

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES



Propuesta del diseño de un plan de motivación para mejorar el
clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL, Los
Olivos 2019

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Angie Diaz Villanueva

ASESOR

Angela Giovana Maza Chumpitaz

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos del autor

Nombres	Angie
Apellidos	Diaz Villanueva
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	47872664
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Angela Giovana
Apellidos	Maza Chumpitaz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	40935708
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-6229-2780

Datos del Jurado

Datos del presidente del jurado

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761

Datos del segundo miembro

Nombres	Teodoro Emilio
Apellidos	Flores Ballesteros
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08612078

Datos del tercer miembro

Nombres	Angela Giovana
Apellidos	Maza Chumpitaz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	40935708

Datos de la obra

Materia*	motivación, clima laboral, motivación intrínseca, motivación extrínseca.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Administración
Código del programa Consultar el listado: enlace	413016

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

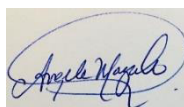
ACTA N° 101-2022-ADM.

Siendo las 16:02 del día **jueves 22 de diciembre de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **093-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Propuesta del diseño de un plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL, Los Olivos 2019”** presentada por el bachiller **DIAZ VILLANUEVA, ANGIE**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Propuesta del diseño de un plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL, Los Olivos 2019”	Mg. Rodolfo Odlanier López Bravo. Mg. Ángela Giovana Maza Chumpitaz. Mg. Teodoro Emilio Flores Ballesteros.	Aprobado (12)

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobado por mayoría por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. Ángela Giovana Maza Chumpitaz
MIEMBRO



Mg. Teodoro Emilio Flores Ballesteros
MIEMBRO



Mg. Rodolfo Odlanier López Bravo
PRESIDENTE

Anexo 2

CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Lima, 06 de setiembre del 2023.

Señor
William Muñoz Marticorena
Jefe del Departamento de Investigación
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales
UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: **"Propuesta del diseño de un plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL, Los Olivos 2019"**., presentado por DIAZ VILLANUEVA, ANGIE, código 2011100415 y DNI 47872664; para optar el título profesional de Licenciado en Administración, ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 12 %** (poner el valor del porcentaje).* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted.

Atentamente,



Firma del Asesor (a)

DNI N°:40935708.....

ORCID: 0000-0001-6229-2780

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales

UCSS

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por su inmensa misericordia y a mis padres por su amor, apoyo y paciencia a lo largo de mi preparación académica.

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mis padres, mi familia, mis docentes, mis compañeros de la universidad y a las personas que hicieron posible esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento	iii
Dedicatoria.....	iv
Contenido	v
Resumen	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	12
1. EL PROBLEMA	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4.1 Objetivo general.....	21
1.4.2 Objetivos específicos.....	22
2 FUNDAMENTO TEÓRICO	23
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	23
2.2 Marco teórico de la variable independiente: Motivación.....	26
2.3 Marco teórico de la variable dependiente: Clima laboral	45
3 MARCO METODOLÓGICO	65
3.1 Formulación de hipótesis.....	65
3.1.1 Hipótesis general	65
3.1.2 Hipótesis específicas.....	65
3.2 Variables e indicadores	65
3.2.1 Variable independiente	65
3.2.2 Variable dependiente	66
3.3 Tipo y diseño de la investigación.....	67
3.3.1 Tipo de la investigación.....	67
3.3.2 Diseño de la investigación	68
3.4 Población y muestra.....	68
3.4.1 Unidad y ámbito del estudio.....	68
3.4.2 Población.....	69
3.4.3 Muestra	69
3.5 Técnicas e instrumentos.....	69
3.5.1 Técnicas	69
3.5.2 Instrumentos	69
4 RESULTADOS	72

4.1 Descripción del trabajo de campo	72
4.2 Diseño de la presentación de los resultados	72
4.3 Presentación de resultados	73
4.3.1 Resultados descriptivos	73
4.3.2 Resultados inferenciales	80
4.4 Discusión de los resultados	83
4.5 Propuesta de plan de motivación para mejorar el clima laboral	85
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS	99
ANEXOS	108
Anexo 1. Cuestionario	108
Anexo 2. Validación de expertos	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre empresas de Estados Unidos y japonesas	43
Tabla 2. Preguntas relacionadas con las dimensiones e indicadores	64
Tabla 3. Operacionalización de la variable motivación	66
Tabla 4. Operacionalización de la variable clima laboral	67
Tabla 5. Coeficiente de Alfa de Cronbach	70
Tabla 6. Estadístico de fiabilidad del instrumento plan de motivación	71
Tabla 7. Estadístico de fiabilidad del instrumento clima laboral	71
Tabla 8. Ítems de preguntas por variable	72
Tabla 9. Percepción del nivel de motivación de los trabajadores	73
Tabla 10. Percepción del nivel de motivación intrínseca	74
Tabla 11. Percepción del nivel de motivación extrínseca	75
Tabla 12. Percepción del nivel del clima laboral	76
Tabla 13. Percepción del nivel de relaciones personales	77
Tabla 14. Percepción del nivel de autorrealización	78
Tabla 15. Percepción del nivel de estabilidad/cambio	79
Tabla 16. Prueba de variabilidad de la influencia del plan de motivación en el clima laboral	80
Tabla 17. Prueba de estimación de parámetros del plan de motivación para mejorar el clima laboral	81
Tabla 18. Prueba de estimación de parámetros del plan de motivación sobre las relaciones personales	81
Tabla 19. Prueba de estimación de parámetros del plan de motivación en la autorrealización de los trabajadores	82
Tabla 20. Prueba de estimación de parámetros del plan de motivación sobre la estabilidad/cambio de los trabajadores	83
Tabla 21. Resumen de base de datos de variables y dimensiones	86
Tabla 22. Estimación de los costos de implementación de estrategias	88
Tabla 23. Estimación de los costos de implementación de actividades por estrategias	89
Tabla 24. Frecuencia de la propuesta y costo anual	89
Tabla 25. Proyección de ventas	90
Tabla 26. Ingresos por mes	91
Tabla 27. Balance de la empresa	91

Tabla 28. Estado de ganancias y pérdidas	92
Tabla 29. Flujo de caja	93
Tabla 30. Indicadores de rentabilidad	93
Tabla 31. Período de recuperación de la inversión	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa para identificar el problema.....	18
Figura 2. Diagrama de planteamiento del problema.....	19
Figura 3. Circuito del clima organizacional.....	51
Figura 4. Percepción del nivel de motivación de los trabajadores.....	73
Figura 5. Percepción del nivel de motivación intrínseca	74
Figura 6. Percepción del nivel de motivación extrínseca	75
Figura 7. Percepción del nivel del clima laboral	76
Figura 8. Percepción del nivel de relaciones personales	77
Figura 9. Percepción del nivel de autorrealización.....	78
Figura 10. Percepción del nivel de estabilidad/cambio	79

RESUMEN EJECUTIVO

En la investigación, se estableció como objetivo general desarrollar un plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL. Para tal efecto, se empleó una metodología de tipo cuantitativa y de diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 15 trabajadores y la muestra fue censal. Se aplicó la técnica encuesta con su instrumento cuestionario. Los resultados estadísticos indicaron que para el 66.7% de los colaboradores la motivación intrínseca es favorable, mientras que el 100% percibe que la motivación extrínseca es favorable. En cuanto al nivel del clima laboral, los trabajadores perciben que es moderado. El 66.7% percibe que el nivel de las relaciones personales es moderada; el 60% percibe que el nivel de autorrealización es favorable, y en cuanto a la dimensión estabilidad/cambio, el 60% es de nivel favorable. La investigación concluye que el nivel de la motivación tiene tendencia favorable y el clima laboral es de nivel moderado. Finalmente, se presenta una propuesta de plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa, la cual fue evaluada desde el punto de vista financiero para demostrar la factibilidad de la inversión en el proyecto de mejora.

Palabras clave: motivación, clima laboral, motivación intrínseca, motivación extrínseca.

ABSTRACT

The general objective of the research was to develop a motivation plan to improve the work environment in the company G & G Urban Shoes EIRL. For this purpose, a quantitative methodology and a non-experimental and cross-sectional design were used. The population consisted of 15 workers and the sample was census. The survey technique was applied with its questionnaire instrument. The statistical results indicated that for 66.7% of the collaborators, intrinsic motivation is favorable, while 100% perceive that extrinsic motivation is favorable. Regarding the level of the work environment, the workers perceive that it is moderate. 66.7% perceive that the level of personal relationships is moderate, 60% perceive that the level of self-realization is favorable and in terms of the stability/change dimension, 60% is of a favorable level. The research concludes that the level of motivation has a favorable trend and the work environment is moderate. Finally, a proposal for a motivation plan is presented to improve the work environment in the company; the same that was evaluated from the financial point of view to demonstrate the feasibility of the investment in the improvement project.

Keywords: motivation, work environment, intrinsic motivation, extrinsic motivation

INTRODUCCIÓN

La investigación se efectuó en una empresa denominada G & G Urban Shoes EIRL. Esta fabrica zapatillas de moda para una importante entidad comercializadora del mercado, y también cuenta con una marca propia. Dicha institución cuenta con 15 trabajadores, repartidos en el Área de Producción y Ventas.

Urban Shoes inició sus actividades en el año 2016. Fue creada por Alberto Pereda Arenas luego de renunciar a la empresa en la que trabajaba, la cual era una del mismo rubro. De este modo, el nuevo empresario, su esposa y una de sus hermanas iniciaron este negocio familiar, que va creciendo gradualmente hasta convertirse en una empresa que elabora artículos de moda y de calidad.

Posteriormente, Urban Shoes se hizo conocida en el mercado y fue contactada por la conocida empresa denominada Tiendas Passarella. En el año 2017, comenzó a fabricar zapatillas para esta entidad y hasta la actualidad aún le sigue produciendo. Sin embargo, Urban Shoes, a partir de 2018, creó su propia marca denominada Monas para la confección y comercialización de calzado de mujer y zapatillas, y del mismo modo, la producción de zapatos de hombres.

Luego, en el 2018, Urban Shoes comenzó a producir en mayor cantidad y contrató una fuerza de ventas, la cual es dirigida por uno de sus hermanos. En la actualidad, la empresa aun le produce a Tiendas Passarella y cuenta con una marca propia que lanzó al mercado. En el aspecto tributario, Urban Shoes se encuentra registrada con el RUC 20601196086 y su domicilio registrado es el de Manzana D1 Lote. 06 A.H. Santa Rosa de Naranjal, distrito de Los Olivos, en la ciudad de Lima.

En función de lo mencionado, el propósito de esta investigación fue presentar una propuesta del diseño de un plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa estudiada; de tal manera que mejore su desempeño y competitividad en el mercado.

Los resultados del estudio demostraron a través de métodos estadísticos la relación existente entre la variable motivación y la variable clima laboral. Por ese motivo, se propuso una serie de acciones de motivación del personal orientadas a optimizar el clima laboral en la entidad. Luego, con una evaluación financiera, se validó la inversión de la propuesta al compararse con los beneficios obtenidos en el primer año de aplicación.

Anima, también, la realización de la presente investigación el cumplir con el propósito de obtener el título profesional de administradora en cumplimiento de los requisitos de titulación establecidos por la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

En tal sentido, la presente investigación se ha organizado en cinco capítulos. En el primero, se planteó la problemática de la empresa. Se explicó los aspectos que le generan dificultades en su procedimiento operativo y que perjudican su buen funcionamiento. Ello se traduce en la formulación del problema. Así también, en este capítulo, se justifica y se plantean los objetivos que busca la investigación.

En el segundo capítulo, se presentó el fundamento del estudio, basado en teorías que sostienen las variables independientes y dependientes. Para ello, se consideraron estudios previos o investigaciones similares que se realizaron sobre el tema. Así mismo, en el tercer capítulo, se desarrolló el marco metodológico, en el cual se explicó la ruta que se siguió para el desarrollo del estudio, basado en la formulación de las hipótesis, la identificación de las variables y la operacionalidad de las variables con indicadores de medición. También, se consideró el tipo, el enfoque, el diseño y el nivel de estudio, junto con la población y la muestra que participó.

Seguidamente, en el cuarto capítulo, que comprende los resultados de la investigación, se procesaron los datos obtenidos de la encuesta, los cuales se expusieron en tablas de frecuencia y gráficos de barra para expresar los resultados, y también se empleó la estadística inferencial para realizar las pruebas de hipótesis. Asimismo, se expuso la propuesta de mejora de la motivación de personal y la proyección de resultados de su aplicación durante el primer año.

Finalmente, en el quinto capítulo, se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones del estudio. En las conclusiones, se exponen los hallazgos más importantes del estudio, mientras que, en las recomendaciones, se formulan las sugerencias que la empresa debe cumplir en beneficio de la aplicación exitosa de la propuesta de mejora.

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objetivo general de este estudio fue la propuesta del diseño de un plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL, ubicada en el distrito de Los Olivos. En tal sentido, dadaS las condiciones actuales en el país, el mercado no es el mismo y las ventas se complican, lo cual genera intranquilidad y desmotivación en los trabajadores. Por tanto, el clima laboral se vuelve tenso en las empresas, situación que la organización debe abordar en apoyo de los trabajadores y los nuevos retos que enfrentan las organizaciones.

1.1.1 Realidad problemática del tema

La motivación en las personas es una parte fundamental que les ayuda a obtener aquello que se proponen realizar. Soslayando todo tipo de problemas o dificultades que se presenten en su desarrollo, sobre todo en las organizaciones empresariales, los administradores deben tener en cuenta este aspecto para capitalizar la energía y las competencias de los colaboradores y encaminarlos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos que la organización prevé cumplir.

En estudios realizados por la organización de Wall Street Journal (Up Spain, s.f.), indicaron que, cuando los colaboradores se encuentran identificados con la empresa y muestran su satisfacción en su lugar de trabajo, aumentan su productividad hasta en 12%. Así mismo, la empresa indica que su eficiencia se incrementa en 33%; por tanto, se puede concluir que la motivación tiene un rol importante para generar en el trabajador una mejora en sus labores, y que este pueda sentirse identificado. En consecuencia, retribuirá efectivamente a la empresa.

Para Bordas (2016), existen factores externos que la empresa puede considerar para elevar la satisfacción y, en efecto, el trabajador pueda asumir un compromiso con la organización. Esta condición va a depender indefectiblemente del líder de la organización, porque él es quien la representa y está en contacto con el personal de la empresa. Por ende, puede mejorar el clima laboral o, por el contrario, hacerlo hostil. Es por ello que los administradores deben ser conscientes del rol que desempeñan en la motivación del personal, además de promover un clima laboral que condicione una atmósfera positiva.

El sector manufacturero de la industria del calzado, al igual que cualquier otra organización, por el hecho de que está conformado por personas, se encuentra bajo la influencia de su líder o administrador. Así mismo, estos reúnen un conjunto de necesidades que, si son satisfechas, pueden mejorar su productividad y eficiencia. Es decir, se debe tener en cuenta aspectos como dotarles de las herramientas y equipos que requieren, así como las condiciones de movilización dentro del lugar de trabajo y una remuneración que satisfaga las expectativas para resolver sus necesidades económicas en su hogar, entre otros aspectos. De esta manera, se puede dar sostenibilidad a un clima laboral en el que el trabajador se sienta a gusto.

1.1.2 Diagnóstico del sector involucrado

El presente diagnóstico sobre el sector manufacturero de calzado se realizó en función del análisis de aquellos factores exógenos que son condicionantes del sector y también factores que son propios de su desempeño. En cuanto a los factores genéricos, el factor político al 2022 en el Perú no está pasando por su mejor momento: existe inestabilidad política como efecto de las discrepancias entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo; asimismo, existen indicios de corrupción que devienen del Poder Ejecutivo, que supuestamente tiene “arreglos” con empresas de diferentes sectores. En consecuencia, esta situación perjudica la imagen del Perú ante el mundo. Ello implica que las inversiones, el turismo y otros negocios que se quieran establecer con el Perú se mantengan estancados.

En lo referente al factor económico, se ha registrado, hasta enero de 2022, el indicador relacionado con el producto bruto interno (PBI), el cual experimentó un crecimiento de 2.9%. Con respecto al sector manufactura, en el rubro de calzado, en el 2020, este sector tuvo un porcentaje de crecimiento de -29.2%. Luego, en el 2021, se recuperó y alcanzó un crecimiento de 3.7%, mientras que, a enero de 2022, fue de -11.7 (BCRP, 2022). Esto se complementa con el porcentaje de inflación registrado en los cinco últimos años, que fue de 4% (Statista, 2022). En tal sentido, la situación no tiene las condiciones como para las inversiones, que se complican por los indicadores mostrados.

En lo que respecta al factor social, se ha podido apreciar que de acuerdo con la Defensoría del Pueblo, a abril de 2022, se registraron 208 conflictos sociales a nivel nacional relacionados con el medio ambiente, la minería, la insatisfacción de la población con respecto a sus necesidades y en relación con la respuesta que da el Estado

(Cooperación, 2022). En cuanto al porcentaje de empleo, este aumentó en 6.5% a enero de 2022, situación que ha sido favorable con respecto a 2019 y 2020, y que se atribuye a la recuperación económica.

En cuanto al factor tecnológico, el sector calzado dispone de maquinaria de última tecnología, la cual puede ser adquirida en el exterior o comprada en el medio. Sin embargo, las unidades económicas del sector cuentan con maquinaria de mediana tecnología para realizar la fabricación de calzado. En lo que respecta al factor ambiental, para la fabricación del calzado se emplea el cuero, el cual es piel de ganado. Sin embargo, actualmente se está empleando material sintético para su fabricación, lo cual contribuye a la disminución del empleo de cuero en función de las nuevas tendencias. Finalmente, en lo que concierne al factor legal, el Estado asiste a las empresas en crecimiento como las Mype; por tanto, es favorable este aspecto y el sector cuenta con apoyo para mejorar sus condiciones de competitividad en el mercado.

En el análisis de los factores específicos, se puede apreciar que, en el mercado, existe gran cantidad de competencia. Esta no solamente es local, sino nacional e internacional con el ingreso de calzado importado a menor precio. Así mismo, los competidores potenciales están constituidos por empresarios que deciden ampliar su mercado y que se encuentran en provincia o a nivel local o internacional, y que tienen como proyecto incrementar su mercado. Los productos sustitutos son aquellos que se están realizando actualmente con material sintético de mala calidad. Aquellos, si bien es cierto no tienen mucha duración, gozan de la preferencia de gran parte de la población por su bajo precio de venta.

Por otro lado, en cuanto al poder negociador de los clientes, este se presenta como favorable para ellos, pues, debido a la competencia existente en este rubro, los empresarios han tenido que implementar una serie de estrategias para ingresar al mercado y obtener la simpatía del cliente para que este compre los productos. En esta negociación, el cliente busca el producto que más le conviene ya sea por precio o calidad, lo que quiere decir que el cliente tiene autonomía y libertad de elegir una empresa, y mañana, otra.

Finalmente, en cuanto al poder de los proveedores, se encuentran en la misma condición las empresas de calzado y sus clientes. En este caso, las empresas tienen poder de negociación y no los proveedores, que se deben esforzar por vender sus productos.

