traído desperdicio de recursos y por ende la productividad ha disminuido considerablemente.

Justificación

El talento humano representa para la organización un elemento importante del que sería imposible prescindir si se quiere tener éxito, porque son ellos quienes hacen uso de todos los recursos que la empresa tiene y los transforman para cumplir con las metas planteadas.

Entonces para que las empresas sean competitivas en el mercado es necesario que mantengan a su personal motivado y con niveles de satisfacción altos ya que de estos factores dependerá su desempeño de manera individual y grupal en la organización. Cuando los individuos se encuentran motivados se esfuerzan más en realizar sus actividades, pero si se encuentran desmotivados, comienzan a perder el entusiasmo y la alegría con la que comenzaron el primer día, en consecuencia, su rendimiento empieza a verse reducido y por ende la calidad también se ve afectada, además de la ineficiencia que se presenta por la falta de atención y compromiso con las tareas.

En relación con lo anterior pueden existir diferentes motivos para que el empleado se sienta desmotivado, como que no le permiten expresar su opinión, la remuneración que percibe no es justa, no se le reconoce su trabajo, la rutina, mala o negligente convivencia con su equipo de trabajo etc. Para enfrentar esta situación la empresa debe crear de nuevo esa ilusión con la que el colaborador ingreso a trabajar.

De ahí la importancia en implementar estrategias de motivación que hagan sentir al empleado en su trabajo ideal ya que si persiste la desmotivación la empresa además de presentar perdidas puede llegar a desaparecer.

El objetivo de esta tesina es generar estrategias de motivación en los supervisores con el fin de mejorar la eficiencia y productividad en su trabajo diario. Para ello se les dará a conocer los conceptos y estrategias sobre la motivación y su relación con la eficiencia y productividad, así como herramientas que les permitan identificar cuando algún miembro de su equipo se sienta poco valorado por la empresa. Está dirigido a los supervisores ya que si existe desmotivación en ellos también repercute en su equipo.

Pregunta de investigación

¿Cómo afecta la elaboración de un taller en la motivación respecto a la eficiencia y productividad en el trabajo diario de los supervisores en los diferentes departamentos de la comercializadora San Martín?

CAPITULO I:

LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Las organizaciones empresariales se forman para superar las restricciones individuales, por ello se crean organismos con misión, visión y/u objetivos que permiten dirigir a una población y que trabajen por un mismo fin. Resulta importante mencionar que las organizaciones empresariales funcionan cuando son capaces de emplear correctamente a su recurso humano y material para con ello generar productividad obteniendo como consecuencia el éxito de la organización.

Para su adecuado funcionamiento algunas organizaciones emplean métodos de división para la asignación de tareas, según Zapata (2015), la jerarquización empresarial es la diferenciación de unidades según la orientación de sus miembros, la naturaleza de las tareas que realizan, su educación y entrenamiento, los cuales de manera coordinada e integra buscan alcanzar los objetivos organizacionales. Las organizaciones constantemente se enfrentan a diferentes desafíos tanto internos como externos por ello es primordial que cuenten con tres niveles en los cuales se establezca la división de trabajo.

Según Chiavenato (2000), el primer nivel es el institucional o estratégico: integrado por los directores y propietarios de la empresa, aquí se establecen los objetivos, se generan las estrategias necesarias para lograrlos y se toman las decisiones, en el segundo nivel, también denominado táctico: se encuentran los gerentes, su función es coordinar el trabajo en las diferentes áreas y que las decisiones tomadas en el nivel estratégico sean las ejecutadas en el nivel operacional transformando las estrategias en acciones, el tercer y último nivel es el operativo: conformado por supervisores quienes se encargan de la administración

de las operaciones, en este nivel se supervisa que el equipo lleve a cabo las tareas como le fueron encomendadas y en el tiempo indicado.

En relación con lo anterior la existencia de estos niveles es necesaria para establecer límites y de esa manera lograr una mayor eficiencia en las actividades de la organización.

1.1. Eficiencia laboral

La evolución del hombre ha implicado la transformación de los modos y formas de trabajo, el individuo de manera natural ha logrado la habilidad de garantizar su supervivencia y de satisfacer sus necesidades. Se ha convertido en un ser humano eficiente. Lo que ha generado grandes beneficios económicos para las organizaciones ya que la eficiencia es parte fundamental de toda empresa puesto que el servicio o producto que ofrecen es posible obtenerlo de manera rápida y empleando la menor cantidad de recursos.

Por su parte Chiavenato (2006), afirma que "la eficiencia se orienta hacia la mejor manera de ejecutar o realizar las cosas (métodos de trabajo) utilizando los recursos (personas, máquinas, materias primas) del modo más adecuado posible, así mismo se preocupa por los medios y métodos más indicados durante la planeación para asegurar la optimización de recursos disponibles".

En relación con el párrafo anterior es posible afirmar que el colaborador representa para la organización un elemento importante ya que su trabajo ayuda a que la empresa sea rentable, utilizando menos insumos y generando más productos.

Así como el talento humano es importante para la organización de igual manera son los procesos que se realizan, ya que las fallas en estos repercuten directamente en la productividad, es así que los procesos eficientes traen grandes beneficios, sin embargo, no es tarea fácil puesto que deben ser analizados y medidos periódicamente con el fin de detectar cualquier falla. Las empresas suelen utilizar una fórmula para medir la eficiencia en los procesos que consiste en:

$$\text{Eficiencia en los procesos} = \frac{\text{Valor de las salidas}}{\text{Valor de las entradas}} \times 100$$

Dividir el valor de las salidas entre el valor de las entradas y multiplicarlo por 100, se estima que si el resultado es mayor a 100 le suma valor a la empresa. Por ejemplo, en una fábrica de zapatos hay 10 empleados que producen 4 pares de zapatos al día. El valor total de los zapatos es de 400 pesos y el costo de producción es de 600 pesos, entonces el proceso de producción da como resultado una eficiencia de 66% ($400/600 * 100$) por lo que se observa que no hay eficiencia. Pero si los colaboradores pudieran producir 10 pares de zapatos al día con valor de 1000, y con costo de producción 600 daría como resultado 166%, proceso que sin duda sería eficiente para la empresa (Castro y Rajadel, 2010).

Los beneficios que trae consigo la eficiencia en los procesos comienzan desde el aumento en la productividad, ofrecer un mejor servicio al cliente ya que si el producto o servicio que se le ofrece, no es el que este espera se ira con la competencia, desperdiciar menos insumos y generar más recurso, la reducción considerable de errores hará que se elimine la repetición del proceso. Para ello es importante que antes de ejecutar el proceso se lleve a cabo una planeación esto con el fin de detectar áreas de mejora las cuales puedan resolverse para así poner en marcha el proceso, aunque puede no dar los resultados esperados, y tener que replantearlo nuevamente.

Dentro de este mismo orden de ideas, la eficiencia ha permitido que las horas de trabajo disminuyan considerablemente de manera que es posible realizar más actividades en menos tiempo teniendo como resultado la disminución de recursos desperdiciados por lo que ya no es necesario cubrir un horario laboral de ocho horas.

1.2. Productividad

Actualmente las organizaciones han estado sometidas a varios cambios, mismos que han obligado a aumentar su flexibilidad y adaptabilidad para mantenerse en una posición competitiva, sobrevivir a las presiones, lograr sus objetivos y ser más productivas. Incrementar la productividad es uno de sus objetivos principales sin embargo no solo depende de los recursos sino también de las habilidades de los colaboradores, experiencia y la motivación que se les brinde ya que esto hará que se logren mayores resultados utilizando menos recursos.

Dicho de otra manera, para que una organización transite hacia una mayor productividad necesita integrar a todos los elementos que en su quehacer cotidiano hacen posible la premisa del ser mejor y como consecuencia el hacer mejor, con ello en un futuro la colocara en una posición competitiva (Gómez, 2012).Entonces para alcanzar mayores niveles de productividad es fundamental que los colaboradores deseen hacer el trabajo, además de tengan la capacidad para realizarlo (habilidades) y cuenten con los recursos y equipo necesarios.

Dentro de este mismo marco Medina (2010), menciona que "la productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción es decir la relación entre salidas y entradas".

Desde otro punto de vista Syverson (2011), plantea que la "productividad es vista como la eficiencia en la producción, determina cuánto se produce de un conjunto disponibles de insumos, es la razón entre las salidas de bienes y servicios y una o más entradas de insumos, como mano de obra, capital o administración, mejorar la productividad significa mejorar la efectividad".

En relación con lo anterior la productividad se encuentra ligada con la eficiencia y la eficacia toda vez que la primera busca optimizar los recursos cuidando que no que no exista desperdicio de los mismos mientras que la segunda utiliza los recursos para el cumplimiento de los objetivos. La falta de eficiencia provocara que la productividad se vea afectada de ahí la importancia a que el colaborador realice una planeación del trabajo, la cual le permita visualizar de manera amplia todo lo que se requiere para cumplir las metas utilizando menos recursos.

También se debe de tomar en cuenta que existen factores internos (recurso humano, materiales, tecnología) y externos (recursos naturales, cambios económicos y demográficos) que provocaran la disminución de la productividad para ello se deben de crear estrategias que afronten las amenazas y aprovechen las oportunidades.

La producción de un bien, servicio o producto se basa en satisfacer las necesidades del consumidor por lo que deben de estar bien hechos ajustándose a los requerimientos del consumidor esto exige calidad, término que puede definirse como "todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general" (Irurita, 2012).

Anteriormente se creía que la calidad y la producción eran opuestas ya que, si se ofrecía calidad, la producción disminuía y si se perseguía la productividad la calidad era casi nula. Sin embargo, hoy se sabe que la falta de calidad propicia una baja

productividad ya que no satisface los requerimientos del cliente. Esto no solo afecta a un departamento sino a todos empezando por los directivos hasta el nivel operativo. Para evitar que esto suceda es importante que se realice una planificación del diseño de productos hasta el servicio al cliente, con ello la calidad deja de ser un costo y se convierte en una característica que permite la reducción de este y el aumento de beneficios.

Por otro lado, para que los directivos puedan tomar decisiones sobre sus empresas es fundamental que estas cuenten con un mecanismo de medición mismo que les permitirá visualizar si la productividad ha sido la deseada y los insumos se han utilizado correctamente, de lo contrario ayudara a redireccionar el camino que está tomando, en otras palabras, los directivos necesitan saber si lo que están haciendo es lo correcto en comparación con desempeños anteriores.

Existen varias formas de medir la productividad a continuación se muestran algunos ejemplos de algunas de ellas (Cadena et al.,2013).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto medio en cantidades físicas}}{\text{Insumo medio en cantidades físicas}}$$

$$\text{Productividad del trabajo} = \frac{\text{Cantidades físicas del trabajo}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$$

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Un insumo determinado}}$$

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Resultado tangible total}}{\text{Insumo tangible total}}$$

$$\text{Productividad laboral anual} = \frac{\text{Producción total}}{\text{Total trabajadores}}$$

De manera general es posible medir la productividad dividiendo los resultados logrados entre los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas es decir en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por el número de trabajadores, el tiempo total empleado, horas máquina (Cadena et al.,2013).

Entonces para que se genere una mayor productividad hay que tomar en cuenta varios factores entre ellos, la calidad, los insumos utilizados, las horas trabajadas, los procesos efectuados, esto último ha ido adquiriendo relevancia ya que se tenía un concepto erróneo sobre que es un proceso. Formalmente (Barros, 1994 citado por Maldonado, 2018) define un proceso, como:

"un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no". (p.7)

Un ejemplo para entender mejor este concepto, es el proceso que se lleva en una tienda de conveniencia el cual comienza desde que los proveedores les venden el producto, después la forma en que este es almacenado en los anaqueles y lo restante acomodado en la bodega, para después que haya menos producto extraer lo almacenado y acomodarlo de una manera estética para la vista del público.

Ahora bien, es esencial mencionar que los procesos no se pueden generalizar ya que cada empresa, dependiendo a su giro, tamaño e intereses particulares posee sus propios procesos, algunos de ellos se describen a continuación por orden de jerarquía, en primer lugar, está los procesos estratégicos: que son aquellos encargados de realizar la planeación estratégica de acuerdo con los objetivos de la empresa orientando a las diferentes áreas.

En segundo lugar, están los operativos: los cuales se caracterizan por conseguir el bien o servicio que la empresa brinda ya que estos tienen contacto directo con el cliente por ejemplo venta para las empresas comerciales, producción para las empresas manufactureras, distribución para las empresas que ofrecen servicios y posventa para las organizaciones que ofrecen un seguimiento una vez que se ha adquirido el producto y en último lugar están los procesos de soporte: que se distinguen por no repercutir directamente en la producción sin embargo son necesarios para su buen desarrollo, por ejemplo: gestión de compras, recursos humanos, seguridad de la información, tecnología (Maldonado, 2018).

La mejora de procesos repercute directamente en una mayor productividad ya que se busca identificar las áreas de oportunidad para modificarlas y así permitan volver más eficiente el proceso. Para ello es necesario corroborar que los procesos operativos sean realmente indispensables para conseguir el resultado esperado, en otras palabras, que añadan valor a servicio o producto. Después incrementar el valor añadido por cada uno de los procesos al producto o servicio final. Por último, disminuir los tiempos muertos, desperdicio de recursos y retrabajos.