1.1.3 Diagnóstico de la unidad de estudio

Desde inicios de la década de 1900, el ingeniero Frederick Wislow Taylor, en Estados Unidos, comenzó a estudiar los efectos de la motivación sobre la productividad de los trabajadores. De este modo, las empresas comenzaron a dar importancia a lo más valioso con que cuenta la organización: su personal. Es así como actualmente las empresas más exitosas hacen denodados esfuerzos para mejorar cada vez más a su personal, capacitándolo, gratificándolo y creando un ambiente de trabajo donde sus trabajadores se sientan satisfechos con lo que hacen y, de esta manera, puedan alcanzar objetivos organizacionales (García et al., 2016).

Específicamente, la empresa G & G Urban Shoes EIRL cuenta con 15 trabajadores, quienes laboran en las áreas de Producción y Venta. Actualmente, esta es una pequeña empresa administrada por sus propietarios. Sin embargo, en los últimos años, los trabajadores se han sentido presionados para obtener una mejor producción menos costosa y más rápida. Esto ha ocasionado que el nivel de rotación del personal se incremente ligeramente. Estas exigencias de la empresa hacia sus trabajadores han sido producto de las del mercado, el cual ha disminuido en cuanto a la demanda, aspecto que ha ocasionado que la empresa intente otras estrategias para incrementar su producción y ventas y pueda mantenerse en aquel.

Sin embargo, en ese intento de mejorar dichos aspectos, el personal ha sido afectado en la motivación tanto a nivel externa como interna. Producto de ello, las condiciones laborales ya no son las mismas, lo cual no ha permitido que se desarrollen libremente en su desempeño. Se presume que esta desmotivación experimentada por los trabajadores se debe a que el ambiente laboral se ha tornado áspero.

En cuanto a los factores internos, los trabajadores no muestran indicios de trabajo en equipo; cada uno trata de cumplir su meta de ventas de acuerdo con su criterio y fallan en el intento. Esto perjudica a la organización, y al parecer tampoco sienten satisfacción por el trabajo que realizan. En cuanto a los factores externos, el trabajador percibe que su remuneración no es la adecuada y que tampoco lo compensa por el esfuerzo que realiza, aspecto que ha ido en detrimento de su desempeño para lograr lo que exige la empresa.

De acuerdo con lo manifestado sobre la problemática de la investigación, se pretende identificar los factores que determinan su motivación interna y externa, y esclarecer si estos aspectos repercuten en su rendimiento en el desarrollo de sus

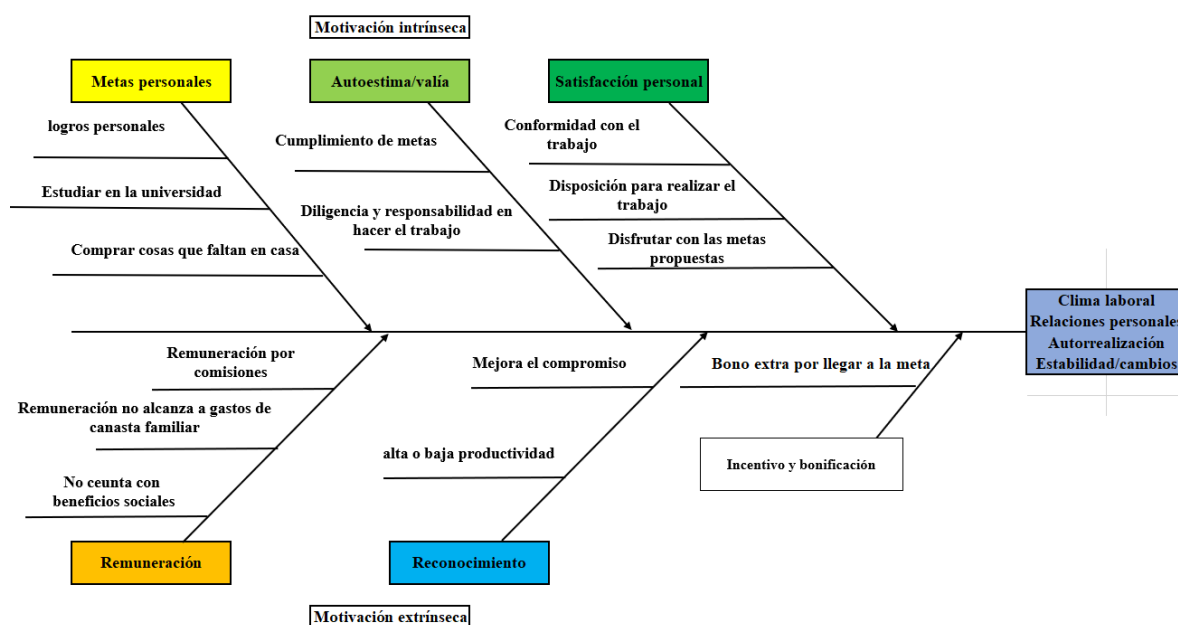
funciones. Esto permitirá que los propietarios identifiquen cuáles son los factores internos y externos que motivan a los trabajadores y qué afecta al clima organizacional. Es importante conocer esta información, ya que si esta condición continua, habrá una alta rotación de personal y la productividad de los trabajadores será menor a la esperada.

1.1.4 Descripción de la empresa a investigar

En la Figura 1, se observa el diagrama de Ishikawa elaborado para identificar el problema que se debe investigar.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa para identificar el problema



Fuente: Elaboración propia.

Identificación de problemas. En el diagrama de Ishikawa de la Figura 1, se apreciaron los dos tipos de motivación que se desarrollan en la empresa en cuanto a los problemas relacionados con la motivación intrínseca. En cuanto a las metas personales, se consideran los logros personales de los trabajadores, los cuales, por ser de esa categoría, no son conocidos por la organización. Uno de ellos es el deseo de estudiar en la universidad por ser personal joven y comprar cosas que le faltan en casa. Cabe agregar que muchos de ellos son inmigrantes venezolanos, quienes están enfocados en satisfacer sus necesidades domésticas.

En cuanto a la autoestima, el problema se centra en el cumplimiento de metas y la diligencia y responsabilidad al hacer el trabajo. En lo que respecta a los problemas relacionados con la satisfacción del personal, se aprecia que los trabajadores se encuentran conformes con el trabajo y tienen disposición para realizarlo, pero se complica el cumplimiento de metas, porque, en el caso de las vendedoras, tienen que conseguir cada vez más clientes para llegar a la meta y alcanzar la comisión que reciben por cada producto que venden.

Acerca de los problemas relacionados con la remuneración, esta es por comisiones, es decir, el pago está en función de la cantidad de productos que vendan. No obstante, sucede que a veces no alcanzan esa meta y la remuneración no llega a cubrir la canasta familiar. Así mismo, las vendedoras no cuentan con beneficios sociales, lo que también las preocupa, porque no pueden atenderse en el seguro social y tampoco a sus hijos.

Por otro lado, en lo que concierne a los problemas relacionados con el reconocimiento, se ha registrado que su práctica puede cambiar las condiciones del compromiso que el trabajador asume con la empresa. Además, esto hace que haya una baja o alta productividad. En el caso de la empresa, de acuerdo con la información registrada, no se presenta este problema, pues la Jefatura reconoce el esfuerzo de sus vendedoras. Sin embargo, en los incentivos y bonificaciones, no sucede lo mismo, porque la empresa no suele ofrecer bonos extras por llegar a la meta.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema principal y los problemas específicos contienen tanto la problemática de la investigación como las variables de investigación (ver Figura 2).

La siguiente es la interrogante principal: ¿Cómo el diseño de un plan de motivación aporta en la mejora del clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL?

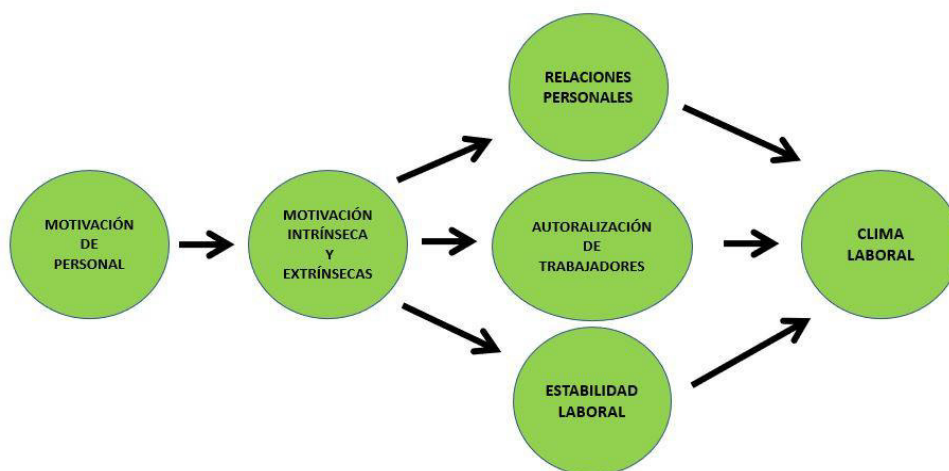
Por otro lado, las interrogantes secundarias son las que siguen:

- ¿Cómo influye un plan de motivaciones intrínsecas y extrínsecas sobre las relaciones personales de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL?

- ¿Cómo influye un plan de motivaciones intrínsecas y extrínsecas en la autorrealización de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL?
- ¿Cómo influye un plan de motivaciones intrínsecas y extrínsecas sobre la estabilidad/cambio de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL?

Figura 2

Diagrama de planteamiento del problema



Fuente: Elaboración propia.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de la motivación es una tarea larga de muchas décadas y las empresas han entendido que su práctica hace que las relaciones de trabajador-empresa sean llevaderas y que ambos resulten satisfechos de llegar a acuerdos beneficiosos para ambos. En esos términos, valorar al potencial humano es un trabajo arduo que realizan las empresas del Perú y del mundo. Por ello, esta investigación se justifica, porque permitió brindar información a los directivos de la empresa sobre las motivaciones que impulsan a los trabajadores a mejorar su desempeño laboral.

En el campo práctico, se identificaron las estrategias de motivación actuales que emplea la empresa. Asimismo, se definieron cuáles son las de mayor impacto y que sobre todo coadyuvan a elevar el clima laboral para que los trabajadores perciban satisfacción. Asimismo, establecieron cuáles son aquellos factores que perjudican o disminuyen su

desempeño. Desde el punto de vista teórico, se podrá probar las teorías y los principios que se aplican en la motivación laboral. Asimismo, a la luz de dicha teoría, se identificaron los factores intrínsecos y extrínsecos de satisfacción de los empleados.

Sobre el aspecto económico, se justifica porque, al conocer cuáles son las estrategias que permiten que los trabajadores logren un mejor desempeño, la empresa podrá alcanzar los objetivos de manera eficiente, es decir, más rápido y empleando menos recursos. Ello contribuirá a que la empresa reduzca sus costos operativos, porque los trabajadores se identificarán con la empresa y, por ende, estarán más dispuestos a cuidar los recursos de esta.

Esta mejora no se apreciará de forma inmediata, pero, al final del período, se podrá apreciar el ahorro en materiales como el cuero, cajas de cartón, publicidad como catálogos. Asimismo, se observará menos retrasos en la producción; mejor mantenimiento de maquinarias para que estas no tengan desperfectos y paren la producción; menos pérdida de tiempo en conversaciones largas entre trabajadores, situación que afecta la estructura de costos y perjudica con su incremento y, por ende, disminuye los beneficios económicos de la empresa.

Desde el punto de vista operativo o funcional, con la propuesta presentada, se podrá apreciar que el personal trabaja con menos tensión que le pueda producir estrés y desmotivación en un ambiente agradable. Por ello, estarán dispuestos a mejorar también su actitud de trabajo frente a la empresa, con lo cual mejorarían los resultados de la producción. Lo mencionado se traduce en mejores condiciones laborales como ambiente de trabajo y buen trato al personal; se equipara a menores errores en la producción, mayor efectividad en el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Finalmente, esta investigación manifiesta su importancia en función de que los hallazgos encontrados pueden ser de utilidad para otras investigaciones que requieran estudiar el mismo tema en contextos similares en los que se pueda aplicar la información.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

El objetivo general consiste en desarrollar un plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

1.4.2 Objetivos específicos

Se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Determinar cómo influye un plan de motivaciones intrínsecas y extrínsecas sobre las relaciones personales de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.
- Determinar cómo influye un plan de motivaciones intrínsecas y extrínsecas en la autorrealización de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.
- Determinar cómo influye un plan de motivaciones intrínsecas y extrínsecas sobre la estabilidad/cambio de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

2 . FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Antecedentes internacionales. Carrasco (2021) elaboró una investigación denominada *Propuesta de un plan de motivación para la empresa SUNCHODESA representaciones CIA LTDA., de la ciudad de Guayaquil.* El objetivo registrado fue proponer un plan de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores de la empresa en estudio. Para ello, estableció como metodología a emplear una de tipo descriptiva y correlacional.

En este estudio, se registró como resultado que el 56% del personal encuestado respondió que se encuentran a gusto trabajando en la empresa; 74%, que su trabajo no es reconocido de manera justa; 70%, que no tiene motivación para seguir escalando en la organización; 67%, que se encuentra a gusto con lo que hace. Asimismo, se encontró que 100% de ellos tienen estabilidad en la empresa. La mayoría advierte tener relaciones fructíferas entre sus compañeros y también con el jefe. En las conclusiones, se manifiesta que no existe una buena relación entre trabajador y jefes. No hay conformidad con los recursos, de tal manera que no pueden desempeñar su trabajo con facilidad (Carrasco, 2021).

Por su parte, Sefla (2020) presentó un *Plan de mejora del clima laboral de la Empresa Pilotaje y Perforaciones P.G.E.G.H.S.A.* con la intención de cambiar las condiciones actuales de la organización en lo referente al clima laboral. Estableció como metodología el diseño no experimental y descriptivo, de tipo cuantitativo.

En sus resultados, reportó que el 46% de los trabajadores manifestó que casi siempre hay una cordial relación con los jefes y el 33% expresó que la comunicación en la empresa no es buena. La conclusión presentada fue que la existencia de un mal clima laboral se debe a que los trabajadores no se sienten seguros al no contar con equipos en buen estado y para su seguridad. Por ello, se propuso un plan de mejora laboral para cambiar la situación actual y alcanzar mayor productividad de los trabajadores (Sefla, 2020).

Por otro lado, Gamboa et al. (2019) realizaron una investigación titulada *Propuesta de mejora en el proceso de clima laboral en la empresa Croydon de Bucaramanga Santander.* Su propósito fue presentar una propuesta dirigida a cambiar las

condiciones relacionadas con el clima laboral. En sus resultados, informó que el 55% de los participantes en la investigación percibió que la comunicación es útil y adecuada en la organización; el 75% de los empleados manifestó que dispone de los recursos para hacer su trabajo; el 35% expresó que no tienen las condiciones necesarias para realizar un buen trabajo; el 65% manifestó que no se siente motivado en la empresa; el 35% indicó que la empresa le da oportunidad de desarrollo. Los autores concluyeron que los incentivos han sido alicientes para el trabajador, porque les ha permitido aliviar sus necesidades y dichos incentivos proporcionan motivación a los trabajadores.

Por su parte, Pazmay y Ortiz (2018) elaboraron un artículo científico denominado “Clima organizacional en las industrias ecuatorianas de calzado”. El objetivo de esta investigación fue identificar qué factores son los que más afectan el ambiente donde los trabajadores se desenvuelven. La metodología empleada fue descriptiva. Así mismo, se midieron los resultados mediante la estadística sin llegar a modificar los resultados registrados. Los autores presentan las siguientes conclusiones: la realidad económica es un factor importante e influyente en la motivación de los trabajadores. Además, precisaron que la comunicación en las empresas de este rubro está más centrada en la comunicación técnica, indispensable para las actividades diarias de los trabajadores. Finalmente, indicaron que las condiciones laborales reflejan una percepción de satisfacción por parte de los trabajadores.

Por su parte, Alava y Gómez (2016) elaboraron una investigación titulada *Influencia de los subsistemas de talento humano en el desempeño laboral del personal de una institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección*. Los investigadores establecieron como propósito identificar en qué nivel los subsistemas mencionados influyen en los resultados registrados por el personal de la empresa. Par tal caso, la metodología presentada fue descriptiva y de tipo cuantitativa, no experimental. Se registró como resultado que el rendimiento del colaborador es el motivo para promover los ascensos o, en todo caso, los despidos o cambios que se realizan en los puestos de trabajo. Por tanto, se concluyó que las acciones que se toman con respecto al personal son determinantes para los resultados que presentan los trabajadores.

Antecedentes nacionales. Graos y Torres (2020) publicaron un estudio titulado *La motivación y el clima laboral del área de producción en la Empresa IPH Placacentro del distrito La Esperanza 2020*. Al respecto, presentó un objetivo correlacional entre las

variables y, en ese sentido, su metodología siguió esa misma línea. Además, fue no experimental y cuantitativa, lo cual es concordante con el propósito mencionado.

En la investigación, se registró que los trabajadores califican el clima laboral como de nivel bajo en 60%. Así también, el 60% presentó motivación de nivel bajo; el 50% considera que son de nivel bajo las necesidades sociales y de pertenencia, y el 40% manifiesta que son de nivel bajo las necesidades de autorrealización. Graos y Torres (2020) concluyeron que un plan de mejora puede cambiar la situación de conflictividad que actualmente experimentan los trabajadores en la empresa. Con ello, también puede cambiar la situación del clima laboral.

Por su parte, Rueda (2020) elaboró una investigación denominada *Propuesta de mejora basado en el clima organizacional de la empresa Gamma Medica Servicios Médicos - Lima 2017*. Su objetivo fue proponer una mejora en la empresa estudiada en función del clima laboral que se registra actualmente. La investigación fue no experimental, descriptiva y cuantitativa. Los resultados en relación con el estudio establecieron que, en cuanto a la dimensión conflicto e identidad, son aceptables para la percepción del trabajador; del mismo modo, se calificó el clima organizacional. En tal sentido, el autor establece, en su conclusión, que es necesario presentar acciones de mejora en la empresa relacionadas con las interacciones del personal, debido a que actualmente la situación no beneficia el clima laboral.

Por otro lado, García (2020) elaboró la investigación titulada *Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal de una organización del Estado*. Su finalidad fue buscar cambios positivos que beneficien la relación trabajador-empresa. Para ello, empleó el método descriptivo y no experimental, de enfoque cuantitativo. En los resultados, se reportó lo siguiente: las normas de la empresa son poco flexibles; el personal es resistente al cambio; la empresa tiene una infraestructura poco adecuada, y la condición de los equipos es obsoleta.

Asimismo, se encontró que el liderazgo es pobre y la motivación de los trabajadores, en consecuencia, es deficiente. De este modo, el autor concluye que se debe plantear una propuesta de mejora que contemple el cambio o mejora de la infraestructura de la organización, adquirir nuevos equipos y mejorar el protocolo de atención al cliente (García, 2020).

Por su parte, Chávez (2018) elaboró un estudio titulado *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins-Lima, 2017*. Bajo ese esquema, presentó un objetivo de orden correlacional entre las variables. Asimismo, la metodología siguió ese mismo esquema, al mismo tiempo que fue descriptivo. Además, presentó sus resultados aplicando el enfoque cuantitativo.

Los hallazgos encontrados demostraron una gestión de recursos deficiente. Esa misma línea siguió el control o supervisión de los trabajadores y, en consecuencia, el desempeño también fue escaso en sus resultados. Se concluyó que existe afiliación entre las variables, lo cual se pudo comprobar mediante la intervención del estadístico de Rho de experimentación. En estos términos, se registró una correlación positiva considerable con significancia inferior al 0.05. Con ello, se asegura que la gestión del recurso humano de los directivos es determinante para alcanzar un desempeño importante del trabajador (Chávez, 2018).