1.3. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un elemento de esencial importancia para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, puesto que permite que los colaboradores mantengan un sentimiento de felicidad al estar llevando a cabo su trabajo obteniendo como resultado la mejora de sus actividades.

Debido a la importancia del tema, varios investigadores se han interesado en abordarlo ya que no solo abarca bienestar en los empleados sino también repercute en la calidad y productividad de la empresa.

Por su parte, Muñoz, (citado por Bastardo, 2014, p.10) define la satisfacción laboral como un "sentimiento de agrado positivo que experimenta un sujeto por el

hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psicológicas, sociales y económicas acordes con sus expectativas".

Weiss (2002), la conceptualiza como un juicio evaluativo positivo o negativo que el individuo realiza de su situación de trabajo.

En este mismo orden de ideas Gibson (2010), menciona que la satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen a cerca de sus empleos. La cual resulta de sus percepciones de sus puestos y se basa en factores del ambiente laboral, como el estilo del supervisor, las políticas y procedimientos, la afiliación al grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y prestaciones que otorgue la empresa.

Con base a las definiciones anteriores es posible afirmar que la satisfacción laboral influye en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. De manera que la satisfacción surge a partir de la relación entre el trabajo real y las expectativas de colaborador. Es importante mencionar que estas expectativas se van creando a través de las comparaciones con compañeros de su misma área, de otra empresa, o hasta de empleos anteriores. Entonces si una persona observa que está en desventaja en comparación con sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral se reducirá al igual que si piensa que en sus anteriores empleos le ofrecían mejores condiciones de trabajo (Mansilla et al., 2010).

En otras palabras, si existe mayor satisfacción laboral habrá mayor compromiso del colaborador con sus actividades y por ende la motivación también aumentará. Pero si el grado de satisfacción es bajo, el colaborador mostrara poco compromiso para realizar y terminar sus tareas en el tiempo estipulado.

En conclusión, es posible definir a la satisfacción laboral como la percepción que el trabajador tiene hacia los diferentes aspectos que integran su trabajo como lo son

las remuneraciones, relaciones humanas, condiciones de trabajo y seguridad ya que estas determinan el nivel de agrado o desagrado hacia el mismo afectando de manera directa en el comportamiento y actitud de los demás colaboradores.

1.3.1. Factores que influyen en la satisfacción laboral

Aunque la satisfacción laboral ha sido definida de diferente manera por varios autores la mayoría concuerda que la satisfacción es un fenómeno que cuenta con varios factores asociados según el contexto al que se refiera.

A continuación, se describen algunos de los factores, que se piensan son los más importantes asociados a la satisfacción laboral (Fuentes, 2007).

El primer factor es el Logro: que hace referencia al éxito en las tareas realizadas, además de la posibilidad de superar las dificultades que se presenten en el trabajo diario, dando como resultado una actitud positiva hacia el mismo (Chiavenato, 2017), en el segundo factor se encuentra el reconocimiento: según Chiavenato (2017) es el valor que se le da a un colaborador por sus logros, este puede venir de alguien de mayor jerarquía (jefe), igual (compañero de equipo) o menor jerarquía el tercer factor es la responsabilidad: que hace alusión al cumplimiento de las obligaciones como trabajador sin que sea necesaria la supervisión rígida por parte de un superior, posibilidad de obtener la autonomía en las actividades realizadas (Fuentes, 2007), el cuarto factor trata del crecimiento personal: el cual habla del sentimiento de progreso que manifiestan los colaboradores en su trabajo (Furman, 2001).

Siguiendo con el quinto factor que es la vida personal (Herzberg citado por Chiavenato, 2007), hace referencia a todos aquellos aspectos del trabajo que afectan de manera directa la vida personal del colaborador provocando que el individuo realice sus tareas de una manera positiva. El sexto factor, trata de la comunicación: que hace alusión a la expresión de ideas, necesidades y

sentimientos de manera asertiva y clara entre colaboradores, superiores y viceversa, evitando los malos entendidos que propicien a discusiones.

Continuando con el séptimo factor, administración y políticas de la empresa: Fuentes (2007), señala que son las políticas de organización y administración del personal de una empresa. donde existan normas claras para que el colaborador lleve a cabo su trabajo en un ambiente adecuado.

Dentro de este mismo orden, la posición o estatus: ubicada en octavo lugar hace alusión a los puestos o cargos a los que accede un colaborador dentro de la empresa, de manera que si se ubican en posiciones altas dentro de la organización son fuente de satisfacción (Furnham, 2001). En el noveno lugar esta la posibilidad de perfeccionamiento: tiene que ver con la facilidad que la empresa le brinda al colaborador de que este mejore adquiriendo las herramientas y técnicas necesarias por medio de capacitaciones, cursos, programas, especializaciones en un área en específico, cuyo objetivo es cumplir con el mejoramiento del desempeño profesional. El décimo lugar que es la seguridad social según Chiavenato (2017), se hace referencia al apoyo que la sociedad brinda al trabajador, como lo son, las leyes laborales establecidas en el código del trabajador.

En el onceavo lugar se encuentran los beneficios adicionales que hablan de aquellos estímulos materiales que ofrece la empresa a sus colaboradores como lo son bonos, aguinaldos mismos que entrega la empresa cada cierto periodo de tiempo (Fuentes,2007). En doceavo lugar está el contenido del trabajo que son todos los aspectos intrínsecos del trabajo los cuales provocan satisfacción en los trabajadores, por eso es importante el enriquecimiento del contenido del trabajo con nuevos retos (Chiavenato, 2007). En décimo tercer lugar está la seguridad laboral que trata de la necesidad del empleado al sentir que tiene estabilidad laboral la cual está determinada por factores internos y externos de la organización Furman (2001).

En el lugar catorce, la remuneración según Furnham (2001), se refiere al salario percibido por los trabajadores debe de cubrir las necesidades ya que de otra manera se convierte en una fuente de insatisfacción. En el quinceavo lugar se encuentra el clima laboral el cual habla de todas las características que influyen en la conducta del trabajador en las empresas por ejemplo la relación con los compañeros, jefes, valores, normas formales o informales (Fuentes, 2007).

En el décimo sexto lugar las relaciones humanas se refieren a establecer vínculos afectivos, que integren a los trabajadores provocando que se conforme una red de apoyo y así surja la participación constante (Chiavenato, 2017). El siguiente factor que ocupa el lugar diecisiete del que también habla el autor anterior menciona que la libertad en el trabajo es la posibilidad de que el trabajador realice cambios si así lo considera pertinente siempre y cuando analice que beneficios y que afectaciones traerá consigo. El factor ubicado en el penúltimo lugar según Chiavenato (2007), las condiciones físicas del trabajo hacen alusión a la ventilación, inmobiliario en buenas condiciones, iluminación, higiene en todas las áreas, orden de los materiales, espacios adecuados.

EL último factor hace referencia a las oportunidades de ascenso que tiene el colaborador de subir de puesto ya que esto está relacionado con las expectativas de los empleados respecto a su carrera en ella. Lo cual implica mayor remuneración, retos y establecer vínculos con personal de su mismo rango o hasta superior (Fuentes,2007).

1.3.2. Métodos de evaluación de satisfacción laboral

Actualmente existen dos métodos de evaluación de satisfacción laboral, el primero es la satisfacción con aspectos específicos del trabajo (parcial) y el segundo es la satisfacción general (total), este último se compone del parcial (Landy, 2005).

La satisfacción parcial hace referencia a los factores que componen a la satisfacción los cuales son: sistemas de recompensas, condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remuneraciones, políticas administrativas, relaciones sociales, desempeño profesional, desarrollo de tareas, relación con el jefe inmediato, grado de compromiso laboral entre otras.

Por otro lado, la satisfacción general se compone de cuestionarios y de la satisfacción parcial. Aunque Landy y Conte (2005), demostraron que la satisfacción puede evaluarse con un solo reactivo, por ejemplo, ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted en su trabajo actual?

Como segundo ejemplo es la prueba de las caritas, la cual fue desarrollada como un método de evaluación de satisfacción laboral de un solo reactivo, actualmente es muy utilizado (Landy y Conte, 2005).

1.3.3. Instrumentos de evaluación de satisfacción

Job Descriptive Index (JDI) (1969), es un instrumento el cual mide la satisfacción laboral en cinco áreas de trabajo distintas como: el trabajo en sí mismo, la supervisión, las personas, el salario, y la promoción. Dicho instrumento consta de 72 ítems los cuales están compuestas por 5 aspectos del trabajo que son: éste en sí mismo (18 ítems), la remuneración (9 ítems), los jefes y el estilo de mando (18 ítems), los compañeros (18 ítems) y las posibilidades de ascenso (9 ítems). Esta escala evalúa la satisfacción de manera general (Landy y Conte, 2005).

Escala de satisfacción laboral (ESL) de (Oliverio et al.,2010), esta escala es tipo Likert y consta de 32 reactivos: que van desde completamente de acuerdo a completamente en desacuerdo así mismo toma en cuenta los siguientes factores: satisfacción del trabajo, compañeros, jefes prestaciones y salarios, responsabilidades y autoestima, condiciones de trabajo. Esta escala evalúa satisfacción general y también específica.

Índice de satisfacción laboral (ISL*66) de Galicia y Hernández (2002), es una escala tipo Likert compuesta por 66 reactivos los cuales están compuestos por cuatro factores que son: evaluación institucional del personal (17 reactivos), comunicación (18 reactivos), desarrollo capacitación y actualización personal (26 reactivos), salud y condiciones laborales (4 reactivos).

Esta escala fue elaborada tomando como referencia la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow y la teoría de los dos factores propuesta por Herzberg, la escala ha sufrido actualmente unas adaptaciones mismas que se exponen a continuación, oportunidad de desarrollo estima, integración, salud, supervisión, estabilidad en el trabajo y comunicación organizacional.

1.3.4. Importancia de la satisfacción general

Para las organizaciones los colaboradores son un elemento esencial del que no es posible prescindir, ya que son los que permiten que todos los procesos se lleven a cabo y por lo tanto que la empresa pueda funcionar de manera adecuada.

Entonces si los trabajadores tienen un nivel alto de satisfacción dentro de la organización provocara que lo empleados pongan todo su esmero y dedicación en todas las actividades que realicen, quieran aportar ideas para la mejora de los procesos, cuiden de las instalaciones, escuchen las retroalimentaciones de manera positiva, asistan puntuales a su trabajo y procuren no ausentarse a menos que sea una causa de fuerza mayor y cuiden los recursos para que se produzca más con menos.

De manera que el trabajo de la empresa además de adquirir los recursos es mantener motivado a su personal evitando que caigan en la insatisfacción ya que esto traerá graves consecuencias como lo son, absentismo, rotación constante de talento, apatía en realizar el trabajo, desperdicio de recursos, falta de responsabilidad en entregar las cosas en tiempo y forma, falta de compromiso, incremento en el índice de accidentes volviéndose un círculo vicioso de que difícilmente se puede salir a menos que se tengan un plan de estrategias.

CAPÍTULO II:

MOTIVACIÓN

2.1. Antecedentes

Desde principios de los tiempos, varios filósofos, pensadores, sabios, se han cuestionado sobre qué es, lo que mueve al ser humano para que realice determinada conducta, es decir qué o quién guía su actuar.

Según Sanz et al. (2017), el origen del estudio de la motivación surgió en la antigua Grecia, con el filósofo Platón (427-347 a.C.) quien mencionaba que el ser humano tenía un alma jerárquica y que su cuerpo era dividido en tres (racional, visceral y sensitivo), siendo estas dos últimas las encargadas de producir las motivaciones.

Aunque Aristóteles (384-322 a.C.) era su discípulo, pensaba diferente, ya que él divide en dos partes a la persona por un lado la mente que es aquella que se encarga de la motivación y por otro lado el cuerpo pasivo, que es aquel el que ejecuta la acción.

Siguiendo la misma línea, Rene Descartes (1596-1659 d.C.) retoma las ideas de Aristóteles en cuanto al dualismo, estableciendo que el hombre es impulsado por su propia alma a través de la voluntad inmaterial, y por su cuerpo a través del instinto. De manera que apoya las ideas de los deterministas contraponiéndose a las de los animistas, argumentando que solo el hombre tiene alma racional y que los animales son seres mecánicos (Sanz et al., 2017).

Por su parte, los empiristas ingleses como John Locke (1632-1704) realizaron aportaciones en las que se encontró relación entre la información obtenida de distintas experiencias y la motivación, de modo que si la experiencia generó emociones positivas se estaría motivado para volver a vivirla, caso contrario si la

experiencia no fue agradable el sujeto no querría volver a repetirla, concluyendo que el ser humano asocia estímulos y en base a ellos reacciona (Escobar y Aguilar, 2002).

Dentro de este orden, Darwin (1809-1882) establece que, así como los animales pueden emitir conductas derivadas de los instintos, de la misma manera lo pueden hacer los seres humanos, ya que son acciones que preservan su supervivencia (Escobar y Aguilar, 2002).

Por otro lado, Sigmund Freud padre del psicoanálisis menciona a través de su teoría psicoanalítica, que existen dos tipos de pulsiones internas e inconscientes las cuales se derivan de las necesidades corporales, a las que llamo eros (pulsión de vida, sed hambre, sueño) y thanatos (pulsión de muerte, agresividad), ambas cuyo propósito radica en motivar la conducta humana (Sanz et al., 2017).

Por su parte Clark Hull establece en su teoría de la reducción del impulso, que una fuerza guía la conducta y si tras de ésta recibe un efecto positivo producirá un aprendizaje, teniendo por consecuencia que la conducta se repita hasta que se genere un hábito. En esta misma línea Skinner y Watson principales exponentes del conductismo concluyen que los estímulos externos son factores que motivan al sujeto para que lleve a cabo ciertas conductas.

2.2 Motivación

Actualmente existe una variedad de definiciones de esta variable y es que se ha abordado desde distintos ámbitos, además de que ocupa un lugar fundamental en la vida de todo ser humano.

Considerando esta importancia la motivación puede verse como “el proceso adaptativo que energiza y dirige el comportamiento hacia un objetivo o meta de una actividad, a la que instiga y mantiene” (Sanz et al., 2017).

Con esto se capta que la motivación es un estado interior del organismo que tiene la finalidad de enfocar a la persona y hacerla actuar de determinada manera. En otras palabras, es aquello que mueve al ser humano y lo impulsa para lleve a cabo ciertas actividades.

Esta fuerza que impulsa al ser humano ha estado presente desde siempre, con nuestros antepasados ya que practicaban la caza de mamuts impulsados por el hambre que sentían, así como para saciar el hambre de su familia. Actualmente a pesar de la evolución que ha sufrido el hombre y del cambio de contexto sigue teniendo motivaciones que lo llevan a esforzarse para cubrir sus necesidades.

Por otro lado, González (2008), define la motivación como el conjunto de procesos psicológicos que dirigen y controlan el comportamiento. A lo que el autor hace referencia es que, ante un objetivo, la persona procesara la información de manera que pueda visualizar como conducirse y bajo que circunstancias hacerlo para alcanzar las metas que se plantea. De igual manera, menciona que los procesos psicológicos involucrados en la motivación son afectivos, actitudinales y cognoscitivos. Con ello se explica la fuerza que tiene la motivación en las decisiones, ya que no solo influye la parte emotiva sino también la razonable.

Por su parte Perret (2016), considera que la motivación es como el combustible que necesita el ser humano para que funcione y a su vez como la disposición que tiene el sujeto para invertir ciertos recursos (tiempo, esfuerzo, oxígeno), para lograr a través de estos, beneficios.

Sin duda la motivación juega un papel importante en la vida del ser humano ya que sirve como guía para alcanzar sus metas. Si una persona entrena todos los días, lo hace porque sabe que en algún momento la dedicación y el esfuerzo que ha mostrado rendirán fruto.

En el ámbito laboral, si una persona se capacita constantemente, lo hace pensando que llegará el momento en el que lo asciendan de puesto o le suban el sueldo ya que tendrá más conocimiento.

De acuerdo a lo anterior, las metas y los propósitos le dan sentido a la existencia del ser humano, permitiéndole guiar su conducta, persistir y desafiar sus límites cuya finalidad radica en obtener lo que se desea.

Siguiendo la misma línea y con base a la etimología de la palabra, el termino motivación “deriva del vocablo latino moveré, que significa moverse refiriéndose a esta actividad dirigida a metas del organismo” (García, 2014).

Como ya se había mencionado, de cierta manera la motivación es el motor que pone en marcha el complejo sistema que es el ser humano. Cabe mencionar que toda persona desea algo y para ello debe de usar los medios con los que cuenta y ponerse en acción si no quiere que la oportunidad se esfume.

García (2014), afirma que la motivación se genera debido al surgimiento de necesidades ya que, al tener su origen en esto, representa un ciclo, esto quiere decir que al satisfacer una necesidad es probable que aparezca otra o que al paso de cierto tiempo esta misma vuelva a aparecer.

Entonces en cuanto la persona crea que le hace falta algo, inmediatamente sentirá el impulso por activarse, haciéndolo una y otra vez. Por ejemplo, cuando un sujeto tiene hambre inmediatamente busca algo con que cubrir esa necesidad, pero si no hay nada en el refrigerador, tendrá que salir a comprar a la tienda para después regresar y cocinar, lo anterior le llevara a utilizar los recursos con los que cuenta para sentirse satisfecho, pero lo más probable es que al paso de cierto tiempo la necesidad de comer vuelva a surgir.

Por su parte Chiavenato (2011), menciona tres premisas que explican la conducta del ser humano, la primera se refiere a que la conducta responde a estímulos, la segunda afirma que está orientada por deseos, impulsos y necesidades y la tercera, que la conducta está dirigida hacia un objetivo.

Las definiciones anteriores son variadas a pesar de ello todas se centran en que la motivación es el impulso que dirige la conducta y así se puedan cubrir necesidades, cumplir metas y objetivos.

2.3 Ciclo motivacional

Las necesidades son aquellas carencias que impulsan la motivación ya que provocan que el sujeto se encuentre en un estado de tensión, la cual induce la conducta con el propósito de satisfacer dichas necesidades, es decir la tensión que provoca una necesidad no cesa hasta que se alcance el objetivo o se satisfaga la necesidad en específico que le devuelva a la persona un estado de equilibrio (Báez et al. 2013).

Dentro de este orden de ideas Chiavenato (2011) menciona que la persona se encuentra en un estado de equilibrio hasta que exista una necesidad. Entonces para que se satisfaga esa necesidad el sujeto tendrá que emitir ciertas conductas, una vez satisfecha la necesidad, la persona regresara a su estado de equilibrio y el ciclo de motivación tendrá a repetirse.

Por su parte, Flores (2020) señala que la motivación es un ciclo constante, el cual une a la persona con el ambiente. Para ello la persona comienza por reconocer que tiene necesidades, después emite conductas que pueden o no satisfacer la necesidad, teniendo en cuenta que la persona emitirá tantas conductas como sean necesarias, una vez que ya este satisfecha, focalizará su atención en una nueva necesidad.

Con base a lo mencionado anteriormente es posible afirmar que las necesidades del ser humano son ilimitadas, ya que cuando se reduce la insatisfacción que provoco una necesidad ya satisfecha, origina nuevas necesidades, convirtiéndose en un ciclo y ante una necesidad que no es posible satisfacer el sujeto logra reducir la intensidad de esta mediante una satisfacción intermedia.

Es otras palabras el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad que desencadena un comportamiento, de manera que cada vez que aparece una necesidad esta rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión e insatisfacción y desequilibrio que lleva al sujeto a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar esa tensión y liberarlo desequilibrio, hasta alcanzar la satisfacción.

2.4 Teorías de la motivación

Desde un inicio la motivación ha sido un tema relevante para muchos autores los cuales la han visto en ocasiones como un enigma, es por ello que se le han buscado diversas explicaciones con el fin de desmenuzarla y así poder lograr una mayor comprensión de esta.

La motivación ha sido abordada desde distintas perspectivas y este hecho ha tenido como resultado la formulación de distintas teorías.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Esta teoría es quizá la más clásica y conocida popularmente, fue desarrollada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1908-1970) quien explico que la motivación de las personas dependía de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, seguridad, afecto, estima, y autorrealización (Furnham,2001).

No obstante, estas necesidades están ordenadas de manera jerárquica en función de su capacidad para motivar la conducta. En otras palabras, existen necesidades básicas las cuales son consideradas como fisiológicas, si estas no se satisfacen estarán afectando el cuerpo de las personas, y por ende tendrán un poder exclusivo para motivar la conducta. Además, explico que cuando las necesidades eran satisfechas automáticamente perdían su poder motivante.

Para Maslow (citado por Furnham, 2001) todas las necesidades son importantes, pero a pesar de esto las clasifico en un orden:

Las necesidades fisiológicas son esenciales para el ser humano tales como, alimento, sed, sueño, abrigo, refugio y otras necesidades corporales por lo que, si no se encuentran satisfechas, resulta difícil enfocarse en la realización de otras, es el caso de muchas personas que llegan a su trabajo, pero que no tuvieron la oportunidad de consumir alimento antes y al paso de las horas presentan dolores de cabeza y estómago, por tal motivo su atención no puede estar enfocada en sus tareas laborales.

Dentro de esta clasificación, también se pueden encontrar otras necesidades, como el descanso, el salario base, y condiciones laborales adecuadas, estas últimas están relacionadas con la organización.

Las necesidades de seguridad incluyen las necesidades de protección en contra de amenazas o peligros de cualquier naturaleza, por lo que aparecen después de hacer cubierto las necesidades fisiológicas.

En el ámbito laboral se comenzó a reflejar su presencia con los planes de ahorro, nacimiento de pensiones, seguros de gastos médicos, prestaciones y a firmar contrato.

Las necesidades sociales se observan mayormente en los grupos de trabajo, cuando se producen conductas amistosas en los grupos informales, convirtiéndose en situaciones de satisfacción. De manera que el ser humano experimenta estas necesidades de afecto las cuales se manifiestan en un sentido de aceptación y pertenencia.

Las necesidades de estima hacen referencia al deseo del ser humano por ser respetado por los demás y por si mismo. En las organizaciones se puede identificar fácilmente ya que el trabajador trata de demostrarlo mediante la habilidad y el reconocimiento.

El desafío de las organizaciones es poder diseñar puestos que permitan brindar sentimientos de logro y orgullo para aquellas personas que están desempeñando dichas tareas.

En las necesidades de autorrealización la persona demuestra todo el potencial que tiene, convirtiéndose en aquellos que logran sus objetivos, disfrutan de su trabajo, por lo tanto, se convierten en el talento más valioso que tiene las organizaciones.

Teoría ERG de Alderfer

En cuanto a la teoría de ERG Furnham (2001), menciona que fue desarrollada por el psicólogo Clayton Alderfer, quien retomó la idea de la jerarquía de necesidades de Maslow, con el objetivo de superar algunas de sus debilidades, para después nombrar a su teoría de jerarquía de necesidades como teoría de ERG (que por sus siglas en inglés significan: existencia, relación y crecimiento).

En el primer grupo de necesidades de existencia hace mención a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana por lo que alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas y de seguridad.

En el segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo que tiene el ser humano por establecer vínculos con otros y hace referencias a las necesidades sociales y de estima mencionadas por Maslow.

Por último las necesidades de crecimiento aluden al anhelo del desarrollo personal, es decir, de autorrealización. Lo distintivo de esta teoría es que, a diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente que pueden operar al mismo tiempo como motivador y la frustración, al tratar de satisfacer una necesidad del nivel más alto.

Teoría de los dos factores de Herzberg

También conocida como la teoría de la motivación e higiene, propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg (citado por Furnham, 2001). Él mencionaba que la relación de un individuo con su trabajo es importante por lo que la actitud que esté tenga hacia su trabajo puede determinar el éxito o el fracaso, explicando que las personas tienen dos tipos de motivación o bien dos factores de la motivación e higiene, que son los satisfactores y los insatisfactores.

Al primer grupo (satisfactores) lo vincula con los factores intrínsecos al trabajo o motivadores (reconocimiento, logro, trabajo realizado, responsabilidad, progreso, desarrollo) y al segundo grupo (insatisfactores) con factores externos o de higiene (seguridad, estatus, relación con los compañeros, políticas y administración de la organización, supervisión, relación con el supervisor y con los subordinados, condiciones del trabajo, sueldo, horarios). Todos estos factores son considerados como dimensiones independientes, ya que se parte de la idea de que la insatisfacción y la satisfacción no son opuestas. Cabe resaltar que cuando un colaborador no tiene problema con los factores externos este queda satisfecho, pero esto no quiere decir que estará forzosamente motivado. Sin embargo los factores intrínsecos, tienen un efecto motivante más profundo el cual se atribuye al éxito personal (Furnham, 2001).

Ahora bien, esta teoría dio pauta a la propuesta de una estrategia de motivación denominada “enriquecimiento del trabajo” que básicamente consiste en que el gerente vaya cambiando poco a poco las tareas sencillas que realizan cada uno de sus colaboradores por tareas más complicadas, las cuales los lleven a realizar cosas nuevas y así lograr el crecimiento laboral y con ello disminuir el ausentismo y rotación del personal.

Teoría X-Y de McGregor

Douglas McGregor observó que la mayoría de los líderes de las empresas suelen tener una filosofía básica sobre el comportamiento humano, la cual permite moldear sus actitudes y expectativas hacia sus trabajadores y definir el estilo de liderazgo a ejercer. El resultado de ello son dos formas de pensamiento acerca de los colaboradores, las cuales denominó como teoría X (una perspectiva negativa) y teoría Y (una perspectiva positiva) (Herrera y Murillo, 2018).

Teoría X. En esta teoría las personas tienden a trabajar lo menos posible dado que carecen de ambición y buscan ante todo su seguridad permaneciendo en su zona de confort, por lo que permanecen evadiendo responsabilidades, resistiéndose a los cambios para el desarrollo personal y de la organización. De manera que es sólo a través del castigo y el control que se logra que estas personas trabajen.

Estilo de dirección para la teoría X. El estilo a ejercer con las personas de estas características ha de estar basado en un estilo autoritario, donde el líder estipule lo que cada uno debe de hacer y como lo debe de hacer, marcando los tiempos de realización del trabajo, dictando unas normas estrictas a seguir, consiguiendo así que los trabajadores hagan lo necesario para no ser sancionados. Por lo tanto, no se les motiva, ni se les delegan responsabilidades.