Finalmente, Orozco (2018) presentó un estudio titulado *Gestión de talento humano y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2018*. La finalidad del estudio fue encontrar el nivel de afinidad entre variables. En ese mismo orden, su metodología consistió en aplicar un estudio cuantitativo y no experimental. Se registró como hallazgos que el modo de gestión es percibido por los trabajadores como aceptable; asimismo, 63.25% considera regular la dimensión “admisión de personas”; 51.9% considera la dimensión “desarrollo de personas” como regular; 63.6% considera de nivel regular la dimensión “compensación de personas”; y 58.7% percibe de nivel regular la variable “desempeño laboral”. Se concluyó que la gestión del recurso humano aplicado por la Dirección de la empresa es determinante en el desempeño esperado de los trabajadores. Esta afirmación se comprueba con la correlación positiva considerable del estadístico de Rho de Spearman.

2.2 Marco teórico de la variable independiente: motivación

El plan de motivación tratado en este estudio es un compuesto de dos términos, donde el principal es la motivación. Por ello, es necesario determinar su definición teniendo en cuenta que es un término muy usado en las organizaciones para definir el nivel de disposición interna que tiene la persona para lograr aquello que no podría conseguir si no tuviera ese componente cualitativo.

Al respecto, Caballero (2015) indicó que es un “conjunto de estímulos que hacen reaccionar a un individuo hacia la ejecución de determinadas acciones con entusiasmo, voluntad e interés, ...así también es la voluntad para realizar un esfuerzo con el que alcanzar un objetivo correcto” (p. 72). En otras palabras, la motivación es empleada por los líderes o quienes dirigen la empresa para obtener el mejor rendimiento de los trabajadores. En consecuencia, emplean estrategias para mantener a los trabajadores en un nivel alto de predisposición.

En esa misma línea, La Calle (2016) la definió como “la activación y mantenimiento de la conducta del trabajador hacia un fin u objetivo determinado” (p. 15). De acuerdo con lo mencionado, la motivación es como un activador para predisponer la conducta de la persona hacia un norte específico y bajo la dirección del líder.

Por su parte, según Asturias (2010), la motivación “es la capacidad de lograr que las personas hagan las cosas de una manera determinada y además se sientan gratificadas externa e internamente por ello” (p. 141). Para este autor, en la sociedad, siempre se ha empleado el castigo como estímulo para el trabajador. Por consiguiente, muchos de ellos trabajan para no ser castigados o para recibir aprobación de sus jefes y amigos. En consecuencia, se ha demostrado que la compensación económica y verbal aumenta la motivación del trabajador.

Asimismo, Napolitano (2018) afirmó que por “motivación se entiende un estado interno que activa, dirige y mantiene en el tiempo el comportamiento de un individuo” (p. 5). En función del punto de vista del autor mencionado, el origen de la motivación es el propio ser de la persona, es decir, se gesta al interior de la persona. Sin embargo, es importante aclarar que, de acuerdo con otros autores, la motivación también es el efecto de un conjunto de factores externos provocados por la propia organización.

Finalmente, para Manes (2014), “la motivación es el grado en que el individuo se compromete a gastar esfuerzo en cumplimiento de una actividad u objetivo específico” (p. 98). En este sentido, es importante mencionar que el compromiso del trabajador es un efecto de la motivación que experimenta. En concordancia, un empleado desmotivado hará el menor esfuerzo posible por dar alcance a los objetivos organizacionales.

En el estudio realizado por Peña y Villón (2018), la motivación “se relaciona con la conducta humana, es una relación basada en el comportamiento donde éste es causado por factores internos y externos donde el deseo y las necesidades incentivan al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo” (p.182). Esto indica que la motivación que tengan las personas dentro de su lugar de trabajo determinará su conducta

y comportamiento, dado que, partiendo de ello, podrán gestionar adecuadamente lo que experimentan dentro y los estímulos exógenos que influyen la motivación, conforme lo que desean y sus necesidades.

Asimismo, Peña y Villón (2018) indicaron que la motivación es “un proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa” (p. 182). Por tanto, cuando los empleados están motivados, persiguen más fácilmente las metas de la organización, pues están dispuestos a realizar esfuerzos para lograrlo, realizando actividades específicas y ejecutando tareas valiosas para la organización, lo que impulsa su aprendizaje y destrezas en diferentes áreas.

Asimismo, Napolitano (2018) agregó que la motivación no es más que...

... la expresión de motivos que inducen a un individuo a una determinada acción.

Desde un punto de vista psicológico puede ser definida como la colección de factores dinámicos con una cita fuente que impulsa el comportamiento de un individuo hacia una meta dada (s. p.).

Bajo esta opinión, la motivación tiene un aspecto psicológico muy importante que potencia los motivos e impulsa las acciones de un individuo. Por eso, existe una fuente de estímulo que puede ser diferente dependiendo de cada persona, según sus deseos y prioridades. Esto también sugiere que, de no existir dicha fuente de estímulo, muy probablemente las acciones puedan fracasar o no contar con constancia, por lo que el éxito podría estar en peligro.

En otras palabras, la motivación está conceptualizada básicamente por dos funciones principales: activar y dirigir el comportamiento específico de cada individuo. Por su parte la activación, hace referencia a la energía sometida por la motivación y que funciona como un activador, mientras que la dirección, se refiere a un componente direccional de orientación de las acciones a ejecutarse para poder alcanzar los objetivos propuestos (Napolitano, 2018).

En vista de ello, es posible poder realizar “una primera distinción entre motivación biológica, innata, que se refiere a los elementos fisiológicos y a los elementos motivacionales de tipo psicológico – cognitivo, cuyo despliegue viene con la experiencia. El mecanismo motivacional se explica como una continua integración de estos elementos” (Napolitano, 2018, s. p.). Ello significa que la motivación puede ser innata, debido a la influencia de factores fisiológicos como las necesidades básicas que están

relacionadas con los aspectos psicológicos y cognitivos de un individuo, forjados por sus experiencias, aprendizajes, deseos y metas altruistas.

Sin embargo, esta no es la única distinción posible de la motivación, pues su conceptualización puede atribuirse a elementos intrínsecos, de lo que no es plenamente consciente el individuo; o extrínsecos, que se relaciona con lo que el sujeto declara verbalmente (Napolitano, 2018). En este caso, muchas teorías señalan diversos componentes de la motivación; pese a ello, la verdadera razón de la motivación es la capacidad de realizar algunas tareas en el momento oportuno y con determinadas condiciones. Al respecto, Ospina (2021) refirió que es:

...el motor que mueve a los individuos a realizar un trabajo o tarea, relacionado con los propósitos de la empresa; si no se da una influencia positiva a través de la dirección no se tendrá el ambiente propicio para que las personas cooperen. Además, se debe tener en cuenta que los motivos que mueven a los individuos son diferentes, por lo que las personas encargadas de la dirección deben tener en cuenta estas diferencias y dar el trato adecuado a cada una de ellas. (p. 124)

Es decir, la motivación provoca que los trabajadores puedan realizar diversas actividades dentro de la organización donde laboran. Para ello, se debe propiciar un ambiente adecuado para que las personas estén dispuestas a cooperar y colaborar en lo que sea requerido, de forma oportuna y adecuada, en condiciones idóneas (Ospina, 2021).

Del mismo modo, Ospina (2021) señaló que la motivación “significa proporcionar un motivo a una persona para que se comporte de una determinada forma. Motivar, por lo tanto, se refiere a despertar el interés y el entusiasmo por alguna cosa” (p. 124). Esto sugiere que la motivación...

... es un estado psicológico que existe siempre que las fuerzas internas, externas o ambas desencadenan, dirigen o mantienen comportamientos orientados a los objetivos. Lo que motiva a los empleados es una interrogante fundamental que ha sido de interés desde hace mucho tiempo para gerentes e investigadores por igual. (p. 124)

En otras palabras, el interés que tiene un individuo en relación con algo en específico puede influir en su motivación al respecto y desencadenar un conjunto de comportamientos que permitan realizar actividades para alcanzar un objetivo en especial.

Es muy complejo comprender el comportamiento de un individuo sin tener idea de lo que los motiva. Por tanto, la definición del término motivación ha sido tan esbozado

por diferentes teorías y enfoques, dado que son muy diversos los elementos que intervienen en el carácter físico, psicológico y cognitivo del individuo, y que determina su motivación. Sin embargo, existe un denominador común en los autores que definen este término: coinciden en que es un impulso que experimenta un individuo para realizar una serie de acciones en su consecución por obtener un objetivo (Chiavenato, 2011).

En este sentido, Chiavenato (2011) mencionó que la conducta de los colaboradores suele ser muy compleja y depender de factores internos y externos. Los internos se vinculan con sus características individuales, tales como su personalidad, su capacidad de aprendizaje, sus actitudes, sus valores, sus emociones y la percepción de su ambiente, tanto interno como externo; del mismo modo, intervienen algunos factores externos que son consecuencia de las condiciones y el ambiente del trabajo, las características propias de la organización de la cual forma parte, el sistema de compensaciones e incentivos a los trabajadores, algunos elementos y/o factores sociales y políticos, la cohesión e integración del grupo de trabajo, y las relaciones interpersonales durante la jornada laboral.

Bajo los argumentos anteriores, se ha identificado dos tipos de motivación que se generan al interior y al exterior del individuo. Estas se adoptarán como dimensiones del estudio.

2.2.1 Dimensiones de la motivación

Manes (2014) manifestó que a las personas se les puede motivar de diversas formas. De acuerdo con eso, existen dos clasificaciones para la motivación: motivaciones intrínsecas e extrínsecas.

Dimensión 1. Intrínseca. La motivación intrínseca ha surgido como una respuesta al psicoanálisis y a la energía psíquica interior e incontrolable mediante la cual se obtienen reacciones al conductismo, aunado a la idea de que los seres humanos pueden quedar a merced de las contingencias, eventualidades y emergencias externas que se presenten diariamente. Esto parte de las teorías que suponen que la tendencia de la humanidad es la autonomía en su existencia y su autorrealización tanto personal como profesional (Orbegoso, 2016).

Asimismo, algunos estudiosos del tema motivacional consideran que este tipo de motivación es la más importante y verdadera, dado que se debe despertar el interés e impulso de las personas hacia algo o alguien para que pueda evidenciarse un cambio real en su comportamiento, conducta y forma de pensar. De esta manera, se logra que actúen

sin presiones hacia un mismo objetivo, es decir, persuadiendo sutilmente su comportamiento; un comportamiento que se buscará sea positivo y que contribuya con las metas que establezca la organización (Orbegoso, 2016).

Esta idea coincide con los hallazgos empíricos encontrados por Amabile en el año 1997, quien, luego de realizar indagar y evaluar ciertas situaciones, llegó a la conclusión de que “las personas que se entregan a la resolución de un asunto por mero placer personal, arrojaron mejores resultados creativos que aquellas que esperaban una recompensa tangible y que procuraran una motivación extrínseca” (Orbegoso, 2016, p. 77).

Orbegoso (2016) definió el término del siguiente modo:

... la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma, buscar y dominar los desafíos máximos... la motivación intrínseca emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer. (p. 78)

Esto indica que esta motivación emerge desde el interior del individuo; por eso, intervienen sus necesidades psicológicas y cognitivas. Esto determina su accionar, impulso e interés hacia ciertas situaciones por encima de otras, lo que termina por proyectar una pirámide de prioridades tanto a nivel personal como profesional al momento de ejecutar ciertas tareas.

Por su parte, Fernández (2017) afirmó que la motivación es aquella “que cada trabajador posee, es decir de la pasión y su satisfacción por realizar un trabajo bien hecho” (p. 76). Tal como se puede apreciar en esta definición, el autor trata de pasión, es decir, aquello que nace dentro de la persona, por lo que se puede inferir que la motivación, en este caso, es un sentimiento de satisfacción para el trabajador por conseguir algo que le hace sentir bien.

Para Asturias (2010), este tipo de motivación “aparece cuando el trabajador realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie dé incentivo externo” (p. 41). Ello implica que el trabajador se motive a sí mismo y sienta gusto por las actividades que realiza en el trabajo. Ello no está sujeto a ningún tipo motivador externo que sea entregado por su jefe o por la empresa.

Asimismo, Chávez (2015) manifestó que este tipo de motivación proviene del interior del individuo y es impulsado por los valores de la persona, además de los intereses que tienen y que desean concretar, que en la mayoría de las veces son distintos de los que

provee la empresa. Por lo tanto, esta debe concretar la función de proporcionar al trabajador las condiciones indispensables para que realice su trabajo de manera efectiva y cómoda. Al respecto, el autor indicó que se presentan cuatro modalidades:

1. Las funciones que se le asignan al personal, las cuales causan satisfacción y coinciden con sus propósitos personales.
2. Práctica de actividades donde pueda interactuar con otras personas.
3. El trabajador participa en la elaboración de las metas de la empresa y en el cumplimiento de estas; en consecuencia, el trabajador siente que es parte de esos objetivos y que es el artífice de estos.
4. Lo mencionado anteriormente puede concretarse en incentivos para el trabajador, porque realiza un aporte a su formulación y concreción.

La motivación intrínseca es sin duda la consecuencia de la interrelación de diversos factores internos, tales como la autodeterminación, el desafío, el deseo, la curiosidad, los esfuerzos y lo que pueda surgir de manera espontánea del interior del individuo, dada sus necesidades psicológicas que a su vez promueven la conducta de las personas y motivan las recompensas extrínsecas (Domínguez y Pino, 2014).

Por ello, se dice que la motivación intrínseca está directamente relacionada con la cognición humana, la cual es...

la manera como una persona se percibe a interpreta a sí mismo y a su medio externo...es el filtro a través del cual ve, siente y percibe el mundo. Asimismo, es lo que establece la creencia y la opinión personal respecto a sí mismo o del mundo exterior (Chiavenato, 2011, p. 39).

Esto significa que la motivación intrínseca está determinada por lo que siente, piensa y percibe un individuo, y aquella determina su opinión sobre algo e influye en su manera de actuar y accionar en relación con ello. Por tanto, si el empleado se siente poco valorado o maltratado, estará desmotivado y, en consecuencia, poco dispuesto a esforzarse para hacer que la empresa concrete sus objetivos estratégicos.

En esa misma línea, se puede afirmar que la motivación no se encuentra organizada desde el nacimiento de las personas, sino que a través del tiempo se va configurando y evolucionando como una actitud y acción única de una persona. Además, la motivación no es aislada, sino que se involucra con los aspectos sociales de las personas. Por ello, considera la interacción con el entorno del individuo para poder influenciar positiva o negativamente. A partir de ello, se puede inferir que la motivación

está estrechamente relacionada con el proceso de socialización y, en consonancia, puede influir en el clima laboral dentro de las organizaciones (Abarca, 2015).

Es decir, la motivación es un proceso dinámico, constituido por las diversas necesidades, intereses y motivos que tiene el individuo para actuar y perseguir objetivos específicos. Asimismo, la motivación intrínseca está condicionada por las necesidades psicológicas y la comprensión del ser humano, lo que surge de forma espontánea del interés intrínseco de las personas y lo que motiva su conducta en ausencia de las recompensas extrínsecas. Esto implica que las personas realizan actividades, y, de esa manera, satisfacen sus necesidades de autodeterminación personal, su curiosidad y su efectividad.

En este contexto, las necesidades psicológicas intrínsecas de los individuos adquieren un rol importante con la finalidad de dominar su entorno. Actúan, como consecuencia, para desarrollar la competencia profesional y personal, así como para la determinación de ciertas situaciones, lo que involucra sentimientos positivos como el placer y el interés (Valderrama, 2018).

De esta forma, la motivación intrínseca es la que permite satisfacer las necesidades superiores conforme la clasificación de Maslow. Esta indica que las necesidades del individuo comprenden elementos sociales, de autoestima y autorrealización. Es decir, la motivación intrínseca satisface estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del mismo trabajo, sus funciones laborales, la autonomía de las oportunidades del conocimiento y las habilidades, tales como el reconocimiento de los demás y la autovaloración de la ejecución de las actividades, la responsabilidad del personal, el progreso social de los trabajadores y el desarrollo personal que conlleva al logro de resultados (Valderrama, 2018; Balazar y Choquehuanca, 2020).

En precisión, la motivación intrínseca está conceptualizada como aquella que se desarrolla en el interior de las personas en el momento en el cual ejecutan alguna actividad, en la cual interviene la autonomía, la flexibilidad, el poder de decisión y el entorno laboral. Por ejemplo, cuando las personas realizan trabajos en los que se sienten competentes, tienden a sentir un alto nivel de motivación, el cual los incentiva a perseguir nuevos retos y propician en ellos seguridad y confianza. Esto contribuye con un ambiente laboral más eficaz, armónico, eficiente y colaborativo (Bruce, 2015).

Asimismo, para que los empleados estén motivados y puedan trabajar mejor, lo más atractivo es balancear la situación que perciben para que experimenten su sentido de

pertenencia dentro de la organización. Para ello, algunos investigadores del tema consideran que es propicio que, dentro de las organizaciones, el colaborador sea tratado como un socio o un colaborador. Propiciar un cambio en su forma de pensar puede motivar un mejor clima laboral y fortalecer las relaciones interpersonales de los trabajadores (Bruce, 2015).

Finalmente, se puede concluir que la motivación intrínseca es aquella que propicia un comportamiento en el individuo que viene impulsado por las recompensas internas. Es decir, la motivación de un individuo permite participar en un comportamiento que surge de la parte interior del individuo considerando lo que lo satisface. Según la teoría cognitiva, que es utilizada para sustenta la motivación intrínseca, esta es el resultado de las necesidades que experimentan los individuos para sentirse completamente competentes aunadas a la influencia que ejercen las personas sobre su entorno social (Rojas, 2020).

En otras palabras, un individuo que tiene una alta motivación intrínseca se compromete con algunos objetivos y propósitos que son significativos para él. Además de ello, puede escoger actividades para poder alcanzar diversos propósitos. De esta manera, desempeñan actividades y dan seguimiento al proceso de logro de resultados, así como realizar un seguimiento a las actividades y determinar su nivel de competencia (Rojas, 2020).

Dimensión 2. Extrínseca. Es el conjunto de estímulos cuya fuente son factores exógenos que pueden influir negativa o positivamente en el individuo y que este es incapaz de controlar (Rivas, 2021). La motivación extrínseca no solo se basa en recompensas positivas, sino también en castigos.

Ello coincide con lo expuesto por Hernández y Sánchez (2018), quienes señalaron que la motivación extrínseca es aquella que “estimula al ser a efectuar una acción debido a las recompensas, o castigos, unidos a la ejecución de la acción; para el caso de las organizaciones, los empleados logran identificar las recompensas tras la ejecución de una actividad” (p. 521). Esto sugiere que la motivación extrínseca tiene que estimular por incentivos y recompensas para que el trabajador sea motivado a mejorar su rendimiento y productividad en el trabajo.

En este contexto, se puede indicar que la motivación extrínseca “proviene de factores externos, se refiere a las recompensas o incentivos independientes de la propia actividad que el individuo realiza para conseguirlos, donde el control depende de las personas o eventos externos al sujeto que realiza la actividad” (Vega, 2019, p.10). Es

decir, la motivación extrínseca puede ser controlada por la organización a través de elementos externos, que están relacionados comúnmente con beneficios económicos que pueden ser ajustados a cada trabajador conociendo sus intereses y necesidades.