Teoría Y. Según McGregor, en esta teoría las personas consideran el trabajo como algo natural que todo ser humano debe realizar, por lo tanto, se autodirigen hacia la obtención de los objetivos asignados sin que los líderes estén presionando o amenazando para que los lleven a cabo. Por lo regular cuentan con un alto nivel de iniciativa, responsabilidad y creatividad para lograr en equipo los objetivos asignados por los líderes.

Estilo de dirección para la teoría Y. El estilo aplicable para estas personas es participativo y democrático ya que proporciona las condiciones para que las personas logren alcanzar sus propios objetivos y al mismo tiempo cumplir los de la organización. Por lo que es importante que los líderes les brinden confianza e información facilitando de esta manera la participación de los colaboradores, así como en la negociación de los objetivos. Es importante mencionar que este estilo es fácil de aplicar en trabajos con profesionales y difícil de hacerlo en trabajos de producción (Herrera y Murillo, 2018).

Teoría de la equidad

Esta teoría plantea que la equidad desempeña una importante función en la motivación, ya que a menudo los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, educación, dedicación, tiempo, experiencia) y sus resultados (reconocimiento, salario, aumento de salario) con otros que también realizan las mismas funciones en el ámbito laboral. Es decir, los sujetos perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados.

Ahora bien, si dicha relación es considerada equivalente, entonces existe un estado de equidad, es decir, mismos aportes, mismos resultados. No obstante, si la relación es inequitativa, es considerado un estado de desigualdad lo que provoca una tensión negativa, teniendo como resultado que se lleve a cabo una acción correctiva que permita eliminar las injusticias (Robbins, 2009).

Cabe mencionar que el referente que el individuo utilice puede ser un factor clave para esta perspectiva. De manera que los trabajadores pueden utilizar cuatro comparaciones del referente.

Según Robbins (2009), el primer referente es el yo interior: que alude a las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual, el segundo referente es el yo exterior: que menciona las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual, el tercer referente es el otro interior: el cual se compara con otro u otros dentro de la organización actual y el ultimo referente es el otro exterior: que se compara con otro u otros individuos fuera de la organización actual.

Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Para Chiavenato (2009) esta teoría se enfoca en explicar cómo las personas eligen de entre un conjunto de comportamientos alternativos, el que en su opinión los llevara a alcanzar sus metas, como son: la recompensa, los salarios, el reconocimiento o el éxito que les resulte más conveniente.

Además “postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea y que la recompensa que recibirán es más grande que el esfuerzo que harán. Tiene tres supuestos básicos: la valencia, la expectativa, y la instrumentalidad” (Chiavenato, 2009).

La valencia se refiere al “valor o la importancia que se concede a una recompensa específica” (Chiavenato, 2009). Se trata del nivel de deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta por lo que es un indicador personal y único para cada trabajador. Cabe mencionar que está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y nuevos requerimientos.

Las expectativas aluden a la “creencia de que el esfuerzo llevara al desempeño deseado” (Chiavenato, 2009). Aquí la autoeficacia de la persona juega un papel importante por lo que se puede definir como la creencia personal que cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los trabajadores con mayores niveles de autoeficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio creando expectativas de un buen desempeño.

La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas (Chiavenato, 2009). El trabajador realiza una evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes, este valor va de 0 a 1, las recompensas o los resultados pueden ser primarios o secundarios; los primarios derivan de la acción por ejemplo promociones o aumentos de sueldo y los secundarios surgen a partir de los primarios como el estatus, reconocimiento y oportunidades.

2.5 Tipos de motivación

Según Guillén y Guil (2000), existen dos tipos de motivación laboral: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, la cuales tienen una gran influencia en la calidad de productividad de una empresa.

- Motivación intrínseca

Guillén y Guil (2000) mencionan que este tipo de motivación propicia la satisfacción de las necesidades superiores, que de acuerdo con la clasificación de Maslow son: las sociales, de estima y autorrealización.

“Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, el proceso mismo de realizarlo, el reconocimiento recibido por los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.” (Guillen y Guil, 2000 p.204).

Las personas experimentan este tipo de motivación debido a las necesidades psicológicas dentro de sí. Estas necesidades cuando reciben apoyo o son cultivadas por el ambiente y por otras personas con las que se tiene relación, dan lugar a la experiencia de satisfacción de una necesidad psicológica que las personas sienten cuando realizan actividades interesantes. A menudo los individuos que experimentan este tipo de motivación lo expresan diciendo, lo interesante y lo agradable de la actividad o situación que lo motivo a hacerlo.

Es importante nutrirla ya que conduce a beneficios importantes para el individuo tales como la persistencia, creatividad, comprensión conceptual y el bienestar subjetivo mismos que se describen a continuación (Revee, 2010 p. 83-84).

La persistencia se ve influida por la motivación ya que en la medida que aumenta la motivación intrínseca mayor será su persistencia en la actividad o tarea. Esta puede observarse en diferentes actos, por ejemplo, el seguimiento de una rutina de ejercicio, el aumento en la motivación continua ya que se pretende tener una buena salud.

La creatividad aumenta por la motivación intrínseca ya que las personas serán más creativas cuando se sientan más motivadas principalmente por el interés, satisfacción y desafío del trabajo mismo más que por la presión social. Con la comprensión conceptual se promueve la flexibilidad en el modo de pensamiento, pensamiento activo de la información y tendencia a aprender.

El funcionamiento óptimo y bienestar se basa en la búsqueda de metas intrínsecas (competencia, afinidad, autonomía, entre otros) estas se asocian con la autorrealización, mayor vitalidad subjetiva, menor ansiedad, depresión, relaciones interpersonales de mejor calidad. Las personas intrínsecamente motivadas están en mayor probabilidad de sentirse llenos de energía.

Es importante mencionar que este tipo de motivación se asocia con actividades gratificantes en sí mismas ya que es una tendencia del ser humano a buscar y vender desafíos, conforme a sus intereses personales. Es por ello que cuando una persona está motivada no necesita de castigos ni de incentivos porque la actividad es gratificante por sí misma (Woolfolk,2014 p.431).

- Motivación extrínseca

Contrario a la motivación intrínseca Guillén y Guil (2000) explican que esta satisface las dos primeras necesidades inferiores de la escala de Maslow: fisiológicas y de seguridad.

“Se denomina extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos de la propia tarea, como las retribuciones económicas o las características del contrato laboral” (Guillén y Guil 2000 p.205)

Cabe mencionar que esta motivación proviene de los incentivos, recompensas y consecuencias en el ambiente (alimento, dinero, atención, trofeos, aprobación, reconocimiento público, premios, grados). Además de que surge de un contrato conductual, en donde existe un motivo para lograr, es decir un comportamiento solicitado.

Dentro de este orden de ideas resulta importante entender que un incentivo es un suceso ambiental que atrae o repele a una persona a dirigirse o alejarse de seguir realizando una actividad ya que los incentivos siempre anteceden el comportamiento y al hacerlo crean en la persona una experiencia de que esta próxima una consecuencia atractiva o desagradable. Entre los incentivos positivos se encuentra, las sonrisas, la aprobación, tiempo libre en el trabajo. Contrario a los incentivos negativos que pueden incluir muecas, llamados de atención, sanciones monetarias, entre otros. Y una recompensa sucede después de realizar la acción, entre ellas esta (el dinero, diplomas, ascender de puesto, premios, etc.) mismas que provocan que la conducta aumente y se refuerce. (Revee, 2010 p.85).

Resulta claro que este tipo de motivación es creada por factores externos como castigos, recompensas o incentivos y son lo que provocan que la persona se mueva a realizar cierta tarea determinada en tiempos marcados y espacios concretos (Woolfok, 2014.p.431).

2.6 Motivación laboral

Es fundamental reconocer que el talento humano desempeña un papel importante en cada organización para que esta pueda alcanzar el éxito, ya que gracias al trabajo de toda la fuerza laboral es que las organizaciones pueden mantenerse a flote en un ambiente tan cambiante de altas y bajas, competitivo y global como el actual. Motivo por el cual es de suma importancia que los jefes encuentren las mejores estrategias para que su personal alcance sus propias metas y así en unión con el resto, se cumpla con los objetivos de la empresa. Una de las estrategias primordiales que los empleadores deberán utilizar radica en mantener al personal motivado a lo largo del tiempo, aunque este proceso puede resultar un tanto complejo.

La evolución de las organizaciones ha traído como consecuencia que se le otorgue mayor importancia al estudio de la motivación ya que anteriormente este aspecto no tenía relevancia. Antes de la revolución industrial la producción era poca y por ende el mercado pequeño, por lo que la preocupación en los patrones por mantener motivados a sus trabajadores era mínima. Sin embargo, gracias a la revolución industrial y al desarrollo tecnológico, de las comunicaciones y medios de transporte, la demanda aumento y los accionistas y dueños comenzaron a preguntarse aspectos como la productividad de los trabajadores (Alcaraz, et al, 2016 p.393).

Por lo que procedieron a invertir en la mejora de los procesos internos y a otorgar incentivos económicos a los colaboradores sin tomar en cuenta las diversas necesidades y metas de cada uno de ellos en las áreas de trabajo. Esto dio como resultado el aumento de rotación del personal, debido a que no lograban entender que era lo que lo que los colaboradores estaban buscando. Fue hasta que Elton Mayo (1924-1927) ingreso a las organizaciones y se dio cuenta que la remuneración

económica no era suficiente y que se debía de brindar junto con otros beneficios como, servicios de salud, seguridad en el trabajo, descanso durante el horario laboral, reconocimiento social. De manera que las empresas que pusieron sus estudios en práctica lograron disminuir considerablemente sus índices de rotación (Alcaraz, et al, 2016 p.393).

Hoy en día se sabe que invertir en la motivación de los trabajadores traerá consigo grandes beneficios para la empresa ya que estos se sienten valorados dentro de sus lugares de trabajo. Desafortunadamente aún existen organizaciones que ven la motivación como un gasto innecesario y no como una inversión que dará resultados positivos.

Por su parte Robbins y Judge (2009) señalan la importancia de la compatibilidad entre los objetivos personales y los objetivos organizacionales, de tal manera que cuando cada colaborador se esfuerce por satisfacer sus propias necesidades, este esfuerzo sirva al mismo tiempo para alcanzar sus metas dentro de la organización.

Morales et al., (2002) define la motivación laboral como "aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar) e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma".

Por otro lado, Peña y Villón (2018) mencionan que la motivación laboral "es el impulso de satisfacer las necesidades que se hayan presentes en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada".

Finalmente, Gallardo et al., (2007) mencionan que la motivación laboral “consiste en el compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en beneficio común y se fundamentan en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propias de la organización hacia el trabajador)”.

De acuerdo con las definiciones antes expuestas se concluye que la motivación laboral surge a través de los impulsos internos y externos que anteceden, dirigen y modulan en (intensidad, calidad y duración) la conducta del colaborador y que además se conectan con la parte afectiva y cognitiva del individuo.

2.7 Problemas que existen a través de la baja motivación laboral

Así como existen beneficios como (la productividad, satisfacción laboral y comunicación) al mantener una elevada motivación laboral, también hay prejuicios si los niveles que persisten son bajos, (el ausentismo, rotación de personal y baja productividad), mismas que pueden ocasionar graves problemas para la organización.

Según Chiavenato (2007) “ausentismo laboral son las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”. Este fenómeno representa un serio problema para la organización toda vez que no se cumple con los objetivos planeados. Aunque se contemplan ciertos días de ausentismo, en repetidas ocasiones estas cifras rebasan lo pensado. De acuerdo con cifras del Instituto de Seguro Social (IMMS) durante el 2012 se perdieron 186 211 días por enfermedad general, lo que equivale a más de 4.6 mil millones de pesos mexicanos (García y Martínez, 2016).

Siguiendo esta misma línea un estudio de la OCC mundial señala que la falta de motivación se ubica en el número 3 de las razones por las que los mexicanos se ausentan en el trabajo (Forbes, 2015). Así mismo otra investigación de OCC mundial realizada en el 2018 reportó que el ausentismo representa un serio problema para las organizaciones porque incrementa hasta un 200% los gastos, es decir el doble de lo previsto ya que se debe contemplar los pagos de las horas extra que trabajan los otros compañeros para compensar el trabajo no hecho por el trabajador ausente, así como la estrategia a utilizar en caso de que sean varios los ausentes.

Dentro de este mismo marco, la rotación de personal también es una consecuencia que afecta a las organizaciones no solo a nivel nacional sino también a nivel mundial. Por su parte Hernández y Mendieta, (2013, p.838) afirman que "la rotación del personal se asocia a la desmotivación y la insatisfacción laboral, estableciendo que los motivos que inducen a la salida de los trabajadores de las empresas son laborales, destacando que esta situación se puede identificar previamente por medio de un estudio de la fluctuación potencial, con el objeto de establecer las medidas pertinentes para la reducción de la dinámica".

Es importante reconocer que esta consecuencia puede resultar costosa para la organización ya que se debe tomar en cuenta que no solo implica contratar nuevo personal sino también que este personal se adapte al ritmo de trabajo, a las condiciones laborales existentes, a sus compañeros y viceversa.

Tras la investigación realizada en una empresa de seguridad privada, Centeno y González (2017) determinaron que lo ideal es promover la motivación intrínseca (autónoma) en lugar de la extrínseca (externa) ya que, aunque esta última satisface las necesidades inferiores según la pirámide de Maslow, la primera está estrechamente ligada a la intención de abandonar la organización. Por otro lado, en el año 2022 fue realizada una encuesta de puestos digitales, según el diario

(Economista 2022), México ocupó el tercer lugar a nivel mundial con mayor nivel de rotación y se esperaba que en los primeros dos meses aumentara aún más, concluyendo que los factores detonantes son la poca preocupación por la salud del colaborador y la insatisfacción por el salario.

2.8 Estrategias de motivación

Anteriormente en la época de la revolución industrial, la motivación era un elemento que las organizaciones no tomaban en cuenta, se pensaba que era una pérdida de tiempo y lo único que a los trabajadores les movía era el pago por su trabajo, entonces el personal era visto como una maquina más de producción sin sentimientos ni aspiraciones.

Esto comenzó a cambiar cuando las empresas se dieron cuenta que su productividad no aumentaba, se mantenía o disminuía, además de que presentaban altos índices de rotación y desperdicio de recursos, fue entonces que decidieron poner atención en el recurso más importante que es el colaborador e implementar estrategias que los motivaran a realizar sus tareas, entre las estrategias más importantes (Parrales et al., 2022) menciona algunas:

En primer lugar, refiere que se les debe proporcionar un ambiente adecuado, positivo el cual promueva la creatividad, las nuevas ideas y las iniciativas, además de integrar al colaborador en la toma de decisiones, respetando su punto de vista, de igual manera es importante involucrar al empleado en los resultados, es decir que el jefe comunique a sus subordinados la importancia de su trabajo para que la empresa sea eficiente y logre sus objetivos, en segundo lugar señala que es necesario estimular el sentimiento de pertenencia al grupo, ya que con ello se busca que el empleado se sienta parte de la empresa como si esta fuese de su propiedad, es decir que se identifique con la imagen de la empresa, para ello se le tendrá que

facilitar los medios que le ayuden a crecer, brindando capacitaciones constantes, así como invitar a sus colegas a compartir sus conocimientos.

En tercer lugar menciona que es fundamental que se les ofrezca retroalimentación misma que indique al trabajador sus puntos de progreso y cuáles son las áreas de oportunidad que aún tiene y que debe mejorar, si por el contrario su desempeño es bueno se deberá premiar con remuneración económica, alentándolo a continuar así, aportando siempre lo mejor de sí mismo, también es esencial celebrarle sus éxitos alcanzados de manera grupal ya que todos conforman la empresa y por ultimo agradecer por medio de una nota o de manera verbal ya que es una de las palabras más gratificantes y sinceras que se puedan ofrecer por el trabajo.

Estas acciones pudieran parecer pequeñas sin embargo tienen un gran impacto en el colaborador ya que aumentan de manera significativa la motivación. Como punto clave se encuentra la comunicación efectiva, la cual es la base que hace que las personas se sientan verdaderamente motivadas, generando vínculos, creando confianza y sobre todo evitando malos entendidos.

Actualmente hay organizaciones que se posicionan como las líderes en el mercado debido a las estrategias que han empleado para motivar a su personal. A continuación, se mencionan unos ejemplos:

BAIN & COMPANY: una de las principales firmas de consultoría, ha sido calificada como el mejor lugar para trabajar, ya que la integran colaboradores multifacéticos, amables y agradables, además de que la empresa brinda la oportunidad de trabajar para otra empresa los sábados. Las charlas con los jefes son con café en mano ahí se abordan las fortalezas y los avances en el cumplimiento de objetivos. Si el colaborador sale de la empresa le ofrecen un apoyo económico

hasta que encuentre trabajo, gozan de jugosos paquetes de compensación más el salario base y bonificaciones.

GOOGLE: es una empresa que se caracteriza por consentir de más a su talento humano de manera que lleva seis años ocupando el primer lugar a nivel mundial de las mejores empresas para trabajar, ofreciendo horarios flexibles, acceso a bibliotecas, estéticas, mercadillos ambulantes, guardería etc. Permiten llevar a sus mascotas (perros) y fomentan la visita de sus hijos a las instalaciones.

TWITER: se distingue por ser una organización que ha donado un tercio de sus acciones a sus colaboradores lo que equivale a doscientos millones de dólares, cuenta con servicio de lavandería y limpieza en seco, permiso de paternidad y maternidad pagado, servicio de desayuno y almuerzo, horarios flexibles.

COCA COLA: compañía líder en venta de bebidas se caracteriza por contar con un margen de 90 minutos para incorporarse o salir del trabajo, la jornada los viernes termina a las 13:30 pm, derecho de formación a trabajadores que se habían dado de baja por un tiempo, campamento de verano para sus hijos, reducción de jornada de hasta un 20% cuando del colaborador dependan hijos menores de 6 años y adultos mayores, vacaciones flexibles además de un día adicional para realizar algún trámite extra.

Hoy por hoy se posicionan como las mejores empresas para trabajar, ya que invierten tiempo y recursos, en la mejora y el bienestar de sus empleados.

CAPITULO III:

COMERCIALIZADORA SAN MARTIN

En el siguiente capítulo se describe el perfil y las características presentes en la empresa estudiada. La presente tesina se desarrolló en ella debido a que cumple con las características requeridas, al ser una empresa que cuenta con 3 supervisores quienes tienen a su cargo 19 personas ubicadas en los diferentes departamentos, (cremería, abarrotes, cajas y paquetería), enfocados a la venta de producto que cubre las necesidades básicas.

3.1 Historia de la organización

La decisión de dos socios llevo a la fundación de la empresa en el año de 1996 exactamente hace 27 años, la cual fue registrada como empresa ANONIMA S.A de C.V. COMERCIALIZADORA SAN MARTIN, establecida en San Martín municipio de Huixquilucan.

El capital económico con el que se fundó, fue aportado por ambos socios quienes eran esposos, quedando de esta manera uno de ellos (esposo) como socio mayoritario, mismo que adquirió el espacio en donde se decidió establecer la empresa mientras que el socio minoritario se encargó de acondicionar el lugar, contactar proveedores, adquirir el producto, distribuirlo y del manejo del personal.

Esta empresa comenzó como una bodega de abarrotes repartiendo productos de canasta básica a diferentes tiendas del municipio de Huixquilucan, utilizando el transporte terrestre, logro ser líder en su giro. En el año 1997, por solicitud de la sociedad abrió su primera sucursal de abarrotes y cremería ubicada en San Martín, ofreciendo producto a menudeo. En el año 2000 abrió su segunda sucursal en el centro de Huixquilucan la cual cuenta actualmente con una mayor dimensión.

En el 2002 fundo su tercera sucursal ubicada en San Cristóbal Texcalucan dentro del mismo municipio, ofreciendo el mismo servicio. La empresa que se tomó para el desarrollo de este estudio es la que está ubicada en el centro de Huixquilucan misma que es líder en su giro. Durante 23 años se ha dedicado a brindar productos que satisfacen las necesidades básicas del ser humano, así como productos de limpieza.

En el comienzo, la empresa solo brindaba productos al cliente que asistía de manera personal, actualmente surte pedidos a diferentes restaurantes ubicados en el municipio y sus alrededores.

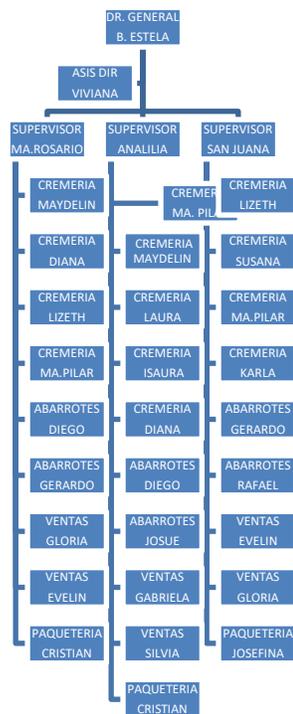
Por otro lado, la empresa no cuenta con misión, visión, valores, políticas y objetivos establecidos en un papel, por lo que no son conocidas con exactitud por los colaboradores.

Dentro de este orden de ideas la organización está constituida por 23 colaboradores los cuales se encuentran distribuidos en los diferentes departamentos. El departamento de cremería y embutidos cuenta con un equipo de 9 colaboradores. El de abarrotes cuenta con 4 colaboradores. El departamento de ventas cuenta con 4 colaboradores. El área de paquetería cuenta con 2 colaboradores. El área administrativa que cuenta con 3 supervisores y un asistente de general de dirección.

3.2 Organigrama

La organización no cuenta con un organigrama definido debido a que no se cuenta con el personal capacitado para que lo realice. Aun cuando no se tiene establecido manera escrita, sí se conocen las responsabilidades y obligaciones que tiene cada colaborador.

Figura 1:
Organigrama de la empresa.



Nota: Organigrama de la comercializadora San Martín.

3.3 Funciones y responsabilidades

Director General: su trabajo se centra en administrar los recursos materiales y humanos, así como de coordinar todas las áreas, monitoreo de las cámaras, realizar la contabilidad y encargarse de los depósitos a proveedores.

Asistente de dirección: monitoreo de las cámaras de manera intermitente, atención telefónica, revisión de facturas y cotejo de cortes de caja con dinero entregado por cada turno.

Supervisor: se encarga de la elaboración de las facturas, gestión de devoluciones y cambio de mercancía, toma de pedidos, recepción de pedidos, compra de productos, realización de algún cobro esto de manera esporádica, realización de inventario, cancelación de ticket, corte de cajas, etiquetado y atención a quejas de clientes.

Ayudante general para cremería: realizar pedidos y entregarlos en una hoja de manera física al supervisor, checar la caducidad del producto, realizar la limpieza del área, atención al cliente y pesar por kilo las semillas.

Abarrotero: apoyo en la recepción del pedido, y orden del mismo, así como de su limpieza, limpieza de los pasillos (área de trabajo), pesar el azúcar.

Cajero: gestión de transacciones, escaneo de mercancía, así como de asegurar que el precio sea correcto, cobro en efectivo y por tarjeta, canjeo de vales y mantener la zona de pago limpia y ordenada.

Ayudante general de paquetería: saludar a los clientes cuando entren y salgan de la tienda, recepción de bolsas del cliente, recepción y orden de vinos y licores, limpieza de sanitarios, bancas, carritos de super, canastas y entrada de la tienda.

CAPITULO IV:

METODOLOGÍA

4.1 Pregunta de investigación

¿Cómo afecta la elaboración de un taller en la motivación respecto a la eficiencia y productividad en el trabajo diario de los supervisores en los diferentes departamentos de la comercializadora San Martin?

4.2 Objetivo general

Generar estrategias de motivación a través de un taller dirigido a supervisores de los diferentes departamentos de la comercializadora San Martin, con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad en su trabajo diario.

4.3 Objetivos específicos

- Enseñar al participante sobre las estrategias de motivación, con el fin de que identifiquen que elementos son los que los motivan para el desarrollo de sus actividades.
- Enseñar al participante las definiciones correctas de; eficiencia, productividad, satisfacción laboral, con el fin de autoevaluar su desempeño laboral.
- Enseñar al participante las definiciones correctas de; motivación laboral, ciclo motivacional y tipos de motivación.
- Enseñar al colaborador los problemas que surgen consecuencia de la desmotivación laboral.
- Enseñar al participante a identificar las estrategias de motivación auto aplicables con el fin de mejorar su desempeño laboral.

- Enseñar al trabajador a vincular la experiencia laboral con lo aprendido del taller.
- Analizar los datos obtenidos de cada uno de los participantes en cada una de las áreas del taller, con el fin encontrar las estrategias para la mejora de su trabajo.

4.4 Participantes

El taller será impartido a los supervisores de los diferentes departamentos.

4.5 Definir a quien le vas a dar el taller

El taller va dirigido a los supervisores de los diferentes departamentos; cremería, pasillo, cajas, paquetería, que se encuentren laborando en la comercializadora San Martin.

4.6 Duración

Cuatro sesiones de una hora, en el transcurso de un mes, una sesión por semana.

4 sesiones de 1 hora, 1 sesión por semana, en el transcurso de un mes.

4.7 Materiales

Cantidad	Materiales
2	Mesas de trabajo
5	sillas con paleta
1	Cañón o proyector
1	Pantalla blanca para proyectar la presentación de Power point
1	Laptop
2	Bocinas de computadora
1	Presentación que contiene los temas que se abordaran en el taller
1	Block de post it de un solo color
1	Pelota de goma
5	Hojas de autoevaluación impresas
4	Folders tamaño carta
1	Lista de nombres para llevar un control en la asistencia de taller
4	Constancias de participación
	Snacks (panquecitos, donas, rebanadas de pay de queso, roles de canela.)
20	Café o te
20	Agua embotellada
4	Diplomas (hacer formato)
4	Cuadernos forma francesa.
4	Lápiz adhesivo
100	Hojas blancas
4	Reglas
4	Tijeras
5	Bolígrafos negros

4.8 Escenario

Se desarrollará en una sala de 4x4 metros, que cuente con 5 sillas, 2 mesas de trabajo, proyector, equipo de audio y video. así como iluminación y ventilación para poder impartir el taller adecuadamente.

4.9 Procedimiento

Se propone un taller de cuatro sesiones, una cada semana, en total un mes, con duración de 60 minutos, así mismo se plantea que pueda ser aplicado a todos los supervisores, es deseable que el facilitador este presente y sea participe de las actividades propuestas.