Esta motivación no nace del interior de las personas, sino de todos los estímulos y recompensas que requiere el individuo para poder determinar una acción y colocar especial interés en su desarrollo y empeño. Sin embargo, una motivación extrínseca que está enfocada exclusivamente en recompensas económicas no garantiza la mejora de la productividad. Incluso, en algunos casos, los incentivos estrictamente económicos pueden llegar a perjudicar la motivación del empleado. Ello ocurre porque no todos los trabajadores requieren solo la contribución económica. Algunos de ellos también buscan cubrir otras necesidades, por ejemplo, las de reconocimiento y capacitación profesional (Hernández y Sánchez, 2018).

Fernández (2017), también agregó al respecto que “es la motivación que viene del exterior y se basa en el reconocimiento y gratificaciones de los trabajadores por sus jefes cuando realizan un trabajo bien hecho” (p. 76). Asimismo, para Asturias (2010), este tipo de motivación “aparece cuando el trabajo se realiza no tanto por placer, sino por la recompensa que se obtiene a cambio” (p. 141). Teniendo en cuenta que estos incentivos tienen su origen en factores externos, están conformados por todo aquello que la organización le pueda conceder al trabajador con la intención de que se sienta cómodo, gratificado y pueda realizar bien su trabajo. Entre estos se puede mencionar la remuneración percibida por el trabajador como contraprestación a su trabajo.

También, se considera las bonificaciones, ascensos, uniformes de trabajo, servicios higiénicos adecuados, infraestructura del lugar de trabajo, incluyendo equipos y herramientas que necesite para cumplir con su labor (Rojas, 2020). De acuerdo con Sala (2015), una remuneración alta no es lo único que determina el esfuerzo de un trabajador hacia los resultados, también existen otros como (a) el buen ambiente de trabajo; (b) la posibilidad de ascender en la empresa y (c) el reconocimiento del trabajo que realiza el empleado.

Por otro lado, la motivación extrínseca está asociada con las causas fundamentales de la conducta, las cuales se encuentran fuera y no en el interior de las personas. Esto significa que involucra fuentes artificiales de satisfacción de los trabajadores como las condiciones de trabajo que rodean a los empleados.

Asimismo, la motivación extrínseca puede debilitar la motivación intrínseca, dado que, cuando una persona recibe algo a cambio de realizar una actividad, suele quitársele

las ganas de hacer cierta actividad. Este comportamiento ha sido arduamente analizado a través de la teoría de la determinación. Sus autores indican que, cuando se ofrece una recompensa, el individuo puede ejecutar la actividad a la par que disminuye su motivación (Bello y Bustamante, 2019).

En la actualidad, saber cómo motivar a los empleados se ha convertido en una de las principales actividades de cualquier organización, pues su asertividad va a garantizar su éxito a través de la construcción de esfuerzos, la dedicación y la consolidación de un equipo enérgico que buscará alcanzar los objetivos y resultados deseados.

Por ello, las organizaciones modernas invierten tiempo y dinero en poner en marcha estrategias que permitan la motivación de su personal con el único propósito de que puedan conquistar logros altruistas, conforme las metas establecidas por la organización. Pese a ello, muchas organizaciones obvian las necesidades del empleado como parte de las consideraciones de la motivación; es precisamente en este momento cuando los esfuerzos pueden fracasar. En tal sentido, la motivación es el resultado de la interrelación individual y el estímulo que puede propiciar la organización en el empleado para incentivar su esfuerzo (Peña y Villón, 2018).

Asimismo, en un principio, todos los empleados buscan, en su lugar de trabajo, poder subsistir y alcanzar algún beneficio material, lo que sugiere una motivación extrínseca. Es decir, esto corresponde a lo que procede del exterior y comprende un estímulo para el trabajador, lo que comúnmente se conoce, en la psicología organizacional, como incentivos económicos, reconocimientos y/o recompensas (Sánchez et al., 2012).

Algunos de los elementos que pueden formar parte de la motivación extrínseca son los aumentos de sueldos y salarios de los empleados; los incentivos y/o recompensas debido al logro de objetivos y metas, lo que propicia que el empleado pueda trabajar con mayores ambiciones; la cancelación de horas extras a un mejor precio, lo que significa que a muchos empleados no les importará trabajar más y dar un extra, por cuanto esto significaría un mayor ingreso económico; regalos por un trabajo eficiente y eficaz, lo que es considerado por la organización cuando los empleados demuestran ciertas habilidades para poder desarrollar y/o ejecutar una actividad de manera destacada, entre otras (Sánchez et al., 2012).

Algunos de los beneficios que puede obtener la organización partiendo de la motivación extrínseca es precisamente el completar algunos objetivos de manera cuantificable y el poder aumentar el atractivo de un negocio o una meta, lo que favorece

la atracción y retención de buenos profesionales, la renovación de las energías de los trabajadores, con la consecuencia de un mejor rendimiento y productividad para la organización. Muchas de estas ventajas van a depender de la fuente de la motivación extrínseca. Es por ello que muchas organizaciones le dan la oportunidad al empleado de escoger su recompensa o incentivo, conforme con sus necesidades. Esto puede significar un viaje, una promoción, una tarjeta para el cine, una especie de membresía, una jornada de compras, una cena, entre otros.

Es importante, además, mencionar que aquellas organizaciones que emplean de manera exclusiva la motivación extrínseca corren un riesgo alto de fracaso. Esto ocurre porque los factores externos pueden llegar a funcionar de manera temporal; no lo harán de forma permanente si no están acompañados de elementos intrínsecos.

Según lo que señaló Pérez López (1996), citado por Vega (2019), los aumentos de sueldos y salarios pueden motivar inicialmente al empleado, pero la insatisfacción del trabajador podría volver a surgir volviendo de nuevo a la problemática. Por ello, no se puede reemplazar del todo la motivación intrínseca por una extrínseca por mucho tiempo, dado que se estaría propiciando que eventualmente haya una baja en la productividad, la complejidad y que se desvirtúen el esfuerzo de la dirección por mejorar el clima laboral.

Del mismo modo, Martínez (2003) explicó que la motivación extrínseca es sustentada gracias a que el sujeto se mueve tras las consecuencias que espera alcanzar. Por ejemplo, un incremento en su salario tiene una reacción del entorno del sujeto, lo que provoca una acción por parte de este. Esto indica que los factores externos promoverán una reacción del entorno del sujeto, con lo cual aumentan sus resultados. Ello supone que los empleados deben recurrir al proceso de motivación para poder alcanzar una satisfacción. En concordancia, la organización debe organizar el trabajo de los colaboradores de forma que estos puedan satisfacer sus necesidades al momento de ejecutarlo.

En tal sentido, la dirección de una organización y de un equipo de trabajo debe enfocarse en motivar, no en desmotivar. Para ello, es necesario identificar las necesidades e interés de cada empleado para buscar un equilibrio en su motivación, pues es evidente que todos los empleados requieren tanto de la motivación extrínseca como intrínseca en ciertos momentos y oportunidades. Por ello, las organizaciones no se deben limitar a delimitar de una sola forma o emplear un único mecanismo. Esto queda demostrado con las teorías existentes sobre la motivación, en las cuales se evidencian diferentes elementos y mecanismo para motivar a las personas y persuadirlas de cumplir objetivos comunes con la organización (Martínez, 2003).

2.2.2 Teorías sobre la motivación

Sobre las teorías de motivaciones existen varias corrientes y algunas de estas se contraponen. Sin embargo, el hecho es que todas se complementan o responden aquello que las otras no tratan. A continuación, se explora algunas de estas.

El taylorismo. Wislow Taylor, en los inicios de 1900, propuso que los trabajadores tienen solo dos motivaciones: el salario y la pereza. En otras palabras, el trabajador desea ganar la mayor cantidad, pero trabajar lo menos posible. Aunque se pueda confundir con el concepto de eficiencia y ello no tiene aspectos negativos, ciertamente el autor se refiere a la eficiencia del salario y no del esfuerzo que el trabajador despliega para cumplir con su labor (Navajo, 2013).

Siguiendo esa misma línea, Taylor anota que existen dos tipos de trabajadores: el que piensa y el que ejecuta. En ese sentido, existen trabajadores agradecidos por dejarlos pensar y otros que están agradecidos porque les eviten el trabajo de pensar. Entonces, Taylor planteó una división grande en el trabajo, en la cual la motivación está secundada por el salario y quien se hace merecedor a ello es aquel que obtiene la mayor productividad (Navajo, 2013).

Escuela de las relaciones humanas. Posteriormente a Taylor, surgió Elton Mayo, quien estudió al trabajador bajo ciertos estímulos y realizó un experimento denominado “el experimento de Hawthorne” en la fábrica Western Electric Company. En esta, realizó una prueba para identificar la influencia de emplear mayor iluminación en la productividad de los trabajadores (Navajo, 2013).

Este experimento realizado por Mayo consistió en cuantificar la productividad del personal en condiciones normales de iluminación. Luego, aumentó la iluminación y conjuntamente también se incrementó la productividad de los trabajadores; se volvió aumentar un poco más la iluminación y la productividad continuó en ascenso. Por el contrario, bajó la iluminación y la productividad continuó en ascenso; volvió a bajarla y el ascenso continuaba, hasta llegar al punto de que los trabajadores ya no podían ver más y fue cuando la productividad comenzó a disminuir (Navajo, 2013)

Elton Mayo analizó el evento y se dio cuenta de que la iluminación no era el estímulo que el trabajador necesitaba para aumentar la productividad, sino el hecho de que alguien le haya puesto atención a su trabajo. Se debe considerar que hasta esa época la motivación que se le daba al trabajador era el salario y que se le veía como una máquina y no como un ser humano (Navajo, 2013).

Teoría de Maslow. Luego de la Segunda Guerra Mundial, empieza su labor en Estados Unidos un psicólogo llamado Abraham Maslow. Él se interesó en las necesidades de las personas para tratar de explicar la razón por la que estas se mueven en la vida (Navajo, 2013). El autor identificó un conjunto de necesidades, que agrupó en una pirámide. Estas se explican seguidamente:

- Necesidades fisiológicas: Se refieren aquellas necesidades que son básicas, son parte de la vida y que sin ellas el ser humano no podría sobrevivir. Estas son la necesidad de alimentarse, descansar, dormir, necesidades sexuales, viviendo y cobijo. Sin la satisfacción de estas necesidades, el ser humano no podría motivarse.
- Necesidades de seguridad: Son el conjunto de necesidades que hacen que la persona no esté en incertidumbre, por ejemplo, la necesidad de trabajar que asegure la alimentación y protección física como abrigo, los elementos personales de seguridad en una empresa que realiza trabajo de alto riesgo, etc.
- Necesidades sociales: El ser humano necesita relacionarse con otras personas, formar parte de un grupo social o pertenecer a un grupo determinado. En ese sentido, esta necesidad se asocia con el deseo de tener amigos, amar a alguien y al sentirse acompañado y apoyado.
- Necesidades de estima: Una vez satisfecha la necesidad social, las personas requieren sobresalir entre todas, sentirse bien consigo mismas. En tal sentido, esta necesidad se asocia con el poder, el prestigio, la categoría y la seguridad en uno mismo.
- Necesidades de autorrealización: De acuerdo con Maslow, está es la necesidad más alta en su pirámide y jerarquía de las necesidades. Se trata de aquellas que las personas buscan haciendo uso de sus capacidades y su mayor potencial, de tal manera que puedan realizar algo valioso y que signifique un aporte a la sociedad.

Esto significa que, en principio, la conducta o comportamiento de un trabajador puede ser motivado o guiado por la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de protección. No obstante, en el mismo momento en el cual estas necesidades se encuentren cubiertas, este empleado requerirá cubrir otras como el sentirse satisfecho con su remuneración salarial y sus beneficios contractuales. De ese modo, se alcanzarían condiciones de equilibrio laboral y podrían pasar al siguiente nivel de necesidades en su

pirámide, tales como las necesidades de carácter social, lo que significa que querrá percibirse como parte de la organización, valorado e importante para esta. Finalmente, se consideran sus necesidades de autodesarrollo, que incluyen la obtención de éxito en su trabajo, el reconocimiento de su esfuerzo, su formación, su capacitación y buena realización de las tareas (González, 2012).

Teoría de los factores de Frederick Herzberg. Teoría bifactorial. En la teoría de Herzberg, se indica que existen factores cuya ausencia desmotiva a los trabajadores y les hace perder la satisfacción y el gusto por lo que hacen. Sin embargo, también afirma que con la presencia de estos factores no necesariamente el trabajador se siente motivado (Vértica, 2008).

Herzberg llamó a estos factores “higienizantes”, ya que su ausencia puede producir enfermedades. No obstante, aunque se realice a diario, no cura ninguna enfermedad. Estos factores serían: (a) el salario, (b) las buenas relaciones con el jefe, (c) buenas relaciones con los compañeros, (d) la organización de la empresa, (e) las instalaciones, (f) el horario y (g) las vacaciones, entre otras.

De acuerdo con Herzberg (Navajo, 2013), ello responde al bajo rendimiento de muchos trabajadores; no obstante, estos reúnen todas las condiciones para dar mejor respuesta en el trabajo. Entonces, la actitud responde a factores internos, que es necesario analizar para poder ayudarlos. Por otro lado, también existe otro grupo de factores que nacen del mismo trabajador, pero que no necesariamente están siendo influidos por factores externos: el grado de autonomía, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades, la iniciativa, la creatividad, etc.

La escuela sociológica. Esta teoría es la consecución de la teoría de las relaciones humanas. Pone énfasis en que las organizaciones deben preocuparse sinceramente por sus trabajadores mediante factores intangibles como el clima, los estilos de dirección, las relaciones interpersonales, etc.

En este punto, se acentúan las expectativas de la organización sobre los trabajadores. Dicha presión de las expectativas ya sean sociales u organizacionales se pone de manifiesto en la teoría X e Y, y el denominado “efecto Pigmalión” (Vértica, 2008). De acuerdo con su defensor, McGregor, todos los directivos pertenecen a una de estas dos teorías, la X o la Y.

Aquellos directivos que pertenecen al grupo de la teoría X piensan que a los trabajadores no les agrada el trabajo y solo lo hacen cuando se les amenaza o cuando se les aumenta el salario, pero bajo otras condiciones no lo realizan. Tampoco, son capaces

de tomar decisiones, sino que prefieren que otros lo hagan por ellos. En el caso de los directivos que pertenecen al grupo de la teoría Y, por el contrario, piensan que a los trabajadores les gusta el trabajo y disfrutan de cumplir metas y plantearse nuevos retos.

No obstante, estas teorías tuvieron sus detractores. Estos señalaron que, en cuanto a la teoría X, se juzga la naturaleza humana *a priori*, y en la teoría Y, los directivos tienen expectativas acerca de sus trabajadores y se espera mucho de ellos. A ello se le denomina “efecto Pigmaleón”. De acuerdo con Amos (2014), es una “profecía que se cumple por el mero hecho de haber sido formulada, porque nuestras expectativas conforman nuestros actos hacia el logro de tal fin” (p. 11).

Dicho de otro modo, aquellos directivos que se encuentran en la teoría X suelen ser “jefes fiscalizadores, autocráticos y coercitivos; y suelen transformar a sus colaboradores en personas sin iniciativa y sensibles sólo a la amenaza o a la recompensa material inmediata” (Amos, 2014, p. 11). Por el contrario, aquellos que se encuentran en la teoría Y, “suelen ser participativos y acaban obteniendo subordinados dispuestos a tomar asuntos bajo su responsabilidad” (Amos, 2014, pág. 11).

Teoría de McClelland. David McClelland, citado por Amos (2014), “definió los motivos como unas características de nivel inconsciente sobre las cuales se ubican todas las demás características de una persona, de modo que puede decirse que éstas tienen como base aquella, a los motivos” (p. 13). En ese sentido, si la motivación es inconsciente, no quiere decir que no exista o que se pueda tener un control sobre esta. Entonces, la motivación direcciona el pensamiento, influencia la percepción y la apreciación que se pueda manifestar.

McClelland, citado en Navajo (2013), indicó que la conducta de los seres humanos se debe a un conjunto de características personales como habilidades, conocimientos, gustos y fobias, modos de reaccionar, rol social, imagen propia, etc. En tal sentido, si los mencionados son los motivos, solo basta con estimular uno de ellos para obtener lo que se desea del trabajador. Para McClelland, la teoría se fundamenta en que la interacción en la sociedad y el trabajo se enfoca en tres motivos sociales: el logro, el poder y la afiliación. Esto, a su vez, se puede medir “contra estándares de resultados (Logro), llevarse bien con los demás (Afiliación), en influir en los demás (Poder)” (Amos, 2014, p. 14). Estos elementos se explican a continuación.

- Logro: En este factor, se considera un estándar de “excelencia”, según el cual la persona puede competir incluso consigo misma. En tal sentido, la persona establece objetivos retadores y asume riesgos calculados. Para ello, se informa

y se capacita con la finalidad de hacer bien su labor. El resultado de todo ello es una organización con crecimiento constante, de mucha resistencia al estrés y que trabaja a su máximo rendimiento.

- Poder: Se trata de la influencia que se ejerce sobre los demás, sin la cual no se hubiera podido obtener los resultados esperados. El comportamiento de estas personas se caracteriza porque siempre están tratando de influenciar sobre los demás: se informan, dan consejo sin que se les pida, dan pautas para hacer las cosas, dirigen, expresan lo que quieren de forma clara y contundente. Los resultados de la aplicación de este factor son la consecución de los objetivos que se han propuesto; asimismo, sus partícipes son carismáticos y logan cambiar las organizaciones donde actúan. En lo que concierne al poder, se puede distinguir dos grupos, aquellos que buscan influenciar en los demás para beneficiar al grupo y aquel que busca solo beneficiarse a sí mismo.
- Afiliación: Las personas solo generan y mantienen buenas relaciones con las personas que les importa. Ellos necesitan estar en contacto con las personas para hacer amigos, prefieren trabajar con un amigo que con un jefe. Se esfuerzan por simpatizar con los demás y brindarle todo su apoyo. Los resultados que obtienen las personas con esta tendencia son la “efectividad como conciliador, aceptación como consejero, generador de buen clima en la organización” (Amos, 2014, p. 15).

Esta teoría ha sido realizada con la pirámide de Maslow y fue importante, porque destacó la motivación de los empleados en su entorno social, es decir, su necesidad de pertenecer a un grupo por miedo a la soledad, por crear un clima laboral favorable, por hacer más allá de un compañero de trabajo un amigo durante la jornada laboral y poder conservar estas amistades más allá de lo profesional, entre otros. Además de ello, la necesidad de logro del trabajador es importante para poder sobrellevar el estrés del trabajo, demarcar objetivos cada vez más ambiciosos, buscar expertos que puedan apoyar sus teorías y ser responsables de sus funciones y su labor.

Finalmente, el poder de influencia busca apoyar a otros compañeros sin necesidad de que se lo pidan, solo por solidaridad y compañerismo. Además, buscar ser activos en la búsqueda de resultados por parte de la organización, contar con equilibrio emocional, influir en los demás para el logro de metas, y apoyar siempre la positividad y el optimismo del equipo de trabajo (Amos, 2014).