En la sesión 1

Se darán 5 minutos de tolerancia antes de comenzar la primera sesión, luego entonces se pasara la lista a los participantes para que firmen su asistencia, enseguida se iniciara con una dinámica de presentación en la cual cada uno de los participantes mencionara su nombre y las expectativas que tiene acerca del taller, después se procederá con la exposición de los temas, reforzando los conocimientos antes expuestos con una dinámica y por último en el cierre se aplicara otra dinámica en donde los participantes expresen sus dudas y esas les sean disipadas.

En la sesión 2,3,

Se llevará a cabo la misma estructura, con diferentes temas, dinámicas y actividades, dichas sesiones con una duración de 60 minutos cada una.

En la sesión 4

Se proporcionarán 5 minutos de tolerancia antes de comenzar la cuarta sesión, enseguida se pasará la lista a los participantes para que firmen su asistencia, una vez concluido se procederá con el inicio de la dinámica en donde ellos mismos crearan sus estrategias y las plasmaran en un formato que les será entregado, por último, se procederá a realizar el cierre del taller efectuando una ultima dinámica.

A continuación, se muestra un cuadro con el fin de explicar el taller.

Estrategias de motivación para los supervisores de la Comercializadora San Martín			
Objetivo general: Generar estrategias de motivación en los supervisores de la comercializadora San Martín para mejorar la eficiencia y productividad en su trabajo diario.			
Sesión	Objetivo específico	Temas	Actividades
Sesión 1 Organización empresarial	-Enseñar al participante las definiciones correctas de; eficiencia, productividad, satisfacción laboral, con el fin de autoevaluar su desempeño laboral.	-Eficiencia -Productividad -Satisfacción laboral. -Eficiencia laboral.	-Registro de asistencia -Bienvenida presentación del taller La papa caliente -Exponer los temas: eficiencia, Productividad, Satisfacción. laboral. -Entrelazados -Cierre
Sesión 2 Motivación	-Enseñar al participante las definiciones correctas de; motivación laboral, ciclo motivacional y tipos de motivación. -Enseñar al colaborador los problemas que surgen consecuencia de la desmotivación laboral.	-Problemas de baja motivación. -Motivación -Ciclo motivacional. -Tipos de motivación. -Motivación laboral	-Registro de asistencia -Bienvenida Canasta revuelta. -Presentación de los temas; Motivación, motivación laboral, ciclo motivacional y tipos de motivación. -¿Qué me mueve? -Cierre
Sesión 3 Estrategias de motivación en la Comercializadora San Martín.	-Enseñar al participante a identificar las estrategias de motivación auto aplicables con el fin de mejorar su desempeño laboral.	-Funciones y responsabilidades de los supervisores. -Estrategias de motivación.	-Registro de asistencia. -Bienvenida Quien calla paga. -Presentación de las mejores empresas para trabajar. -Arrancando post-it -Cierre
Sesión 4 Establecimiento de metas. Cierre. (Duda)	-Enseñar al trabajador a vincular la experiencia laboral con lo aprendido del taller.	No aplica	-Registro de asistencia -Bienvenida Pelota de Kiko Pensemos un poco Ruleta de la suerte Cierre

4.10 Enfoque de la investigación

Cualitativo: El enfoque cualitativo se define como el "conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos y ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen)"(Hernández et al., 2014).

Además, este enfoque se presenta con menor rigurosidad que otros enfoques. Es flexible y le permite al investigador mayor libertad para cuestionarse y realizar nuevas hipótesis sobre la marcha. También es posible llevar a cabo la recolección de datos por medio de instrumentos no estandarizados.

Se considera que el presente estudio pertenece al enfoque cualitativo, esto se debe a que las variables se deben abordar desde un punto de vista interpretativo y que parte de un fenómeno en específico, el cual ha provocado diversos cuestionamientos relacionados con los cambios en el comportamiento de los individuos.

4.11 Diseño de investigación

En esta investigación se utilizará el diseño no experimental ya que no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos. En este estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. "la investigación no experimental es una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido" (Hernández et al., 2014).

Con respecto al diseño etnográfico Álvarez (2003), citado por Hernández et al., (2014, p.482) menciona que "el propósito de la investigación etnográfica es describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato contexto determinado hacen usualmente (se analiza a los participantes en acción), así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales y finalmente, presenta los resultados de manera que se resalten las regularidades que implica un proceso cultural". Para ello, investigador primero debe de captar los elementos para posteriormente explicarlos.

Asimismo, es de carácter interpretativo e inductivo lo cual implica descifrar el significado de los hechos y/o acciones desde una perspectiva holística, es decir que contemple de manera global el objeto de estudio y sus variables. Bajo esta premisa el conocimiento no se descubre si no se construye.

Es importante tener en cuenta que este tipo de investigación no puede ser programada o predeterminada ya que el contexto de acción se constituye a partir de lo natural, sin embargo, eso no exenta a los investigadores de cierta preparación para el trabajo en campo.

Este diseño implica también una serie de técnicas e instrumentos para la recolección de información entre lo que se destacan: notas de observación, entrevistas, encuestas, mapas, dibujos, diarios, etc. Estos permiten al investigador adentrarse a las experiencias y significados de quienes atraviesan el proceso y de esta manera poder comprender e interpretar su realidad (Hernández et al., 2014, p 484).

4.12 Variables

Variables dependientes

Eficiencia en el trabajo diario

Productividad en el trabajo diario

Variable independiente

El taller de motivación

4.13 Hipótesis

- Hipótesis de investigación

Existe relación entre la motivación respecto a la eficiencia y productividad en el trabajo diario.

- Hipótesis nula

No existe relación entre la motivación respecto a la eficiencia y productividad en el trabajo diario.

- Hipótesis alternativa

La experiencia laboral factor clave para obtener eficiencia y productividad en el trabajo diario.

**TALLER DE
ESTRATEGIAS DE
MOTIVACIÓN PARA
LOS SUPERVISORES
DE LA
COMERCIALIZADORA
SAN MARTIN**

INTRODUCCIÓN

La competencia entre las organizaciones por mantenerse en el mercado ha tenido como consecuencia la explotación del personal, siendo este el recurso más importante de una empresa.

El ser humano tiene que cubrir sus necesidades es por eso que se mantiene laborando dentro de una organización, en donde en muchas ocasiones no se le valora ni es reconocido su trabajo. Aunado a las exigencias de la sociedad mismas que provocan el desgaste del individuo, fracturando su estabilidad emocional y física, teniendo como resultado que ejecute las tareas de manera mecanizada sumergido en una rutina en donde parecer no hay salida.

Por ello la importancia de despertar la motivación propia en los colaboradores, en el presente proyecto se desarrolla un taller de motivación dirigido a los supervisores de la comercializadora San Martín. En el cual se pretende generar estrategias de motivación con el fin de mejorar la eficiencia y productividad en su trabajo diario. El cumplimiento de metas y objetivos propios tendrán como resultado la satisfacción, misma que sabrán como transmitir a sus colaboradores.

A continuación, se detallará a través de cartas descriptivas, los temas, a quién va dirigido, la secuencia y actividades que conforma el taller, así como la duración para cada actividad y los materiales y recursos necesarios para la aplicación del taller.

Sesión 1

Objetivo específico: Enseñar al participante las definiciones correctas de; eficiencia, productividad, satisfacción laboral con el fin de autoevaluar su desempeño laboral.

Hora de inicio: 8 am- 9 am.

Esperar 5 minutos antes de empezar

Actividad	Objetivo particular	Duración	Material	Distribución del espacio	Procedimiento
Registro de asistencia Hora de inicio 8:05	Controlar la asistencia del participante	5 minutos	Lista de asistencia y bolígrafo.	Las cuatro sillas se acomodarán en forma de media luna.	Se entregará al participante la hoja de registro para que firme. (véase en anexo 1).
Bienvenida presentación del taller La papa caliente	Analizar las expectativas y establecer los objetivos del taller.	10 minutos	Pelota de esponja Proyector y laptop	Las cuatro sillas se acomodarán en forma de media luna.	"La papa caliente" los participantes tendrán que presentarse y decir nombre y expectativas, además de que se les hablara de manera general de los objetivos del taller. (véase en anexo 2)
Exponer los temas: eficiencia, Productividad, Satisfacción. laboral.	Que los participantes aprendan las definiciones correctas de eficiencia, productividad y satisfacción laboral para que evalúen su desempeño laboral.	15 minutos	-Laptop -Bocinas -Proyector	Las sillas deberán estar colocadas en línea recta en dirección hacia la pantalla.	Se expondrá a través de dispositivas en power point los temas.
A ver quién gana	Que los participantes reconozcan la importancia de la eficiencia, satisfacción productividad laboral.	20 minutos	-Tijeras -Hojas de color -Resistol -regla -Hoja de autoevaluación. -Bolígrafos negros	Se utilizará una mesa de 1m x 50 cm.	-Se dividirán en dos equipos, deberán cortar tiras de tal modo que hagan círculos e ir enlazando los círculos de tal manera que quede desde las medidas hasta el pegado perfectamente bien hecho. (véase completo en el anexo 3 y 3.1)
Cierre	Retroalimentar los conocimientos.	5 minutos	Frasco de vidrio Papelitos con nombres	Las sillas deberán estar colocadas en línea recta en dirección hacia la pantalla.	El facilitador revolverá los papelitos con los nombres de los participantes, después tomara uno, dirá el nombre y pedirá que este mencione lo que aprendió y así sucesivamente.

Sesión 2					
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos específicos: • Enseñar al participante las definiciones correctas de: motivación, motivación laboral, ciclo motivacional y tipos de motivación. • Enseñar al colaborador los problemas que surgen consecuencia de la desmotivación laboral. 					
Hora de inicio: 8 am- 9 am. Esperar 5 minutos antes de empezar					
Actividad	Objetivo particular	Duración	Material	Distribución del espacio	Procedimiento
Registro de asistencia Hora de inicio 8:05 am	Controlar la asistencia del participante	5 minutos	Lista de asistencia y bolígrafo.	Las cinco sillas se acomodarán en forma de media luna.	Se entregará al participante la hoja de registro para que firme. <i>(véase en el anexo 1)</i>
Bienvenida Canasta revuelta.	Establecer el objetivo de la sesión.	10 minutos	5 sillas	Las cinco sillas se acomodarán en forma de media luna.	<i>(Véase en el anexo 4).</i>
Presentación de los temas; Motivación, motivación laboral, ciclo motivacional y tipos de motivación.	Que los participantes aprendan las definiciones correctas de: motivación, motivación laboral, ciclo motivacional tipos de motivación y las consecuencias que surgen cuando existe desmotivación.	15 minutos	-Laptop -Bocinas -Proyector	Las sillas deberán estar colocadas en línea recta en dirección hacia la pantalla.	Se presentará a través de dispositivos en power point los temas.
¿Qué me mueve?	Que los participantes reflexionen que motivos los hacen asistir al taller.	15 minutos	Lista de preguntas anexo 4	Las cinco sillas se acomodarán en forma de media luna.	Se le pedirá a cada uno de los participantes que mencione cual ha sido la motivación que le ha hecho estar allí. Y si últimamente se ha sentido desmotivado en la organización. <i>(véase completo en el anexo 5)</i>
Cierre	Reforzar el aprendizaje.	10 minutos	No aplica	Las sillas deberán estar colocadas en línea recta en dirección hacia la pantalla.	Se les hará la invitación a que voluntariamente pase alguno de los participantes a mencionar lo que aprendió durante la sesión.

Sesión 3					
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos específicos: • Enseñar al participante a identificar las estrategias de motivación auto aplicables con el fin de mejorar su desempeño laboral. 					
Hora de inicio: 8 am- 9 am. Esperar 5 minutos antes de empezar					
Actividad	Objetivo particular	Duración	Material	Distribución del espacio	Procedimiento
Registro de asistencia Hora de inicio 8:05 am	Controlar la asistencia del participante.	5 minutos	Lista de asistencia y bolígrafo.	Las cinco sillas se acomodarán en forma de media luna.	Se entregará al participante la hoja de registro para que firme. <i>(véase en el anexo 1)</i>
Bienvenida a Quien calla paga.	Promover la integración de los participantes.	10	5 sillas	Las cinco sillas se acomodarán en forma de media luna.	<i>(Véase en el anexo 6)</i>
Presentación de las mejores empresas para trabajar.	Que los participantes generen sus propias estrategias de motivación.	15 minutos	Cañón Laptop Bocinas Extensión eléctrica.	Las sillas deberán estar colocadas en línea recta en dirección hacia la pantalla.	Se presentará a través de dispositivos de power point las mejores empresas para trabajar y se proporcionará una breve explicación de cada una.
Arrancando post-it.	Que el participante ponga en práctica las estrategias de motivación en su trabajo diario.	15 minutos	Block de post-it de 14 cm x 10 cm. Bolígrafos negros	Las cinco sillas se acomodarán en forma de media luna.	El participante deberá escribir en un post-it diez cosas buenas que le aporte la empresa y 5 limitaciones. <i>(Véase completo en el anexo 7)</i>
Cierre	Identificar el aprendizaje de los participantes.	10 minutos	No aplica	Las cinco sillas se acomodarán en forma de media luna.	El facilitador preguntara de manera aleatoria a cada uno de los participantes sobre los temas vistos durante la sesión.

Sesión 4					
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos específicos: • Enseñar al trabajador a vincular la experiencia laboral con lo aprendido en el taller. 					
Hora de inicio: 8 am- 9 am. Esperar 5 minutos antes de empezar					
Actividad	Objetivo particular	Duración	Material	Distribución del espacio	Procedimiento
Registro de asistencia Hora de inicio 8:05 am	Controlar la asistencia del participante.	5 minutos	Lista de asistencia y bolígrafo.	Las cinco sillas se acomodarán en forma de media luna.	Se entregará al participante la hoja de registro para que firme. <i>(véase en el anexo 1)</i>
Bienvenida Pelota de Kiko	Promover la integración de los participantes.	10 minutos	1 pelota (de esas que son muy grandes).	Las sillas y mesa deberán estar colocadas en una orilla, despejando el espacio.	<i>(Véase en el anexo 8)</i>
Pensemos un poco	Que el participante cree sus propias estrategias de motivación.	20 minutos	Formato de estrategias 5 bolígrafos	Las cinco sillas se acomodarán en forma de media luna.	Se les entregará un formato en el que deberán anotar las estrategias de motivación. Para ello cada uno de los participantes deberá formular por lo menos 3 estrategias, mismas que se discutirán en conjunto buscando que funcionen para todos. <i>(Véase completo en el anexo 9)</i>
Ruleta de la suerte Cierre	Que el participante refuerce sus conocimientos y disipe sus dudas del taller.	20 minutos	Un círculo de cartón dividido en 4 partes iguales. Base con flecha roja que soporte el círculo giratorio.	Las sillas deberán estar colocadas de manera lineal con vista a la ruleta.	El facilitador gira la ruleta, cuando esta se detenga, la flecha indicará un nombre. El facilitador procederá a realizarle una pregunta del taller. <i>(Véase completo en el anexo 10)</i>
5 minutos extra	Entrega de diplomas				
5 minutos extra	Despedida				

ANEXOS

Día 1. Anexo 1. **Pase de lista SUPERVISORES. **

Trabajador	Hora de entrada	Hora de salida	Asistencia Fecha	1	2	3	4
Ana Lilia							
María del Rosario							
San Juana							
Ivanna Ocaña							

Día 1. Anexo 2. **Actividad de bienvenida. **

La papa caliente, el facilitador lanzara la pelota a un participante, este la tomara y tendrá que presentarse, decir nombre y las expectativas que tienen acerca del taller una vez que concluya deberá lanzara a otro y así sucesivamente hasta que todos se presenten.

¿Qué empleado se nota confiado?, ¿Qué empleado se nota tímido?, ¿Qué empleado se notó más alegre?, ¿Qué empleado se notó más antipático?, ¿Hubo colaboradores que no quisieran participar?, ¿Hubo colaboradores que quisieran hablar de más?

Observaciones generales:

**** Día 1. Anexo 3. ** A ver quién gana. ****

1.- El facilitador pedirá a los participantes que se dividan por equipos, después les proporcionara los materiales (regla, lápiz adhesivo, lápiz tijeras y 10 hojas blancas).

2.- Se les pedirá a los participantes cortar tiras de papel con medidas de 2 cm de ancho por 15 de largo, una vez cortadas tendrán que armar círculos mismos que se irán enlazando de tal forma que se arme una cadena, todo debe de estar perfectamente hecho tanto el circulo como el tamaño de las tiras y el pegado de las mismas etc... cada equipo deberá organizarse para lograrlo.

3.- El facilitador solicitará a los participantes que indiquen cuando crean tener más enlaces bien hechos en comparación con el otro equipo, ya que solo así se podrá para el juego y se evitara que el equipo contrario avance.

Al evaluar es importante conocer que no gana el equipo que más tiras tenga si no el equipo que se organizó y logro hacer enlaces perfectos. Cada círculo o tira debe medir lo mismo.

Es importante que se analice que no basta con llevar a cabo la actividad rápidamente sino correctamente, trayendo consigo la productividad y la satisfacción del trabajo.

Observaciones generales:

Día 1. Anexo 3.1. Formato de autoevaluación.

FORMATO DE AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL (SUPERVISORES)				
Nombre:		Edad:		
Fecha de evaluación:		Puesto:		
Instrucciones: Marque con una X según corresponda				
N°	Criterios de evaluación (eficiencia, productividad y satisfacción laboral).	Siempre	Algunas veces	Nunca
1	Planifico las actividades a realizar diariamente.			
2	Utilizo eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.			
3	Completo de manera efectiva en tiempo y forma las tareas asignadas.			
4	Estoy atento (a) a cualquier falla en los procesos.			
2	Mido la productividad a través de las ganancias de la organización.			
4	Monitoreo los avances de cada empleado.			
5	Realizo las actividades de acuerdo a los requerimientos de la organización.			
6	Soy capaz de establecer prioridades en las actividades diarias.			
7	Corrijo los procesos en cuanto me doy cuenta que están mal.			
8	Se cumplen los objetivos de la organización.			
9	Los ingresos de la organización han aumentado en comparación con años anteriores.			
10	Tengo la libertad de realizar cambios en las actividades si así lo considero prudente.			
11	Reconocen mi trabajo en la organización.			
12	Participo en las decisiones de la empresa.			
13	Constantemente me enfrento a nuevos retos que me ayudan a crecer profesionalmente.			
14	Considero que la remuneración que percibo de acuerdo a mi trabajo es justa.			
15	Mantengo una comunicación efectiva con mis compañeros.			

**** Día 2. Anexo 4. ** Canasta revuelta ****

El facilitador mencionara el objetivo de la sesión e iniciara con una dinámica de integración, de manera que todos los participantes formaran un círculo con sus respectivas sillas, él facilitador quedara al centro y de pie.

En el momento que el facilitador señale a cualquier participante diciéndole, ¡piña!, este debe responder el nombre del compañero que este a su derecha. Si le dice: ¡naranja!, debe de decir el nombre del que tiene a su izquierda. Si se equivoca o tarda más de 3 segundos en responder pasa al centro y el coordinador ocupa su puesto.

En el momento que diga, ¡canasta revuelta!, todos cambiaran de asiento. (El que está al centro, deberá aprovechar esto para ocupar uno y dejar a otro compañero al centro.

Observaciones generales:

**** Día 2. Anexo 5. ** ¿Qué me mueve? ****

Es importante mencionar que cada vez que iniciamos una actividad nueva, la hacemos por un motivo.

1.- El facilitador le pedirá a cada uno de los participantes que respondan cuál es el motivo principal por el que asisten al taller.

2- De manera individual, los participantes responderán a una serie de preguntas de este tipo: ¿por qué he venido a esta actividad?, ¿cuál es mi estado de ánimo hoy?, ¿qué espero obtener en el día de hoy?, ¿qué estoy dispuesto a aportar en el día de hoy?

3- Cada participante comparte con los demás si últimamente se ha sentido desmotivado en la organización.

Observaciones generales:

Día 3. Anexo 6. ** Quien calla paga **

El facilitador mencionara el objetivo de la sesión y los temas a abordar en esta, enseguida iniciara una dinámica.

1. El facilitador indicara que todos los participantes se pongan de pie y formen un círculo.
2. Cada uno de los participantes deberán mencionar:
 - a) Nombre
 - b) Color favorito
 - c) Fruta preferida
 - d) Algo que los motive
3. El facilitador se colocará en el centro del círculo y dará la indicación a los participantes que caminen alrededor de él.
4. El facilitador dirá el nombre de uno de los participantes y este mencionará el nombre, color, fruta y lo que motiva al otro compañero, esto se repetirá de forma dinámica.
5. Si el compañero no dice de forma rápida los datos, el facilitador o la persona que este en el centro podrá tocarlo y este tendrá que pasar el centro y elegir a otra persona.
6. Si el compañero dice de forma correcta y rápida los datos del participante, este continuara en su lugar.

Observaciones generales:

**** Día 3. Anexo 7. **Arrancando post-it ****

Escribir en un post-it cinco cosas buenas que aporta la empresa y el trabajo en equipo dentro de la misma, así mismo escribirá tres limitaciones o puntos débiles que tiene dentro de la misma. No se pondrá el nombre en ese papel. Tras unos minutos, el facilitador recoge todos los posts-it.

2- Distribuye estos papeles de manera aleatoria de manera que cada persona, haya recibido uno distinto al suyo.

3- Por orden, cada persona va leyendo los puntos débiles que aparecen en el papel como si fueran propios. Una vez que los menciona, comenta qué estrategias puede usar para corregirlos.

Observaciones generales:

**** Día 4. Anexo 8. ** Pelota de Kiko ****

Los participantes deberán estar caminando de manera aleatoria dentro del salón.

1.- El facilitador comenzará colocándose una pelota entre las piernas, caminando como pueda, se tendrá que acercarse a otro participante y le mencionará un producto que se maneja en la organización.

2.- Una vez mencionado le pasará la pelota, sin tocarla con las manos. Esta persona continúa la dinámica hasta que todos hayan tenido la pelota.

Observaciones generales

**** Día 4. Anexo 9. **Pensemos un poco ****

Es una dinámica que permitirá al participante a expresar aquello que lo motiva, así como conocer los factores motivantes de los demás, cuya finalidad radica en crear estrategias que los automotiven, para posteriormente sean plasmadas en un formato, mismo que tendrá que estar expuesto en un lugar visible para ellos.

1.- El facilitador entregara a los participantes un formato de estrategias de motivación.

2.- Cada uno de los participantes, de manera individual deberá formular y escribir en una hoja blanca tres estrategias de motivación.

3.- Se reunirán en grupo para dialogar las estrategias que cada uno escribió, mismas que deberán ser plasmadas en el formato. Una vez hecho, cada uno de los participantes deberá formar la hoja de común acuerdo y compromiso a utilizarlas.

Observaciones generales:

** Día 4. Anexo 9.1 ** Formato de estrategias de motivación **

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN
Supervisores Comercializadora San Martin.

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

6.-

7.-

8.-

9.-

10.-

11.-

12.-

Sup. Ana Lilia

Sup. María del Rosario

Sup. San Juana

Sup. Ivanna Ocaña

**** Día 4. Anexo 10 ** Ruleta preguntona ****

En esta actividad los participantes reforzaran sus conocimientos a cerca de los temas vistos durante el taller, puesto que el facilitador gira la ruleta, misma que estará dividida en cuatro partes iguales, dentro de cada espacio ira escrito el nombre de cada participante, en el momento que la ruleta pare de girar, la flecha indicara un nombre, el facilitador le hará una pregunta a la persona con dicho nombre, una vez contestada, girara de nuevo la ruleta y así hasta concluir con las preguntas.

1.- Facilitador gira la ruleta, una vez que haya parado de girar la flecha indicará un nombre, entonces procederá a realizar una pregunta.

2.- El participante deberá contestar la pregunta.

3.- Una vez contestada la pregunta, volverá a girar la ruleta y a emitir la siguiente pregunta, así lo realizará las veces necesarias hasta que concluya con las preguntas.

- a) ¿Qué es la motivación?
- b) ¿De qué manera influye la motivación en el personal?
- c) ¿Define la satisfacción con tus propias palabras?
- d) ¿La eficiencia es lo mismo que la eficacia?
- e) ¿Consideras que la motivación tiene relación con la productividad, por qué?
- f) ¿Menciona 3 cosas que te mueven para permanecer trabajando en la organización?
- g) ¿Cuáles son y en qué consisten los tipos de motivación?
- h) ¿En qué se diferencia la motivación de la motivación laboral?
- i) ¿Menciona algunos problemas que existen en las organizaciones causa de la desmotivación laboral?
- j) ¿Consideras que es mejor motivar primero a los supervisores o motivar a sus subordinados?

Comercializadora San Martín

Otorga el presente

CONSTANCIA

A :

Por haber concluido satisfactoriamente
el taller de capacitación

Estrategias de motivación

Duración de 4 horas



Facilitador

Dr. Blanca Estela Garcia M.

La siguiente presentación se encuentra sin formato, para la aplicación del taller será necesario utilizar un diseño de la empresa en donde se aplique.

Estructura de la presentación del taller en Power point.

Día 1 **Diapositiva N° 1 Título:**

Estrategias de motivación para los supervisores de la comercializadora San Martín.

(A continuación, se presentará la dinámica de la papa caliente.)

Diapositiva N° 2 Objetivo general:

Generar estrategias de motivación a través de un taller dirigido a supervisores de los diferentes departamentos de la comercializadora San Martín, con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad en su trabajo diario.

Objetivos específicos del taller

- Enseñar al participante las definiciones correctas de; eficiencia, productividad, satisfacción laboral, con el fin de autoevaluar su desempeño laboral.
- Enseñar al participante las definiciones correctas de; motivación laboral, ciclo motivacional y tipos de motivación.
- Enseñar al colaborador los problemas que surgen consecuencia de la desmotivación laboral.
- Enseñar al participante a identificar las estrategias de motivación auto aplicables con el fin de mejorar su desempeño laboral.
- Enseñar al trabajador a vincular la experiencia laboral con lo aprendido del taller.

Diapositiva N° 3

Primera sesión

Temas: Eficiencia laboral, productividad, satisfacción laboral.

Objetivo específico: Enseñar al participante las definiciones correctas de; eficiencia, productividad, satisfacción laboral, con el fin de autoevaluar su desempeño laboral.