Teoría Z: Ouchi. William Ouchi, citado por Amos (2014), en 1981, publicó una teoría sobre la motivación en una época en que se cuestionaban las gestiones del estilo norteamericano y el estilo japonés. Sobre el tema, el autor planteó la teoría desde ese punto de vista, porque vivía entre las dos culturas en las que obtiene lo mejor de ambos para estructurar la teoría Z. Estas experiencias fueron expuestas de manera sucinta pero muy didáctica. Ouchi se enfocó en las diferencias que encontró entre ambas culturas (ver Tabla 1).

Tabla 1

Diferencias entre empresas de Estados Unidos y japonesas

Empresas de Estados Unidos	Empleo de por vida
Tasas de movilidad y rotación altos	Evaluación implícita y promoción infrecuente
Evaluación explícita y promoción rápida	Las carreras especializadas son poco frecuentes y los empleados suelen moverse de una función a otra durante sus carreras
Suelen ofrecer posibilidad de carreras especializadas	La toma de decisiones es un proceso colectivo en el que intervienen cada una de las personas afectadas por la decisión
La toma de decisiones se ve como una responsabilidad individual	Se aprecian los esfuerzos colectivos
Se reconoce y se premia el individualismo	

Fuente: Amo (2014).

Tal como se expresó en la Tabla 1, el autor sostuvo que los trabajadores no son cosas ni máquinas a las que se tiene que programar y que deban trabajar sin descanso ni consideraciones durante largas jornadas laborales. Ouchi promovió que las condiciones que la empresa presenta al trabajador no solo deben cooperar para aumentar la producción, sino que también deben hacerle sentir bien.

Así también otras afirmaciones al respecto de esta teoría son las siguientes: (a) los empleos proporcionados a largo plazo brindan estabilidad y motivación a los empleados y un sentido de pertenencia; (b) una empresa vinculada a la teoría Z puede equilibrar la productividad con las relaciones sociales con los trabajadores; (c) no se permite una actitud egocéntrica ni demasiado sensible como característica individual; y (d) la confianza es la característica principal de esta teoría.

Importancia de la motivación en el clima laboral. La empresa debe conocer a sus trabajadores y, en ese propósito, conocer sus necesidades, sobre todo las insatisfechas y tratar de satisfacerlas. Esto provocará que sus colaboradores se sientan a gusto con el trabajo y que estén dispuestos a pertenecer a dicha organización, a la par que promueven

un mejor clima laboral. Con ello, se consigue mejores relaciones interpersonales, salud mental y emocional, así como el entusiasmo para el rendimiento y la productividad del trabajador (Rojas, 2020).

En este sentido, el clima laboral se establece partiendo de cómo la organización puede llegar a constituir su personalidad, gracias a que esté presente un clima o ambiente positivo. Esto refleja el nivel de satisfacción del equipo de trabajo; caso contrario ocurre si las regulaciones del trabajador son negativas, dado que estas provocarán un ambiente inadecuado para el trabajo, y motivarán pésimas relaciones entre los miembros del equipo, lo que dañará la comunicación y el apoyo entre los empleados, la distribución equitativa del trabajo y la transferencia del conocimiento con actitudes negativas que vendrán en detrimento de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009).

Asimismo, la motivación provoca tres elementos esenciales que permiten establecer un buen clima laboral (Pacheco, 2018):

- La medida múltiple de los atributos organizacionales indica que los empleados respetarán las reglas de la organización, seguirán su estructura, influirán positivamente en la conducta y comportamiento de sus compañeros de trabajo, y se propondrán metas a largo plazo.
- La medida perceptiva de los atributos individuales representará la definición de cómo cada uno de los individuos puede responder a sus necesidades en el trabajo.
- La medida perceptiva de ciertos atributos organizacionales señala la relación que un empleado pueda percibir en cuanto a otras áreas de su trabajo, el resto del equipo laboral u otros departamentos, es decir, la manera como este interactúe con el resto de los miembros de la organización.

Definitivamente, tanto la motivación como su influencia en el clima laboral es un fenómeno complejo, pues involucra tanto elementos internos de los empleados como elementos externos que pueden ser influenciados por la organización y que también afectan de forma psicológica al empleado. Esto significa que unos están asociados con los otros, de allí la complejidad del tema.

Sin embargo, queda claro que la motivación de los trabajadores es una de las herramientas más fuertes de la organización, dado que su mayor posibilidad de éxito se encuentra enfocada precisamente en su talento humano. De ello depende su éxito o fracaso, sus procesos innovadores, su gestión, la resolución de conflictos, la toma de

decisiones, entre otros aspectos importantes que lo hacen medular en toda organización (Rivera et al., 2018).

2.3 Marco teórico de la variable dependiente: clima laboral

Enfoques y modelos sobre clima laboral. En 1978, Litwin y Stinger fueron los primeros en conceptualizar el clima laboral o también denominado clima organizacional bajo una perspectiva perceptual. Para los mencionados autores, el clima organizacional es un conjunto de elementos o propiedades que se encuentran en el entorno de la organización y que pueden ser percibidos por los trabajadores que están constantemente en contacto con este entorno y que influye de manera directa o indirecta en el comportamiento de ellos (Acosta y Venegas, 2010). Para Corichi et al. (2013), es un factor que se relaciona con los objetivos de la empresa, como es el caso de la estructura organizacional, el liderazgo y los procesos de decisión.

Por ello, el clima organizacional debe evaluarse constantemente en la empresa. Este posee subclimas que se encuentran integrados al interior de la organización, los cuales se reflejan en la productividad de la empresa, las relaciones entre los trabajadores, su grado de satisfacción, la rotación de personal y los efectos que produce el clima.

En su teoría, Litwin y Stinger (1978) intentaron explicar el comportamiento característico de los trabajadores o individuos que laboran en una organización. Para ello, emplearon dos conceptos bastante usados en este entorno: la motivación y el clima. En tal sentido, ellos intentaron explicar aquellos factores de mayor influencia que son situacionales y ambientales, y que determinan la conducta y la percepción del trabajador. Para poder dar una explicación coherente a dicha teoría, mencionaron nueve dimensiones que explicarían el clima que existe en una determinada organización, y cada una de ellas se relaciona con la misma de alguna manera:

- Estructura: Se refiere a las políticas organizacionales, las jerarquías, las regulaciones, en otras palabras, los canales formales dentro de la organización (Jiménez et al., 2020). Estos refieren a los lineamientos que los trabajadores tienen para realizar sus actividades y tomar decisiones. Estas deben estar bien estructuradas y sobre todo diseminadas en la organización, es decir, que todos los trabajadores deben conocerlas para poder saber cómo debe ser su actuación en relación con determinada actividad laboral. También, es importante determinar la jerarquía dentro de la organización y esta debe ser conocida por todos. Para ello, se debe tener siempre actualizado el organigrama, el cual debe

ubicarse en un lugar visible, donde los trabajadores y también el personal externo como clientes e instituciones sepan cuáles son los cargos dentro de la empresa y a quién deben dirigirse en caso lo requieran. Las regulaciones están dadas por las normas de la empresa, la cual hace que los trabajadores sepan a qué deben sujetarse en caso de que realicen algo que consideren que está fuera de lo establecido.

- **Responsabilidad:** Es la percepción del individuo acerca de comportarse como su propio jefe, asumir el compromiso con su centro de trabajo, identificarse con él, tomar decisiones por sí mismo, pero en función de la empresa, y exigirse a sí mismo para concretar los objetivos de esta (Jiménez et al., 2020). Es tomar una decisión con respecto al compromiso que debe tener el trabajador en relación con la empresa. Se trata de conocer lo que se debe hacer y ejecutarlo de acuerdo con lo establecido por la empresa, sobre todo cuidar que los resultados sean satisfactorios. Se trata de hacer suyos los resultados de la organización. Solo de esa manera se consigue que el trabajador se identifique con la organización.
- **Recompensa:** Se refiere al estímulo que el trabajador recibe por el trabajo que realiza bien hecho. Es una forma de premio que este recibe por su labor terminada (Jiménez et al., 2020). Este estímulo puede ser de dos tipos, uno positivo y el otro negativo. En el primer caso, se trata de que la compañía reconoce el valor del trabajo del colaborador, así como su valía como persona, y esto se traduce en una buena remuneración, un trato justo, un lugar adecuado de trabajo e incluso buenas relaciones en la empresa. Por el contrario, el lado negativo de la otra moneda es que el trabajador no cuente con las herramientas y equipos para que realice su trabajo, mal trato, mala remuneración que no satisfaga incluso la canasta familiar, entre otros aspectos.
- **Riesgo.** Es el desafío que impone la actividad que realiza el trabajador. Se trata de los retos que impone la organización a los trabajadores, los cuales deben ser calculados para que no le causen daño o frustración (Jiménez et al., 2020). Al respecto, se puede afirmar que toda labor contiene un cierto grado de riesgo que el trabajador debe asumir y sobre todo cumplir con dicha actividad. Sin embargo, la organización debe darle las condiciones de seguridad para disminuirlo y sobre todo que se sienta protegido de poder hacer la actividad sin

el temor de que pueda salir perjudicado. Asimismo, los riesgos que se dan en la organización podrían ser de diferente índole y se pueden presentar tanto en el Área Productiva como en el Área Administrativa. En el primer caso, se podría producir como un aspecto del trabajo que el operario realiza, por ejemplo, subir a una torre de telecomunicaciones. En el segundo caso, se trata del riesgo financiero que podría asumir la empresa bajo la gestión del Área de Contabilidad.

- **Calor:** Es la percepción del trabajador acerca del ambiente de trabajo donde se desenvuelve, el cual debe ser cordial y de buenas relaciones entre los trabajadores y también entre los jefes y viceversa (Acosta y Venegas, 2010). Al respecto, se puede asegurar que las buenas relaciones en una organización contribuyen o facilitan un gran número de soluciones frente a los obstáculos o problemas que tenga la organización. Facilita el trabajo en equipo, el cual es de vital importancia para alcanzar los fines planteados al inicio del período en una empresa. Esto genera lo que se denomina sinergia, donde la suma de todos los esfuerzos es mejor que el esfuerzo individual de un solo trabajador.
- **Apoyo:** Se trata del sentimiento de ayuda que se da entre los trabajadores y también de parte de los directivos hacia los trabajadores (Jiménez et al., 2020). Aunque esta dimensión tiene relación con el “calor” descrito anteriormente, se trata de que en la empresa debe existir la ayuda mutua entre los trabajadores, y entre la empresa y el trabajador. En el primer caso, debe haber apoyo entre trabajadores, porque solo así se podría conseguir lo planeado; de otra forma, solo habría discordia, repulsión y hostilidad en las relaciones, lo que generaría un ambiente laboral hostil. Por otro lado, la empresa también debe apoyar al trabajador, debido a que este presenta dificultades o necesidades personales que una remuneración no cubre. En tal sentido, la empresa debe estar dispuesta a apoyarlo ya sea de manera económica o en otro sentido, de tal manera que no se sienta desvalido por la organización a la cual da su esfuerzo diario.
- **Estándares de desempeño:** Se trata de las normas de rendimiento que impone la organización y a la que se deben sujetar y alcanzar los trabajadores. Estos estándares son los que se manejan en las diferentes áreas de la empresa. Están definidos sobre la base de indicadores bajo los cuales se puede medir el rendimiento del trabajador (Acosta y Venegas, 2010). Los estándares están

determinados por la industria o por la propia empresa. En el caso de la industria, lo determina el sector empresarial en el que se desenvuelve la organización. Este maneja estándares en cuanto a producción, calidad, modelos, entre otros aspectos a los cuales debe sujetarse la empresa y, por efecto, que el trabajador debe cumplir. En el segundo caso, como las empresas compiten por ser mejores o por alcanzar una ventaja competitiva, entonces definen los estándares basados en indicadores de cumplimiento, los cuales se diseminan en la organización y sobre ello comienza la exigencia al colaborador.

- **Conflicto:** Es el nivel de discrepancia o tolerancia existente entre los trabajadores. Los conflictos se producen en todo grupo humano, ya que siempre van a existir discrepancias sobre algunas opiniones o formas de pensar. Aquellos se deben manejar con mucho tino y tacto para que no se conviertan en problemas que no se puedan controlar (Acosta y Venegas, 2010). Los conflictos son infaltables en la organización y quienes deben manejarlos son los jefes, porque son quienes deben estar como árbitros o jueces para poder llevar a cabo las buenas relaciones y determinar las normas de convivencia. En tal sentido, en las reuniones, deben intervenir diferentes trabajadores de distintas áreas, y si se requiere debatir o discutir sobre un tema, quien dirige la reunión debe colocar las normas de juego sobre lo que se va a tratar, y debe ser el moderador de la discusión.
- **Identidad:** Se trata del sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la empresa y que es compartida por los miembros de la organización. Es decir, es un sentimiento compartido de los objetivos personales con los objetivos de la organización (Acosta y Venegas, 2010). Para que los trabajadores alcancen ese nivel de empatía con la empresa, esta debe hacer mucho por ellos, porque estos no van a dar su confianza a una organización que los trata mal y es injusta con ellos. Los trabajadores, que son el potencial humano de la organización, son un tema muy delicado de tratar. Por eso, existe un departamento de Recursos Humanos especializado para poder tratar con ellos. En tal sentido, para alcanzar que los trabajadores se identifiquen con la empresa, debe pasar por un proceso que muchas veces es largo. Para ello, el directivo de la empresa debe dar la iniciativa del caso.

Como segunda teoría se considera la de Likert (1961-1967). Esta estableció que el comportamiento que reflejan los colaboradores está directamente relacionado con el comportamiento administrativo, además de las condiciones organizacionales que los propios trabajadores perciben. Por lo tanto, la reacción de estos está determinada por la percepción que tienen acerca del clima organizacional (Rodríguez, 2016).

Esta percepción está referida a aquellos parámetros ligados al contexto donde se desarrolla el individuo, la tecnología que se emplea en la organización para realizar su trabajo y también a la estructura organizacional que representa a la compañía. Se refiere a las personas que conforman la jerarquía organizacional. También, se encuentra la posición en la que se encuentra el individuo dentro de esa estructura organizacional y, por último, el salario que percibe por la labor que realiza en esa organización. Por otro lado, se puede mencionar que, en este grupo de elementos, también se encuentran la personalidad, las actitudes, los niveles de satisfacción que percibe el trabajador y los jefes acerca del clima organizacional.

Esta teoría es una de las más dinámicas y explicativas entre las demás, porque postula que la participación del trabajador en el clima laboral puede brindar la eficacia y eficiencia individual y organizacional (Rodríguez, 2016). Esta teoría también concuerda con la corriente que manifiesta que la participación de los trabajadores en las decisiones de la organización es un gran motivador para ellos (Rodríguez, 2020).

De acuerdo con los dos puntos de vista mostrados por ambos autores, se precisa que la organización debe ser democrática. En tal sentido, el liderazgo ostentado por los jefes de equipo debe promover un estilo democrático y que cree un ambiente participativo, de tal manera que los colaboradores se sientan libres de opinar y aportar sin temor a que su participación no sea considerada, sea calificada como vana o simplemente sea calificada deficitariamente.

De acuerdo con lo que defendió Likert, en esta teoría, que se considera una de las más acertadas para demostrar las características de un clima organizacional, se establece tres variables que definen las características propias de una organización y cómo influye en la percepción de los trabajadores. Estas son las variables causales, intermedias y finales, que se explican a continuación.

- Variables causales: Se definen como variables independientes, las cuales orientan el sentido de una organización para obtener resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa, las decisiones, la competencia y las actitudes. Estas variables pueden ser modificadas o

reestructuradas por los miembros de la organización. Asimismo, al ser transformadas, también modifican a las otras variables (Parra et al., 2018). De acuerdo con esta definición, se puede afirmar que cuando se cambia la estructura orgánica de una empresa, entonces, el nuevo líder transforma la anterior gestión, lo que puede ser para bien o para mal, de tal manera que ese cambio que realiza va a repercutir en toda la organización, los valores, las costumbres, incluso en las formas de pensar. De este modo, las decisiones podrían tomarse de una manera diferente, es decir, bajo una nueva tendencia y las actitudes también van a tomar un nuevo giro.

- Variables intermedias: Están orientadas a medir la situación interna de la organización, reflejada en la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Son importantes, porque representan los procesos que se desarrollan en una organización. Estas variables pueden ser influenciadas por el medio ambiente y las relaciones internas entre los integrantes de una organización, lo que se refleja en el rendimiento de los empleados. Es importante tener en cuenta los medios que se emplean para la comunicación, de tal manera que esta pueda ser efectiva. Así también, se debe contar con las herramientas adecuadas en cuanto a políticas y normas para que los trabajadores puedan tomar decisiones con respecto a su labor (Parra et al., 2018).
- Variables finales: Se determinan entre la confluencia de las variables causales e intermedias, se orientan a establecer los resultados relacionados con la productividad, ganancia y pérdida. Es importante mencionar que la motivación y el desempeño de los trabajadores están directamente influenciados por el ambiente donde aquel realiza sus actividades. Además, es importante mencionar que los factores intrínsecos y extrínsecos no influyen directamente en el comportamiento del trabajador, sino, más bien son los que influyen sobre la percepción que tienen los trabajadores sobre estos factores (Parra et al., 2018).

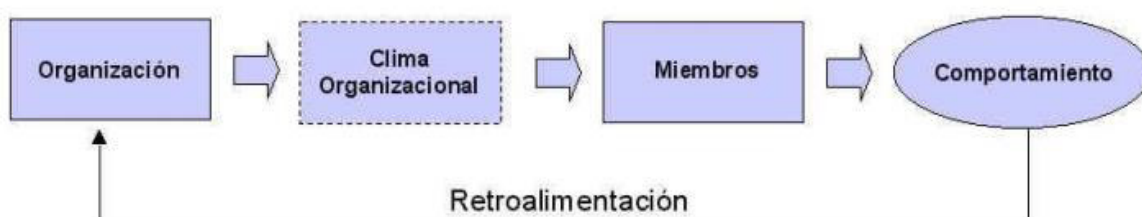
Como tercer modelo se tiene el propuesto por Schneider y Hall (1972). Estos autores definieron el comportamiento del trabajador sin tener en cuenta los factores organizacionales. En tal sentido, el análisis del clima organizacional permitirá detectar

los factores que influyen en el ambiente laboral, así también las percepciones al interior de la organización y sobre las relaciones que se dan entre ellos.

De este modo, los factores dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones que tienen los trabajadores. Este clima hace que opten por determinados comportamientos, los cuales a su vez inciden en la organización y en el clima. De esta manera, se completa el circuito (Ríos, 2018). En la Figura 3, se puede apreciar el circuito del clima organizacional según el autor de la teoría.

Figura 3

Circuito del clima organizacional



Fuente: Ríos (2018)

El cuarto modelo corresponde a la postulación de Robbins, realizada en 2002. Este autor afirmó que las percepciones de los trabajadores son la suma de las relaciones entre ellos, las actividades que realizan en la empresa y las experiencias que ellos tengan de manera individual (Ríos, 2018).

También, se cuenta con la teoría de Value Profit Chain, quien, en 2002, postuló que los empleados que se encuentran motivados e identificados por la organización transmiten ese valor adquirido a los clientes. Estos, a su vez, como efecto de ese trato, se tornan clientes leales que promueven o difunden la fama de la empresa (Ríos, 2018).

Estas acciones se traducen en rentabilidad para la organización, lo que hace que la empresa vincule aun más al trabajador con la empresa. El planteamiento que defendió el autor es que existe un intercambio de valores con el fin de obtener relaciones sostenibles. Para mantener esta condición, la empresa no solamente debe recibir, sino también tiene que ofrecer algo a cambio. En tal sentido, se trata de una relación de reciprocidad entre trabajador y empresa.