Eficiencia

Para Chiavenato (2006), "la eficiencia se orienta hacia la mejor manera de ejecutar o realizar las cosas (métodos de trabajo) utilizando los recursos (personas, máquinas, materias primas) del modo más adecuado posible, así mismo se preocupa por los medios y métodos más indicados durante la planeación para asegurar la optimización de recursos disponibles".

Beneficios que trae consigo: reducción del tiempo, minimizar el desperdicio de recursos, generar más producto o servicio, ofrecer un mejor servicio al cliente, la reducción de errores.

Diapositiva N° 4

Productividad

Syverson (2011), plantea que la "productividad es vista como la eficiencia en la producción, determina cuánto se produce de un conjunto disponibles de insumos, es la razón entre las salidas de bienes y servicios y una o más entradas de insumos, como mano de obra, capital o administración, mejorar la productividad significa mejorar la efectividad".

Factores que provocan la disminución de la productividad

Internos: recurso humano, materiales, tecnología.

Externos: recursos naturales, cambios económicos y demográficos.

Formas de medir la productividad:

A continuación, se muestran algunos ejemplos de algunas de ellas (Cadena et al.,2013).

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto medio en cantidades físicas}}{\text{Insumo medio en cantidades físicas}}$$

$$\text{Productividad del trabajo} = \frac{\text{Cantidades físicas del trabajo}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$$

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Un insumo determinado}}$$

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Resultado tangible total}}{\text{Insumo tangible total}}$$

$$\text{Productividad laboral anual} = \frac{\text{Producción total}}{\text{Total, trabajadores}}$$

Diapositiva N° 5

Satisfacción laboral

Gibson (2010), menciona que la satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen a cerca de sus empleos. La cual resulta de sus percepciones de sus puestos y se basa en factores del ambiente laboral, como el estilo del supervisor, las políticas y procedimientos, la afiliación al grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y prestaciones que otorgue la empresa.

Instrumentos para medir la evaluación.

Job Descriptive Index (JDI) (1969), mide la satisfacción laboral en cinco áreas de trabajo distintas como: el trabajo en sí mismo, la supervisión, las personas, el salario, y la promoción.

Índice de satisfacción laboral (ISL*66) de Galicia y Hernández (2002), es una escala tipo Likert compuesta por 66 reactivos los cuales están compuestos por cuatro factores que son: evaluación institucional del personal, comunicación, desarrollo capacitación y actualización personal, salud y condiciones laborales.

Factores de satisfacción: logro, reconocimiento, crecimiento personal, vida personal, comunicación, administración, políticas de la empresa, contenido del trabajo, supervisión, seguridad laboral, clima laboral, beneficios adicionales.

Métodos de evaluación de satisfacción

Satisfacción parcial: sistemas de recompensas, condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remuneraciones, políticas administrativas, relaciones sociales, desempeño profesional, desarrollo de tareas, relación con el jefe inmediato, grado de compromiso laboral entre otras.

Satisfacción general: se compone de cuestionarios y de la satisfacción parcial.

(A continuación, se presentará la dinámica de a ver quién gana, y el formato de evaluación).

Gracias por su atención, esta presentación continua.

Día 2 **Diapositiva N° 6**

Objetivo específico: Enseñar al participante las definiciones correctas de; motivación laboral, ciclo motivacional y tipos de motivación.

Temas: motivación, motivación laboral, ciclo motivacional.

(A continuación, se presentará la dinámica de bienvenida "canasta revuelta").

Motivación

García (2014), afirma que la motivación se genera debido al surgimiento de necesidades ya que, al tener su origen en esto, representa un ciclo, esto quiere decir que al satisfacer una necesidad es probable que aparezca otra o que al paso de cierto tiempo esta misma vuelva a aparecer.

Motivación laboral

Morales et al., (2002) define la motivación laboral como "aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar) e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma".

Ciclo motivacional

Chiavenato (2011) menciona que la persona se encuentra en un estado de equilibrio hasta que exista una necesidad. Entonces para que se satisfaga esa necesidad el sujeto tendrá que emitir ciertas conductas, una vez satisfecha la necesidad, la persona regresara a su estado de equilibrio y el ciclo de motivación tendrá a repetirse.

Problemas de baja motivación.

Ausentismo, rotación de personal y baja productividad.

(A continuación, se presentará la dinámica de, "que me mueve")

Gracias por su atención, esta presentación continua.

Día 3 ** Diapositiva N° 7**

Objetivo específico: Enseñar al participante a identificar las estrategias de motivación auto aplicables con el fin de mejorar su desempeño laboral.

(A continuación, se presentará la dinámica de, "Quien calla paga")

BAIN & COMPANY una de las principales firmas de consultoría, ha sido calificada como el mejor lugar para trabajar, ya que la integran colaboradores multifacéticos, amables y agradables, además de que la empresa brinda la oportunidad de trabajar para otra empresa los sábados. Las charlas con los jefes son con café en mano ahí se abordan las fortalezas y lo avances en el cumplimiento de objetivos. Si el colaborador sale de la empresa le ofrecen un apoyo económico hasta que encuentre trabajo, gozan de jugosos paquetes de compensación más el salario base y bonificaciones.

GOOGLE es una empresa que se caracteriza por consentir de más a su talento humano de manera que lleva seis años ocupando el primer lugar a nivel mundial de las mejores empresas para trabajar, ofreciendo horarios flexibles, acceso a bibliotecas, estéticas, mercadillos ambulantes, guardería etc. Permiten llevar a sus mascotas (perros) y fomentan la visita de sus hijos a las instalaciones.

TWITER se distingue por ser una organización que ha donado un tercio de sus acciones a sus colaboradores lo que equivale a doscientos millones de dólares,

cuenta con servicio de lavandería y limpieza en seco, permiso de paternidad y maternidad pagado, servicio de desayuno y almuerzo, horarios flexibles.

COCA COLA compañía líder en venta de bebidas se caracteriza por contar con un margen de 90 minutos para incorporarse o salir del trabajo, la jornada los viernes termina a las 13:30 pm, derecho de formación a trabajadores que se habían dado de baja por un tiempo, campamento de verano para sus hijos, reducción de jornada de hasta un 20% cuando del colaborador dependan hijos menores de 6 años y adultos mayores, vacaciones flexibles además de un día adicional para realizar algún trámite extra.

Diapositiva N° 8

Estrategias de motivación.

Parrales et al., (2022) menciona algunas:

Proporcionar un ambiente adecuado, positivo el cual promueva la creatividad, las nuevas ideas y las iniciativas, además de integrar al colaborador en la toma de decisiones, respetando su punto de vista, de igual manera es importante involucrar al empleado en los resultados.

Estimular el sentimiento de pertenencia al grupo, ya que con ello se busca que el empleado se sienta parte de la empresa como si esta fuese de su propiedad.

En tercer lugar, menciona que es fundamental que se les ofrezca retroalimentación misma que indique al trabajador sus puntos de progreso y cuáles son las áreas de oportunidad.

Celebrar los éxitos alcanzados de manera grupal ya que todos conforman la empresa.

Agradecer por medio de una nota o de manera verbal ya que es una de las palabras más gratificantes y sinceras que se puedan ofrecer por el trabajo.

(A continuación, se presentará una dinámica "arrancando pos-it").

Gracias por su atención, esta presentación continua.

Día 4 ** Diapositiva N° 9**

Objetivo específico: Enseñar al trabajador a vincular la experiencia laboral con lo aprendido en el taller.

(A continuación, se presentará una dinámica de bienvenida "La pelota de Kiko").

(Enseguida una dinámica "Pensemos un poco").

(Finalmente, se presentará la dinámica "la ruleta de la suerte").

Diapositiva N° 10 ** ultima diapositiva**

Frase de culmino del taller

" Si crees que puedes,

ya estas a medio

camino".

Theodore Roosevelt

FUENTES CONSULTADAS

Alcaraz Armendáris, A., Sánchez García, J.E. y Álvarez Sánchez, I. N. (2016). Educación y motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno (recaudación de rentas del municipio de ahome, Sinaloa). *Ra Ximhai*, 12(6).389-397.

Arias F, Heredia V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. (5ta ed). Editorial Trillas.

Baez, A., Hernández, G. y Cordero, M. A. (2013). Análisis de la motivación laboral como factor de eficiencia en la empresa. Caso: Santis, S.A. de C.V. *Red internacional de investigadores en competitividad*, 7(1).317-336.

Bastardo, N. J. (2014). Satisfacción laboral del personal administrativo de la universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. *Revista Universidad Nacional Experimental de Guayana Venezuela*, 12.5-18.

Cadena, P., Salvador, A., Tapia, D., Cueva, F., Herrera, M., Díaz, G., Jarrin, F., Laura, M. F., Solórzano, H., Ibáñez, J.A., Páliz, D., Rueda, I., Ramírez, E., Lezaeta, M. (2013). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas Contables. *Revista Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 96, 1-29.

Castro, N.A. y Rajadel, O. N. (2010). Sistema de cálculo de la efectividad y la eficiencia del proceso de integración de la gestión de la ciencia, la innovación tecnológica y el medio ambiente a escala territorial. *Revista de Ciencia y sociedad República Dominicana*, 14(3), 386-406.

Chiavenato, I (2009). *Comportamiento organizacional*. (2da edición). Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra edición). Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2000). *Administración los recursos humanos*. (5ta edición). Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.

Chiavenato, I.(2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7 séptima edición). Mc Graw Hill.

Escobar, B.C. y Aguilar, R.R (2002). *Motivación y conducta: sus bases biológicas*. Manual moderno.

Flores, L. (2020). La intencionalidad de la acción en el proceso motivacional humano. *Psicología. Avances de la disciplina*, 12(2),115-135.

Forbes (30 de junio 2015).7 Motivos por los que los mexicanos faltan a trabajar. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/7-motivos-por-los-que-los-mexicanos-faltan-a-trabajar/>

Fuentes, J. (2007). Incidencia de la satisfacción laboral docente y el ambiente del aula en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios. Tesis de doctorado. Ciencias de la educación. Universidad de Sevilla. España.

Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Editorial Alfaomega.

Galicia, T. A y Hernández A. A. (2002). Elaboración de un instrumento para medir la satisfacción laboral. Tesis de licenciatura. Facultad de psicología, UNAM. México.

Gallardo, E., Espulga Sellarés, C.M. y Triado Ibern, X.M.(2007). ¿Que debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones, *Universidad de Barcelona*, 2,1-9.

García, E.L. (2014). *Psicología general*. Patria.

Gibson, J. (2006). *Organizaciones: comportamiento estructura, procesos*. (12 edición). Mc Graw Hill.

Gómez, O. (2012). La productividad del recurso humano, factor estratégico de costs de producción y calidad del producto: industria de confecciones de Bucaramanga. *Revista Tecnura*. 16 (31), 102- 113.

González, D. (2008). *Psicología de la motivación*. Ciencias Médicas.

Guillen Gestoso, C. y Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, Y. H. G. & Mendieta, A., (2013). Modelo de la Rotación de Personal. *Historia y Comunicación Social*, 18(Especial), 837-863.

Herrera, L. y Murillo, W. (2018). Estilo de dirección en una universidad de Perú desde la perspectiva de la Teoría “X” y “Y” de Douglas Mc Gregor. *Revista valor agregado*,5(1). 50-57.

Irurita, J. (2012). Sistemas de gestión de la calidad [Tesis de ingeniería, Universidad Pública de Navarra].

Landy, J y Conte, J. M.(2005).*Psicología Industrial: Introducción a la psicología industrial y Organizacional*. Mc Graw Hill interamericana

Landy, J. y Conte, J.M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Mc Graw Hill.

Linares, O.L. y Gutiérrez, R.E. (2010). Satisfacción Laboral y Percepción se salud mental en profesores. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*,2(1).31-38.

Mansilla, F., García, J., Gamero, C. y Congosto, A. (2010). Influencia de la satisfacción laboral en las demandas de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud. *Medicina y seguridad del trabajo*,56(219).147-157.

Medina, J. (2010). Modelo Integral de productividad, Aspectos importantes para su implementación. *Escuela de Administración y Negocios*, 69. 110 -109.

Méndez, J.S. (2013). *Fundamentos de economía*. Mc Graw Hill.

Morales Tamaral, A. y Ponds Peregort, O. (2002). Influencia de la organización en la motivación laboral: Aplicación al caso de una Administración Pública. *Capital humano*,151.26-37.

Olveira, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Thompson.

Peña Rivas, H. C. y Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*.7 (3),177-192.

Perret, R (2016). *El secreto de la motivación*. Independiente.

Reeve, J. M. (2010). *Motivación y emoción*. (5ta ed). Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Motivación: de los conceptos a las aplicaciones. Comportamiento organizacional*. (13ra edición). Editorial Pearson.

Sanz, M.T., Menéndez, F.J., Rivero, M.P. y Conde, M. (2017). *Psicología de la motivación teoría y práctica. Colección UNED* (Sanz y Torres).

Syverson, C. (2011). Lo que determina la productividad. *Revista de literatura económica*, 49(2). 326-365.

Velásquez Conteras, A. (2007). La organización el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista escuela de administración de negocios*, 61, 129-155.

Weiss, H. M. (2002). Deconstruyendo la satisfacción laboral: Separando evaluaciones, creencias y experiencias afectivas. *Examen de la gestión de recursos humanos*, 12(2), 173-194

Woolfolk, A. (2010). *Psicología educativa*. Editorial Pearson.