De acuerdo con lo mencionado, cuando un trabajador recibe un salario justo, se encuentra en un ambiente laboral adecuado y donde es valorado. Entonces, se encuentra motivado, y transmite dicho trato y motivación a sus compañeros de trabajo y también al cliente, quien a su vez se convierte en un promotor de la empresa.

Definición de clima organizacional. Para Lewin (1936), citado en Dorta (2013), el clima organizacional se refiere al comportamiento del trabajador que a su vez depende del ambiente donde realiza su actividad. Dicha afirmación obedece a las respuestas que el trabajador da al ambiente donde se desenvuelve. “Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente” (Dorta, 2013, párr. 1).

En ese sentido, si la conducta depende en alguna manera de la relación o simbiosis entre el ambiente y el ser humano, en este caso el trabajador, entonces, la organización debe mejorar las condiciones externas que rodean a aquel. Es decir, debe darle las condiciones necesarias para que este pueda realizar una labor eficiente. Dentro de este factor externo también es importante verificar aspectos como la remuneración del trabajador que también influye enormemente en su motivación.

Posteriormente, Campbell (1970) analizó más a fondo este concepto y agregó que el clima organizacional es un conjunto de condiciones de característica relativamente duradera, es decir, que perdura a través del tiempo, y también de condiciones internas de la organización. De otra manera, se podría decir que se refiere a la relación de los trabajadores con el ambiente organizacional que le rodea.

Tal como se había manifestado líneas arriba, existen condiciones internas y externas que deben ser satisfechas por la organización. Aunque en algunas no pueda influenciar, por lo menos debe hacerlo en la mayoría de ellas, en aquellas que depende de la empresa, como actualizar un espacio laboral adecuado, proporcionarle las herramientas y equipos necesarios para que el trabajador se desenvuelva sin problemas. En el aspecto interno, es más complicado que la empresa pueda intervenir, porque es un factor que compete al propio trabajador, pero puede ayudar o apoyar conversando con este para conocer esas motivaciones internas que es necesario atender.

Al respecto, Chiavenato (2001) indicó lo siguiente:

... el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (p.86)

Para tal efecto, la organización debe saber cuáles son esas motivaciones que el trabajador debe satisfacer para poder ayudarlo. En ese propósito, muchos autores intentan

ayudar, pero el más conocido en este tema de la motivación es Maslow, quien trata acerca de la pirámide de necesidades y explica cada una de ellas como parte integral del ser humano, las cuales deberían satisfacerlas para poder trabajar sin complicaciones.

Por otro lado, Castellanos (2012) indicó lo siguiente:

... el clima organizacional o clima laboral corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros. (p. 12).

Con Castellanos (2012), se puede afirmar que aquella percepción se refiere al pensamiento que el trabajador tiene y siente acerca de la empresa. Estas percepciones pueden ser de complacencia, de empatía y también puede de hostilidad. Esto depende de las condiciones externas y del trato que recibe el trabajador. En tal sentido, se sentirá bien o mal.

Asimismo, para Gan y Berbel (2007), “el clima laboral, [es] entendido como ambiente (físico y humano) en el que se desarrolla la actividad laboral” (p. 202). El autor se refirió también al espacio físico donde el trabajador pasa gran parte de su vida y ha dedicado muchos años; y, por tanto, es considerado como su segundo hogar por el tiempo que permanece en este. No obstante, también se refiere al ambiente humano, es decir, la relación que los trabajadores tienen en primer lugar con el jefe y entre los trabajadores, que también pueden disponer de las mismas características mencionadas.

El clima laboral puede efectivamente causar estragos en el rendimiento y la motivación de forma inmediata. Asimismo, puede establecer el marco para la motivación en cuanto al sistema de trabajo de las personas, y enfocarse en el logro de los objetivos organizacionales (Chiang et al., 2010). Este clima laboral puede ser desarrollado desde la cotidianidad de las actividades laborales, y puede desencadenar limitaciones o facilidades para poder alcanzar los objetivos de la organizacionales, lo que puede ser constantemente mejorado facilitando la ejecución de acciones individuales y grupales (Uribe, 2014).

El clima laboral está conformado por el ambiente laboral y las condiciones en las cuales se encuentra, lo que condiciona las circunstancias en las cuales se encuentra la persona. Este clima está conformado por características específicas del lugar de trabajo, que son percibidas por los empleados y que pueden influir en su conducta. Cuando el clima laboral es negativo, perjudicará tanto el rendimiento como la productividad de los empleados y, por ende, la capacidad de la organización (Uribe, 2014).

Esto coincide con lo expuesto por Fernández y Paravic (2012), quienes sostuvieron que el clima laboral “es un indicador primordial del quehacer de la empresa, condicionado por diversas causas: aspectos ergonómicos, dotación de equipamiento, normas internas, calidad de líderes y jefes, remuneraciones y satisfacción de cada trabajador con la labor que realiza” (citados en Bohórquez 2015, p. 33). Es decir, el clima laboral está comprendido por diferentes componentes entre los que deslumbran el equipamiento, las normas y políticas de la organización, las remuneraciones e incentivos dirigidos a los empleados, la satisfacción de los trabajadores, entre otros.

Del mismo modo, es importante destacar que el clima laboral está definido por las condiciones en las áreas de trabajo; cuyas condiciones son percibidas de manera directa o indirecta por los empleados. De esta manera, el clima repercute significativamente en la conducta de los trabajadores. Por ello, el clima laboral está relacionado por las actitudes de los empleados, su capacidades y destrezas, así como su disposición para realizar esfuerzos en sus tareas cotidianas, en su satisfacción y, en consecuencia, en su productividad (Uribe, 2014).

Por otro lado, el clima laboral fue conceptualizado por Huamaní y Arauz (2015) del siguiente modo:

... un ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución. (p. 41).

Como se aprecia, el clima laboral es un ambiente psicosocial en el que interactúan todos los miembros de la organización, gestionando las estrategias y los impactos sobre los resultados de la organización.

Asimismo, para Bordas (2016) el clima laboral “está caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que estén presentes de forma relativa estable en una determinada organización y que afecta a las actitudes, motivaciones y comportamiento de sus miembros” (p. 22). Por este motivo, el clima laboral puede influir en el desempeño de los empleados, el cual es valorado a través de la percepción que tengan estos, sus sentimientos y opiniones, a través de la visualización en la relación del trato y las relaciones interpersonales entre los empleados y la organización. Este clima puede ir cambiando en torno a los trabajos. Por tanto, se requieren las acciones de personas que puedan liderar y dirigir las organizaciones, lo cual debe estar enfocado en el capital intelectual.

Por su parte, Gan y Berbel (2007) indicaron que el clima laboral suele “ser el conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización pueden tener en relación con su trabajo” (p. 177). Este puede ser afectado tanto por las actitudes como por el comportamiento de los trabajadores. De esta forma, se puede encontrar empleados insatisfechos que pueden realizar críticas fuertes a la organización, lo que no contribuye a mejorar el clima laboral.

Dicho clima laboral parte de una conceptualización multidimensional, conformada por distintas dimensiones que involucran personas, procesos de grupos y relaciones en la organización. Por ello, muchos autores y estudiosos del tema indicaron que las dimensiones del clima laboral son las relaciones personales entre los empleados, la autorrealización, la estabilidad laboral y los cambios dentro de la organización (Bordas, 2016).

Además, el clima laboral tiene como referencia la situación en la cual se encuentra el entorno laboral dentro de la organización. Las variables que definen el clima laboral comprenden elementos que guardan relación con dicho ambiente laboral. Existe una cierta permanencia, pese a que se experimentan ciertos cambios según ciertas situaciones coyunturales, lo que supone una estabilidad en el clima laboral, con cambios relativamente graduales. Esto supone que se pueda sufrir cambios y perturbaciones relevantes en el devenir de la organización y la coordinación de las actividades laborales.

Aunado a ello, el clima laboral puede afectar el nivel de compromiso e identificación de los miembros que conforman la organización. Al respecto, existe evidencia de que las organizaciones que tienen un excelente clima laboral provocan mejores comportamientos, conductas y actitudes en sus empleados (Molleapaza, 2017). Este clima laboral puede ser valorado, medido y/o cuantificado a través de la aplicación de instrumentos y cuestionarios bien estructurados que se relacionan con la percepción de los empleados. En estos, se distinguen el contenido, la longitud, la población, las dimensiones, las escales, la confiabilidad y la validez.

Algunos de los componentes que pueden emplearse en estos cuestionarios comprenden la autonomía individual de los empleados, lo que significa que los propios trabajadores podrán medir por sí mismos el desempeño en su trabajo; seguido de la estructura de la organización, la cual permite elaborar y establecer los métodos y objetivos del equipo de trabajo; los sistema de recompensas y retribuciones de los empleados conforme su buen desempeño; la atención y apoyo de los supervisores a sus

subordinados; finalmente, la cooperación y capacidad que tenga el equipo de trabajo para poder resolver conflictos entre los miembros de la organización (Molleapaza, 2017).

Otros autores como Chiang et al. (2008), citados por Rivera et al. (2018), mencionaron que el clima laboral es un “fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras” (p. 3).

En otras palabras, el clima laboral está estrechamente relacionado con el sistema organizacional y algunos aspectos motivacionales, que se traducen como todas aquellas consecuencias del comportamiento de las personas y su conducta en relación con la productividad, la satisfacción de los empleados, la rotación del personal, su permanencia dentro de la organización, entre otros aspectos.

Asimismo, Mujica y Pérez (2007), citados por Rivera et al. (2018), señalaron que el clima laboral se define del siguiente modo:

Es un aspecto fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral y así alcanzar aumento en la productividad sin perder de vista el talento humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo introducir cambios en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional. No monitorear este clima puede acarrear que los empleados abandonen la institución, debido a que se presentan dificultades que generan un ambiente tenso. (p. 4)

Esto indica que el clima laboral tiene como finalidad la mejora del ambiente o entorno laboral, a la vez que eleva la productividad sin descuidar las capacidades, habilidades y destrezas del personal. En vista de ello, el conocimiento del clima laboral dirige los procesos de la organización hacia un determinado comportamiento del individuo según la estructura organizacional. Por ello, el clima laboral debe ser monitoreado constantemente, porque, el descuidar ello puede ocasionar que los trabajadores abandonen a la organización y se evidencien pérdidas importantes por el declive de personal calificado (Rivera et al., 2018).

Así mismo, Llana (2007), citado por Rivera et al. (2018), definió el clima laboral de la siguiente forma:

Es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello, la percepción negativa en las diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionados por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales. (p. 3)

El clima laboral es la valoración de la cultura de las organizaciones, sus políticas y objetivos, lo cual va a determinar sus procedimientos, funciones y tareas. Sin embargo, ello va a influir en la percepción que tengan sus colaboradores y, por ende, en su actitudes y comportamiento, en su actuar y esfuerzos laborales.

Finalmente, lo que condiciona su grado de compromiso con la organización y eventualmente influirá en el tiempo que el empleado desee pertenecer a dicha organización. En esos términos, el clima laboral se encuentra directamente relacionado con la motivación del empleado y sus ganas de mantenerse en la organización, y crecer a la par de esta (Rivera et al., 2018).

2.3.1 Dimensiones del clima laboral

El clima laboral se puede subdividir en componentes para poder entenderlo mejor. A los componentes que lo conforman se les denomina dimensiones. Gan y Berbel (2007) mencionaron que existen tres dimensiones importantes acerca del clima laboral: relaciones personales, autorrealización y estabilidad/cambio. Estas se explican a continuación.

Relaciones personales. Las relaciones personales son importantes en toda sociedad y, por lo tanto, también en las organizaciones, pues mediante estas se puede alcanzar los objetivos organizacionales. Es decir, esto ayuda a que, en la empresa, se promueva el trabajo en equipo y que los trabajadores laboren en armonía. Del mismo modo, son parte esencial de la vida del ser humano y repercute directamente en su desarrollo. Lo importante es identificar cómo inciden las relaciones interpersonales al interior del clima laboral de la empresa (Moreno, 2018). En tal sentido, de acuerdo con Moreno (2018), las relaciones humanas marcan la ruta de avance hacia las metas

organizacionales, por lo que estas deben ser bien administradas y supervisadas por los directivos de la organización.

Para Soria (2004), las relaciones interpersonales deben entenderse como “el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos” (p. 19). Teniendo en cuenta que un principio es el punto de partida de algo, siendo de esta manera, debe entenderse que toda relación humana debe iniciar de manera adecuada, teniendo en cuenta las normas de convivencia del espacio donde se desarrollen las interacciones, de tal manera que el gobierno se realice bajo esas condiciones.

Del mismo modo, Martínez (2010) mencionó que las relaciones interpersonales “hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo, es decir con los demás trabajadores del medio laboral” (p. X). En este caso, el autor pone énfasis en la comunicación que se da al interior de la organización. En las interacciones que se dan entre las personas, la comunicación es un factor que favorece el bienestar de los empleados, disminuye la sensación de aislamiento que percibe el trabajador en su puesto de trabajo y, en consecuencia, hace más fácil que las actividades puedan realizarse en equipo.

Así también, Peñafiel y Serrano (2010) definieron las relaciones interpersonales como “el conjunto de destrezas relacionadas con la conducta social en sus múltiples manifestaciones” (p. 8). Bajo estas condiciones, las autoras afirmaron, también, que para que haya una buena relación entre las personas, es indispensable que haya también de parte de cada una de ellas las destrezas necesarias para tal fin. Es decir, para que haya relaciones humanas maduras, productivas y efectivas, deben desarrollarse destrezas que coadyuven a ese propósito. Por ello, muchas empresas capacitan a su personal para sensibilizarlos y mejorar el clima laboral.

En tal sentido, se puede inferir que las relaciones personales son importantes en toda organización, pero también son necesarias, porque la empresa es un organismo social a base de interacciones. En tal sentido, ayudan a concretar los objetivos y cumplir con las metas y hacer más llevadera la labor diaria. Retomando el concepto, se puede decir que las relaciones personales tienen en cuenta factores como la “implicación”, la cual refiere hasta qué punto los empleados se involucran en el trabajo. Implicar significa qué va a conceder el trabajador y qué va a hacer la empresa para que este haga lo que se requiere de él. Así también, considera la “cohesión”, la cual señala las relaciones de amistad, el nivel de acercamiento que tienen entre ellos y que deben ser productivos. Del mismo

modo, se considera el “apoyo”, el cual refiere al estímulo que da la dirección a los empleados.

Autorrealización. Es el sentimiento de autonomía, organización y el grado de presión a la cual es sometido el trabajador y su capacidad de resistencia. La autorrealización ha sido un parámetro cambiante a lo largo de los sucesos socioculturales, pues la persona ha ido modificando su visión en relación con los cambios que se han ido suscitando en la sociedad. Algunas organizaciones que han alcanzado el éxito consideran el potencial humano como el factor más importante y necesario de la empresa; por lo tanto, es imprescindible su preparación. Para ello, se hace uso de la capacitación para mejorar las competencias del trabajador, mantenerlo motivado, de tal forma que contribuya a su crecimiento personal y pueda desenvolverse eficazmente en la empresa.

Este factor es uno de los fundamentos clave de la teoría de Abraham Maslow (1979), citado por García (1998), quien afirmó que se refiere a la autosuperación de las personas. Para Maslow, esta condición es aquella a la que todo ser humano anhela llegar, y lo consigue a través del desarrollo de sus potencialidades y aprovechando las oportunidades para desarrollar su talento. Además, pone a prueba también el desarrollo de su potencial al máximo, expresando sus ideas y opiniones en el espacio donde se desenvuelve, es decir participando en todo momento en el camino al crecimiento de su personalidad. Bajo esas condiciones, el individuo precisa tener un crecimiento espontáneo en búsqueda de hacer su propia obra, la cual desea que sea reconocida.

En tal sentido, aquellos que lo logran son aquellos que Maslow denomina “seres íntegros” (Franco Castro et al., 2018). De este modo, la autorrealización presenta tres indicadores: autonomía, organización y presión. Estos se expresan a continuación:

- **Autonomía:** Grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones. Así también, es la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y también su nivel de compromiso frente a las labores que realiza, lo cual puede incidir en la calidad de su trabajo (Moreno, 2018).
- **Organización:** Es la manera cómo se distribuye el trabajo, dividiendo, delegando con la finalidad de que se concrete lo planificado. Esta tiene dos concepciones. La primera es la que se relaciona con la segunda dimensión del proceso administrativo, y la segunda se relaciona con una institución como tal, la cual puede ser pública y privada.

- **Presión:** Es el nivel de exigencia que la Dirección lleva a cabo sobre sus trabajadores. Esta presión se ejerce actualmente de manera constante en el trabajo, porque las empresas desean que la producción se realice más rápido, es decir, que haya una alta productividad. No obstante, esto podría ser contraproducente para la empresa, pues los trabajadores por tanta presión podrían llegar al estrés laboral, lo que perjudicaría al trabajador en su desempeño y, por ende, también a la empresa.

Estabilidad / cambio. Se refiere a los factores que dan la estructura formal a la organización como las políticas y los estándares de control. En lo que respecta a las políticas de la empresa, estas son los lineamientos que impone la organización para que los colaboradores sepan por dónde deben dirigirse en su actuación en la empresa. Así también, los lineamientos ayudan a tomar decisiones en función de la actividad que realiza el trabajador.

Por otro lado, acerca de los estándares de control, en toda organización, debe haber estándares sobre los cuales los trabajadores deben medir su labor. Estos, por lo general, están conformados por un conjunto de indicadores que miden diferentes factores en la búsqueda de la calidad de un producto o servicio, o simplemente el cumplimiento de lo asignado.

Además, existen conceptos relacionados con la innovación y el cambio que producen sostenibilidad en la organización (Gan, 2007). Acerca de la innovación se puede decir que es lo que distingue a toda empresa que quiera perdurar en el tiempo y garantizar de esta manera su crecimiento. Algunos autores han manifestado que las empresas que no innovan suelen desaparecer.

Para Franco Castro et al. (2018), la innovación es sinónimo de cambio. Según los autores, la empresa innovadora es aquella que cambia con el avance de la humanidad, del mercado; es aquella que evoluciona para mantenerse en el mercado, ofrece nuevos productos y mejora sus procesos para poner en funcionamiento y encontrar una ventaja competitiva de difícil alcance. Además, las empresas innovadoras están constantemente haciendo investigación y desarrollo.

Los indicadores que le competen son los siguientes:

- **Claridad:** Se refiere a las políticas y reglamentos existentes en la empresa. Denota la claridad con que estos son expuestos y explicitados, pues los trabajadores deben conocer y entender las políticas de la empresa al igual que

los reglamentos que se imparten, de tal manera que sepan sobre qué camino deben seguir para coordinar bien su actuar y la toma de decisiones.

- Control: Son los reglamentos y presiones que puede utilizar la Dirección para controlar a los empleados. Esto se encuentra fundamentado en indicadores para identificar las mejoras.
- Innovación: Son los elementos que la empresa debe considerar en cambiar como los procesos o formas de hacer lo mismo.
- Comodidad: Se refiere a las acciones que la empresa realiza para conseguir que el trabajador se sienta satisfecho con su ambiente de trabajo.

2.3.2 Enfoques para la elaboración de un plan de motivación para la mejora del clima laboral

Tal como se ha argumentado, el clima laboral influye de manera determinante sobre las actitudes y conductas de los trabajadores de una organización (Bordas, 2016). En tal sentido, es necesario, en este acápite, reflexionar acerca de la forma cómo cambiar y mejorar el clima laboral de una organización, de tal manera que también se mejore el desempeño y, por ende, la productividad de los trabajadores. Existen algunos enfoques acerca de cómo mejorar el clima laboral. Sobre este caso, se trata, en primer lugar, de mejorar la condición psicosociológica educativa (Bordas, 2016).

Esta debe ser promovida por la Dirección de la empresa, y se trata de adaptar las actitudes, creencias, valores y estructuras de la organización a los cambios que el entorno faculta, que a su vez cada día se vuelve más complejo. Los cambios organizacionales deben ser planificados y estos se pueden clasificar en cuatro tipos que se pueden adecuar a la necesidad de la empresa:

1. Planificación racional: Este tipo de cambio parte del principio de que las personas son racionales y pueden entender para poder aplicar el cambio. En tal sentido, este cambio se realiza pensando y con criterio teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de lo planificado y considerando que la planificación es el principio de todo avance, innovación o cambio para la organización, y que comienza en la mente de las personas.
2. Cambio de planificación visto como una interacción social: En este aspecto, la empresa debe observar al individuo como un ente social mediante el cual la comunicación es una herramienta importante para tal propósito. Considerando

que las personas son sociales por naturaleza y el medio que emplean para comunicarse también lo es, esta comunicación debe ser efectiva y clara para que la información fluya sin inconvenientes ni ruidos.

3. Planificación centrada en factores psicológicos subyacentes: Ejemplo de ello son aquellos miedos de las personas, los hábitos que practican y también los prejuicios que tienen. Todo ello influye en cómo es percibido el mensaje, razón por la cual los líderes deben tener en cuenta estos aspectos en los mensajes.
4. Aproximación política: Se trata de obtener cambios mediante una negociación sobre compromisos, es decir, que la organización se debe poner de acuerdo con todos sus integrantes, de tal manera que estos acuerdos se respeten y sobre todo que se cumplan.

Otro enfoque importante es el que plantea Brunet (1987), citado por Bordas (2016), quien presenta un programa de mejora en cinco etapas: el primero consiste en conocer o diagnosticar para conocer los posibles cambios a realizar en la organización. Para hacer este diagnóstico se recurren a las diferentes herramientas como es el caso de la Matriz FODA, Matriz EFI-EFI, Matriz de competitividad, entre otros, que podrían ayudar, en primer lugar, a definir el problema como es el caso de la herramienta del diagrama de causa-efecto. Este es muy útil en temas como los de la empresa, donde se puede identificar o por lo menos aproximar a las causas y efectos del problema.

Teniendo en cuenta este diagnóstico y teniendo claros los aspectos a cambiar, se plantean los cambios en la organización en cuanto a la estructura, filosofía, fines, políticas de empresa y, por supuesto, en la actitud de los empleados. Para tal efecto, se emplean talleres para definir misión, visión, objetivos y valores de la empresa. Sobre todo, se determina el camino a seguir y los compromisos que debe asumir el equipo para concretar los resultados anhelados por la organización por cada área involucrada. De esta manera, se pueden alcanzar los objetivos haciendo sinergia en el equipo de trabajo.

En la tercera y cuarta etapas, se efectúan los reajustes del proceso de cambio. Es decir, durante el desarrollo de los puntos tratados en la planificación después del diagnóstico, puede haber ciertos cambios por la coyuntura, los cuales no se habían contemplado en la etapa de planificación. Sin embargo, se deben realizar los ajustes necesarios para adaptarlos al contexto actual.

Por último, en la quinta etapa, se le da formalidad a los cambios. Se le otorga un rango de consolidación mediante la sistematización y generalización de los cambios en toda la organización, de tal manera que haya integración general.

Finalmente, se cuenta con el enfoque de cambios mediante el entrenamiento o capacitación. Estos son los programas de entrenamiento y perfeccionamiento. Al respecto, aunque este enfoque produce una serie de cambios importantes, también trae consigo algunos inconvenientes como es el caso de no tener una base teórica que lo sustente. Sin embargo, los cambios han podido ser verificados luego de haber puesto en práctica los programas de entrenamiento, para lo cual se ha obtenido cambios positivos.

2.3.3 Indicadores para el control de un plan de motivación para mejorar el clima laboral

Sánchez et al. (2012) realizaron un estudio titulado *Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral* con la finalidad de presentar un conjunto de indicadores que puedan medir las condiciones del clima laboral luego de aplicar un plan de mejora. En dicho estudio, se plantean cuatro dimensiones con sus respectivos indicadores (ver Tabla 2), los cuales se explican a continuación:

1. Métodos de mando: Se trata de cómo el administrador de la organización dirige la empresa. Ello se traduce en tres indicadores de medición: “percepción del comportamiento del jefe; percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados y tolerancia del conflicto percibido” (Sánchez et al., 2012, p. 57).
2. Fuerzas motivacionales: Es el conjunto de elementos que la organización emplea para motivar a los trabajadores. Se desagrega en la “percepción del nivel de consideración del jefe, la percepción del nivel de confianza otorgado, la percepción de los procesos motivacionales y el reconocimiento otorgado por el jefe” (Sánchez et al., 2012, p. 58).
3. Procesos de comunicación: Se trata de la manera cómo la organización efectúa la comunicación dentro de sí misma, los mecanismos o medios que emplea al respecto. Se desagrega en tres indicadores para medir la percepción de los empleados: “medios de comunicación utilizados, fluidez de la comunicación y percepción de los tipos de comunicación en la organización” (Sánchez et al., 2012, p. 58).
4. Procesos de toma de decisiones: Alcanza a las decisiones tomadas en base a la calidad de la información que tienen quienes las adoptan. Tiene tres indicadores: “percepción de la autonomía otorgada, nivel de centralización y percepción de la participación en la toma de decisiones” (Sánchez et al., 2012, p. 59).

Tabla 2

Preguntas relacionadas con las dimensiones e indicadores

Indicador	Ítem
Enunciado para evaluar la dimensión métodos de mando	
Percepción del comportamiento del jefe	Mi jefe prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas.
	Mi jefe se interesa únicamente porque el trabajo sea cumplido.
Percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados	Existe una relación de confianza bastante grande entre superiores y subordinados.
	Me siento libre de comentar mis problemas de trabajo con mis Superiores.
Tolerancia al conflicto percibida	En la organización, la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.
Enunciados para evaluar la dimensión Fuerzas Motivacionales	
Percepción del nivel de consideración del jefe.	Mi jefe se muestra muy humano ante sus subordinados.
Percepción del nivel de confianza otorgado.	En la organización o departamento no se confía en el criterio de las personas.
Percepción de los procesos motivacionales	No me siento comprometido con la organización o departamento.
	Frecuentemente es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos.
	El personal de la organización o departamento no está enterado de lo que ocurre en el mismo.
	Las políticas de remuneración son injustas.
Reconocimiento otorgado por el jefe.	No importa si hago las cosas bien porque mi jefe las reconoce.
Enunciados para evaluar la dimensión Procesos de Comunicación	
Medios de comunicación Utilizados.	En la organización, la comunicación se realiza básicamente a través de medios escritos y formales.
Fluidez de la comunicación.	Tengo muy poca oportunidad de informarme y opinar libremente acerca de lo que ocurre en la organización.
Percepción de los tipos de comunicación en la organización	Los superiores procuran, estimulan y facilitan que nos comuniquemos con ellos.
	En la organización no existe una buena comunicación entre las diferentes áreas funcionales.
	En la organización, los rumores son siempre más creíbles que la comunicación oficial.
Enunciados para evaluar la dimensión Procesos de Toma de Decisiones	
Percepción de la autonomía otorgada.	Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy Responsable.
Nivel de centralización.	La mayor parte de las decisiones son tomadas por los superiores y se distribuyen como directrices e instrucciones específicas.
Percepción de la participación en la toma de decisiones	Las decisiones se toman donde existe la información adecuada y justa.
	Las decisiones se toman mediante plena participación y principalmente por consenso.
	Nunca se me permite opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Formulación de hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

La hipótesis general es la siguiente: el desarrollo de un plan de motivación mejora significativamente el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

3.1.2 Hipótesis específicas

Las hipótesis específicas son las siguientes:

- El plan de motivaciones intrínsecas y extrínsecas influye significativamente sobre las relaciones personales de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.
- El plan de motivaciones intrínsecas y extrínsecas influye significativamente sobre la autorrealización de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.
- El plan de motivaciones intrínsecas y extrínsecas influye significativamente sobre la estabilidad/cambio de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

3.2 Variables e indicadores

3.2.1 Variable independiente

Motivación. Caballero (2015) afirmó que “la motivación laboral es el conjunto de estímulos y generan ánimo y entusiasmo en el trabajador con la intención de que desarrolle su actividad con diligencia. Por lo tanto, la motivación laboral es aquella fuerza que impele al trabajador a concretar los objetivos organizacionales” (p. 72).

Indicadores. Los indicadores de la variable clima motivacional están en función de sus dimensiones: motivación intrínseca y motivación extrínseca (ver Tabla 3).

Tabla 3
Operacionalización de la variable motivación

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
La motivación es el impulso que siente el trabajador para cumplir, esta variable se operacionaliza en dos dimensiones: intrínseca y extrínseca.	Intrínseca	Metas personales	(1,2,3,4	Ordinal Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Bajo (13 -16)	Bajo (28 -36)
		Autoestima	,5,6,7,		Medio (17 – 22)	
		Valía	8,9,10,		Alto (23 – 26)	
		Satisfacción personal	11,12, 13)		(37 – 47)	
		Remuneración	(14,15,		Alto	
	Extrínseca	Reconocimiento	16,17,18, 19,20,		Bajo (15 -19)	(48 – 56)
		Incentivos	21,22,23,		Medio (20 – 25)	
		Bonificaciones	24,25		Alto (26 – 30)	
		Regalos	,26,27,28)			

Fuente: Gan y Berbel (2007)

Escala de medición. La escala de medición se aplicó en función de Likert: Siempre (1), casi siempre (2), a veces (3), casi nunca (4) y nunca (5).

3.2.2 Variable dependiente

Clima laboral. Para (Chiavenato, 2001), el clima laboral constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Para (Bordas, 2016), el clima laboral “se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y por tanto al desempeño de la organización” (p. 72).

Indicadores. Los indicadores de la variable clima laboral están en función a sus dimensiones: relaciones personales, autorrealización y estabilidad/mando (ver Tabla 4).

Tabla 4

Operacionalización de la variable clima laboral

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Se refiere al grado de motivación que el trabajador siente en su ambiente laboral, se operacionaliza mediante tres dimensiones: relaciones personales, autorrealización y estabilidad.	Relaciones personales	Implicación Cohesión Apoyo	1, 2, 3, 4,5,6, 7,8,9,	Ordinal Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Bajo (9 - 14)	Bajo (25 - 41) Medio (42 - 58) Alto (59 - 75)
					Medio (15 - 21)	
					Alto (22 - 27)	
	Autorrealización	Autonomía Organización Presión	10,11,12 13,14,15 16,17	Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Bajo (8 - 12)	Medio (42 - 58) Alto (59 - 75)
					Medio (13 - 19)	
					Alto (20 - 24)	
	Estabilidad / Cambio	Claridad Control Innovación Comodidad	18,19,20 21,22,23 24,25	Nunca (1)	Bajo (8 - 12)	Medio (42 - 58) Alto (59 - 75)
					Medio (13 - 19)	
					Alto (20 - 24)	

Fuente: Gan y Berbel (2007)

Escala de medición. La escala de medición se hizo en función de Likert: Siempre (1), casi siempre (2), a veces (3), casi nunca (4) y nunca (5).

3.3 Tipo y diseño de la investigación

3.3.1 Tipo de la investigación

El tipo de investigación es cuantitativo, debido a que se emplean técnicas de conteo y métodos estadísticos para el proceso de la información. Según Hernández et al. (2014), esta investigación “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Así también, es aplicada porque la intención es solucionar un problema específico de la empresa que se estudia. Para Hernández et al. (2014), las investigaciones aplicadas están enfocadas en solucionar un problema en específico que se presenta en una población, empresa o lugar, el cual requiere de una solución inmediata, haciendo uso de técnicas, estrategias y principios que plantea la teoría.

3.3.2 Diseño de la investigación

El diseño es descriptivo, correlacional-causal, no experimental y transversal. Fue descriptivo, debido a que se dirigió a caracterizar los hechos y transcribirlos tal como se dieron en su naturaleza. Según Hernández et al. (2014), “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 98). También, fue correlacional causal, porque se trató de analizar el nivel de influencia de la variable independiente sobre la dependiente.

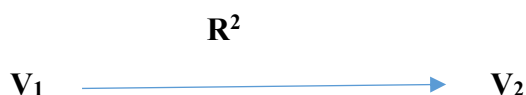
Fue no experimental, porque no se hizo ningún esfuerzo por estimular ninguna de las variables para obtener resultados convenientes. Para Hernández et al. (2014), “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Asimismo, fue de corte transversal, ya que fue necesario obtener la información en un solo momento. Para Hernández et al. (2014), los “diseños transaccionales (transversales), son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 154).

Figura 1

Diseño correlacional causal

Diagrama de correlación:



Donde:

V_1 : Motivación

R^2 : Regresión ordinal

V_2 : Clima laboral

3.4 Población y muestra

3.4.1 Unidad y ámbito del estudio

El estudio se realizó en la empresa G & G Urban Shoes EIRL, que se encuentra ubicada en la Av. Los Platinos 343, en el distrito de Los Olivos. En cuanto al tiempo de la investigación, esta se realizará en 60 días. En tal sentido, los trabajadores de esta empresa fueron las unidades de estudio.

3.4.2 Población

Estuvo constituida por 15 trabajadores, conformados por 5 vendedoras, 8 operarios y 2 directivos. De acuerdo con Hernández et al. (2014), “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

3.4.3 Muestra

Correspondió a la totalidad de la población, porque fue una población pequeña. A este tipo de muestra se le denomina muestra censal. “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández et al., 2014, p. 175).

3.5 Técnicas e instrumentos

3.5.1 Técnicas

Se refiere a la forma en que se obtuvo la información y esta fue a través de una encuesta (ver Anexo 1). Para Grasso (2006), “la encuesta es un procedimiento que ayuda a recolectar información de un grupo de personas previamente definidas. A través de ella se obtiene información de manera sistemática” (p. 13).

3.5.2 Instrumentos

Para obtener la información de los encuestados, se empleó como instrumento un cuestionario de 52 preguntas. Dichas preguntas se dividieron en las dos variables de investigación: plan de motivación y clima laboral. En la primera variable, son 27 preguntas que se dividen en las dos dimensiones (motivación intrínseca y extrínseca); y en la segunda variable, 25 preguntas divididas en tres dimensiones (relaciones personales, autorrealización y estabilidad/cambio). Para Hernández et al. (2014), el cuestionario es un instrumento apropiado para la técnica de la encuesta, porque ayuda a recabar la información sobre la base de las variables de investigación de manera sistemática.

Cuestionario sobre la variable motivación. Este instrumento abarcó 27 preguntas y contó con 02 dimensiones. Para validar el cuestionario, se requirió de la validación de tres expertos. Mediante la técnica del juicio de expertos se logró dicho objetivo.

- Nivel de medición: escala politómica
- Descripción de la prueba: Se elaboró un cuestionario de 27 ítems y 2 dimensiones con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert.
- Calificación: La calificación se encuentra en la escala del 1 a 5 y se presentó de la siguiente manera: Siempre (1), Casi siempre (2), A veces (3), Casi nunca (4), Nunca (5).

Cuestionario sobre el clima laboral. Abarcó 25 preguntas y sus dimensiones fueron dos. La validación de la encuesta se hizo por juicio de expertos (ver Anexo 2).

- Nivel de medición: Escala politómica
- Descripción de la prueba: Estuvo conformada por 25 ítems y 3 dimensiones con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert.
- Calificación: Se determinó una escala del 1 a 5 de la siguiente manera: Siempre (1), Casi siempre (2), A veces (3), Casi nunca (4), Nunca (5).

Validación y confiabilidad. Se realizó empleando el “juicio de expertos”. En esta evaluación, los expertos emplearon 4 criterios para su evaluación: consistencia, coherencia, pertinencia y redacción.

Para poder aplicar la confiabilidad del instrumento, se encuestó a 5 trabajadores de la empresa. Posteriormente, se evaluó los resultados a través del coeficiente de Alfa de Cronbach. Al respecto, Hernández et al. (2014) sugirieron las recomendaciones que se aprecian en la Tabla 5 para evaluar el coeficiente de Alfa de Cronbach. Asimismo, en la Tabla 6, se describe el estadístico de fiabilidad del instrumento plan de motivación.

Tabla 5

Coeficiente de Alfa de Cronbach

Coeficiente	Relación
0.00 a +/- 0.20	Despreciable
0.20 a 0.40	Bajo o ligera
0.40 a 0.60	Moderada
0.60 a 0.80	Marcada
0.80 a 1.00	Muy alta

Fuente: Hernández et al. (2014)

Tabla 6

Estadístico de fiabilidad del instrumento plan de motivación

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,718	27

Nota: Los datos se obtuvieron de los resultados de la encuesta piloto

Interpretación. El resultado del Alfa de Cronbach fue de 0,718. Dicho valor se verificó en la Tabla 6 como nivel marcado.

En la Tabla 7, se muestra el estadístico de fiabilidad del instrumento clima laboral.

Tabla 7

Estadístico de fiabilidad del instrumento clima laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,795	25

Nota: Los datos se obtuvieron de los resultados de la encuesta piloto

Interpretación. El resultado del Alfa de Cronbach fue de 0,795. Dicho valor se verificó en la Tabla 6 como nivel marcado.

4. RESULTADOS

4.1 Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó mediante la aplicación de la encuesta en la empresa G & G Urban Shoes EIRL. El proceso incluyó, en primer lugar, la obtención de una cita con el gerente, quien accedió para realizar la encuesta a su personal. Una vez en la empresa, se procedió a explicar al personal el objetivo de la investigación y la dinámica de trabajo para la encuesta. Los colaboradores se tomaron alrededor de 15 minutos en responderla, y hubo un par de preguntas para aclarar el contenido de esta, las cuales se resolvieron rápidamente. En cuanto se acabó el procedimiento de responder la encuesta, se agradeció a los colaboradores y los aplicadores se retiraron de la empresa.

4.1.1 Diseño de la encuesta de investigación

En la Tabla 8, se aprecian los ítems de preguntas por variable.

Tabla 8

Ítems de preguntas por variable

Variable 1: Motivación		Variable 2: Satisfacción laboral	
Nº	DIMENSIÓN: Motivación intrínseca	Nº	DIMENSIÓN: Autorrealización
01	El cumplimiento diario de mi trabajo lo tomo como un logro personal	29	Trabajo como si la empresa fuera mía
02	Mi autoestima se eleva cuando cumplo con las metas en mi trabajo	30	Me preocupo porque la empresa venda más productos
03	Cada meta que me plantea la organización lo asumo con responsabilidad	31	Trabajo mucho para que la empresa cumpla las metas
04	No requiero supervisión para hacer bien mi trabajo	32	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo
05	Me encuentro conforme con mi puesto de trabajo	33	Son positivas las relaciones entre los trabajadores
06	Trabajo a gusto con mis compañeros	34	En la empresa se promueve el trabajo en equipo
07	Siento que mi trabajo contribuye a los objetivos organizacionales	35	La empresa se preocupa por tener un buen ambiente de trabajo
08	Tengo buena disposición para realizar mi trabajo	36	La empresa cumple puntualmente con mi remuneración
09	Siento que debo aprender más para desempeñarme mejor	37	La empresa me otorga todas las herramientas y equipos para cumplir con mi labor
10	Me planteo metas difíciles pero alcanzables		DIMENSIÓN: Autorrealización
11	Disfruto mucho con los retos propuestos en el trabajo	38	Puedo tomar decisiones importantes en la empresa
12	Disfruto de mi trabajo cuando me encuentro haciéndolo	39	La empresa avala mis decisiones
	DIMENSIÓN: Motivación extrínseca	40	Las políticas de la empresa me dan márgenes para tomar decisiones
13	Cumplo con mi trabajo porque las políticas de la empresa son estrictas	41	Todas mis actividades son previamente planificadas
14	El manual de funciones encamina hacer lo que debo hacer	42	Realizo mi labor con eficacia
15	Las reglas impuestas en el trabajo son muy exigentes	43	Siento que mi trabajo es muy aburrido
16	Cumplo con mi trabajo porque siempre me están supervisando	44	Siento que mi jefe me presiona demasiado para cumplir las metas
17	Considero que el control de mis jefes es muy estricto	45	Las políticas de la empresa son muy exigentes
18	Mi labor se eleva cuando me están supervisando		DIMENSIÓN: Estabilidad / cambio
19	Cumplo con mi trabajo porque mis amigos me animan hacerlo	46	Las políticas de la empresa son claras y se difunden a todos
20	Trabajar en equipo me ayuda a cumplir con las metas organizacionales	47	Existen un manual de funciones en la empresa
21	Considero que las relaciones entre mis compañeros y jefe son buenas	48	La empresa cuenta con reglamentos que se deben cumplir estrictamente
22	Mi ambiente laboral me anima a cumplir con las metas laborales	49	Siento que existe mucho control sobre el cumplimiento de mis actividades
23	Tengo las herramientas adecuadas para cumplir con mi trabajo	50	La implementa constantemente nuevas formas de gestionar el trabajo
24	Cuento con elementos de protección personal que me protegen y facilitan mi trabajo	51	La empresa lanza siempre nuevos productos al Mercado
25	Cuando cumplo mis metas la empresa me otorga una bonificación	52	La empresa se esfuerza por crear un ambiente laboral adecuado
26	Me siento contento con la remuneración percibida	53	La empresa realiza reuniones de camaradería para integrar al personal
27	La organización siempre premia a los mejores trabajadores		

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Diseño de la presentación de los resultados

Los resultados se obtuvieron empleando la estadística descriptiva. Para ello, se utilizaron las tablas de frecuencia y los gráficos de barras. En ambos casos, permitieron tener una mejor visibilidad para realizar las interpretaciones del caso. Los resultados inferenciales se realizaron mediante la intervención del estadístico de regresión logística ordinal.

4.3 Presentación de resultados

4.3.1 Resultados descriptivos

Interpretación de los valores obtenidos de la variable plan de motivación. En la Tabla 9 y la Figura 4, se aprecian los valores obtenidos.

Tabla 9

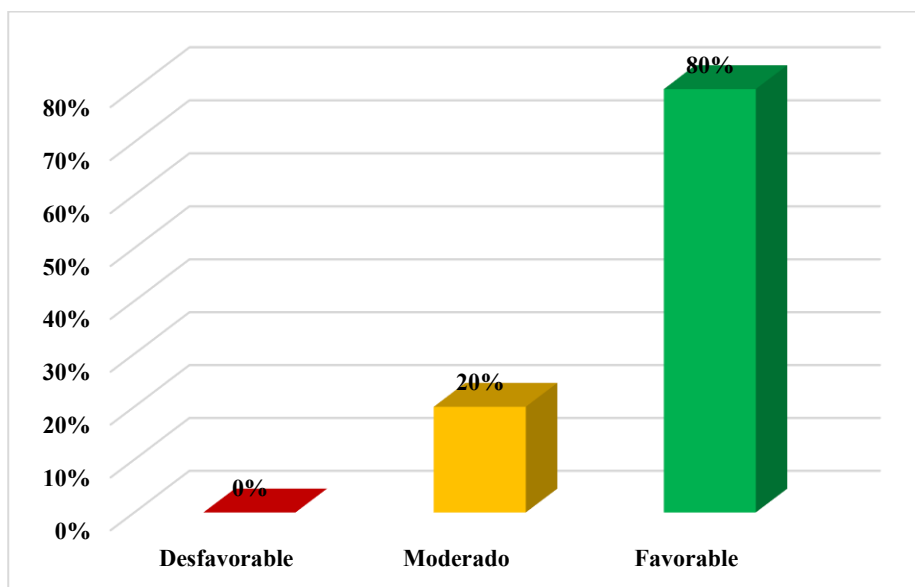
Percepción del nivel de motivación de los trabajadores

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Desfavorable	0	0
	Moderado	3	20
	Favorable	12	80
	Total	15	100

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta realizada a la empresa, agosto de 2019.

Figura 4

Percepción del nivel de motivación de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia.

El 80.0% de los trabajadores perciben que la motivación en la empresa Urban Shoes es favorable. Por su parte, el 20% de los trabajadores lo considera moderado. La motivación es un factor importante para la productividad de los trabajadores. En tal sentido, los directivos deben aplicar técnicas que permitan que los trabajadores se sientan bien trabajando en un ambiente agradable. Al respecto, La Calle (2016) afirmó que la

motivación es “la activación y mantenimiento de la conducta del trabajador hacia un fin u objetivo determinado” (p. 15).

En la Tabla 10 y la Figura 5, se describen los valores obtenidos con respecto a la motivación intrínseca.

Tabla 10

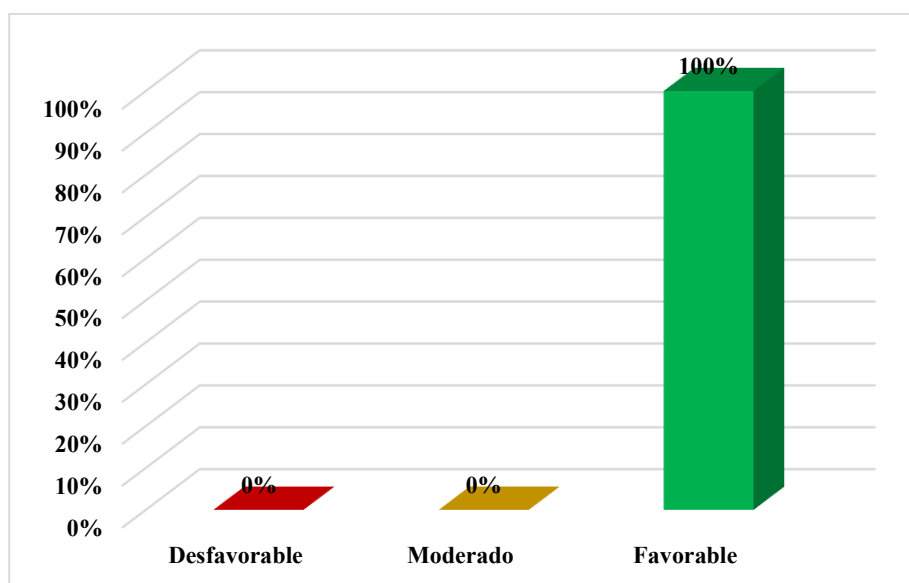
Percepción del nivel de motivación intrínseca

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Desfavorable	0	0
	Moderado	0	0
	Favorable	15	100
	Total	15	100

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta realizada a la empresa, agosto de 2019.

Figura 5

Percepción del nivel de motivación intrínseca



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las respuestas obtenidas de la encuesta, los trabajadores perciben que la motivación intrínseca es de nivel favorable en 100%. Fernández (2017) afirmó que la motivación intrínseca es aquella “que cada trabajador posee, es decir de la pasión y su satisfacción por realizar un trabajo bien hecho” (p. 76).

Es decir, la motivación viene del interior del trabajador y de acuerdo con los resultados obtenidos en este caso, el trabajador mantiene una motivación por encima del promedio, es decir, la mayoría se siente satisfecho con la labor que realiza.

Por otro lado, en la Tabla 11 y la Figura 6, se muestran los valores correspondientes a la motivación extrínseca.

Tabla 11

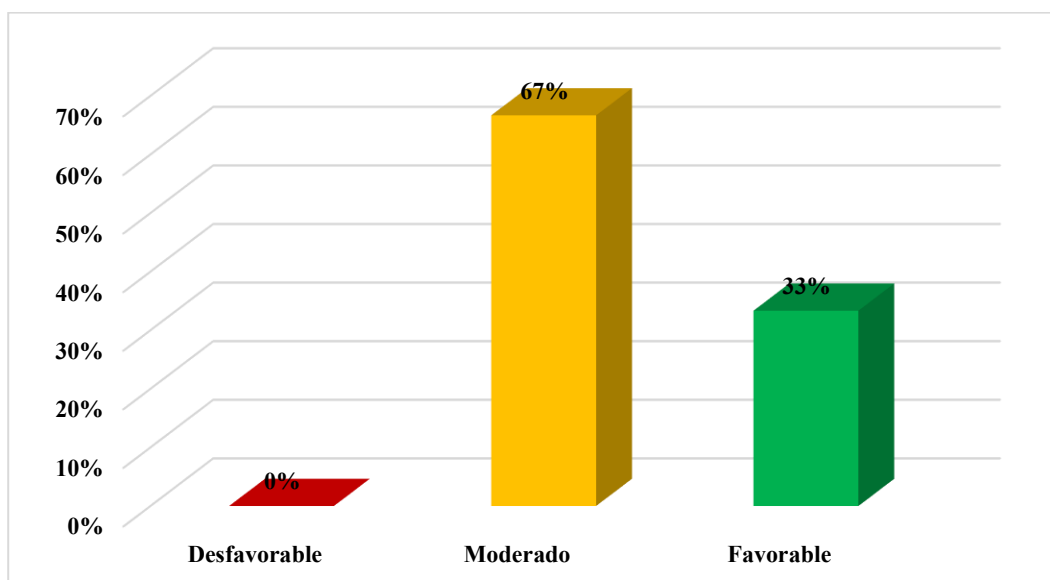
Percepción del nivel de motivación extrínseca

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Desfavorable	0	0
	Moderado	10	67
	Favorable	5	33
	Total	15	100

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta realizada a la empresa, agosto de 2019.

Figura 6

Percepción del nivel de motivación extrínseca



Fuente: Elaboración propia.

El 67.0% de los trabajadores perciben que la motivación extrínseca en la empresa Urban Shoes es moderada y el 33% la considera favorable. Sobre este caso Fernández (2017) indicó que “es la motivación que viene del exterior y se basa en el reconocimiento y gratificaciones de los trabajadores por sus jefes cuando realizan un trabajo bien hecho” (p. 76). Por los resultados reportados, los trabajadores se sienten muy satisfechos con los incentivos externos que recibe de la empresa, los cuales califican como beneficiosos e importantes para su desarrollo laboral.

Luego, en la Tabla 12 y la Figura 7, se muestran los valores para la percepción del clima laboral.

Tabla 12

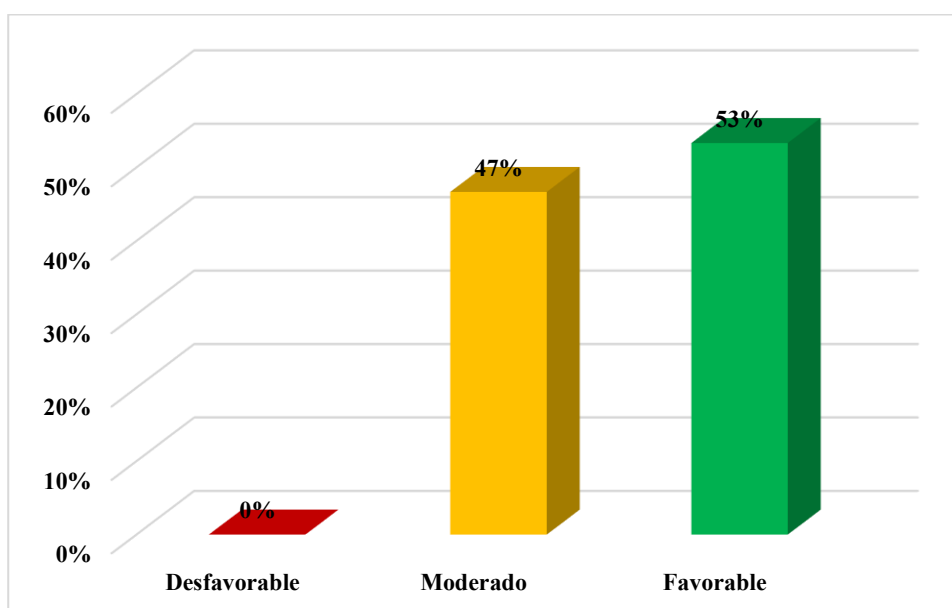
Percepción del nivel del clima laboral

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Desfavorable	0	0
	Moderado	7	47
	Favorable	8	53
	Total	15	100

Nota. Resultados obtenidos de la encuesta realizada a la empresa, agosto de 2019.

Figura 7

Percepción del nivel del clima laboral



Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores de la empresa Urban Shoes perciben que el clima laboral es moderado en el 47.00% y favorable en el 53.00%. Para Chiavenato (2001), “el clima laboral se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, ... es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades” (p. 86). En este caso y de acuerdo con los resultados, el clima laboral donde se

desempeñan los trabajadores es moderado, es decir, se encuentra dentro de los estándares que se puede considerar como bueno.

Luego, en la Tabla 13 y la Figura 8, se exponen los valores con respecto a las relaciones personales.

Tabla 13

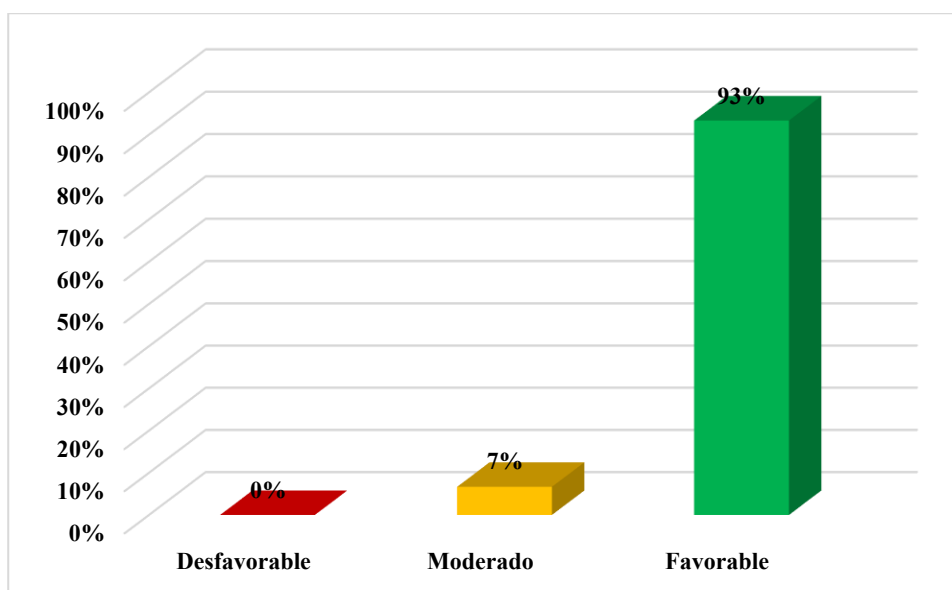
Percepción del nivel de relaciones personales

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Desfavorable	0	0
	Moderado	1	7
	Favorable	14	93
	Total	15	100

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta realizada a la empresa, agosto de 2019.

Figura 8

Percepción del nivel de relaciones personales



Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores de la empresa Urban Shoes perciben que el nivel de relaciones personales es moderado en el 7.0% y es favorable en el 93.0%. Para Soria (2004), las relaciones interpersonales deben entenderse como “el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos” (p. 19). Del mismo modo, Martínez (2010) mencionó que las relaciones interpersonales “hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo, es decir

con los demás trabajadores del medio laboral” (p. 32). En este caso, en toda organización no se puede percibir que la totalidad de los trabajadores tengan la misma percepción de las relaciones interpersonales, pero la mayoría considera que es buena.

Asimismo, en la Tabla 14 y la Figura 9, se exponen los valores con respecto al nivel de autorrealización.

Tabla 14

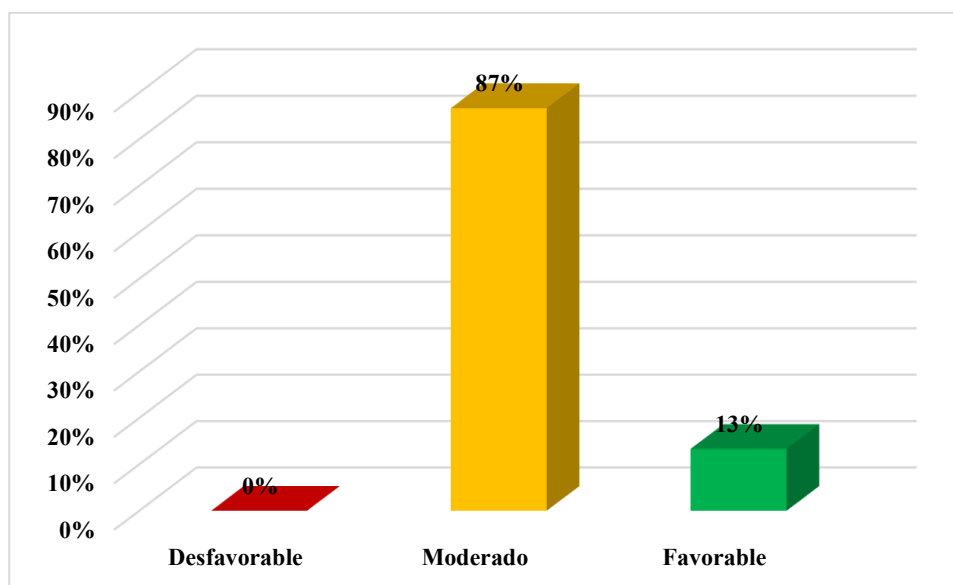
Percepción del nivel de autorrealización

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Desfavorable	0	0
	Moderado	13	87
	Favorable	2	13
	Total	15	100

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta realizada a la empresa, agosto de 2019.

Figura 9

Percepción del nivel de autorrealización



Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores de la empresa Urban Shoes perciben que el nivel de autorrealización es moderado en el 87.0% y es favorable en el 13.0%. Abraham Maslow (1979), citado por (García, 1998), definió la autorrealización como “la realización de las potencialidades y talentos como cumplimiento de su misión: conocimiento y aceptación más plenos de la naturaleza intrínseca propia y trascendencia consciente hacia la unidad, integración y sinergia, dentro de los límites de la propia persona” (p. 108). En tal sentido,

se puede apreciar que, en el caso de los trabajadores, la mayoría la considera de nivel moderado, es decir, buena.

Además, en la Tabla 15 y la Figura 10, se aprecian los valores con respecto al nivel de estabilidad/cambio.

Tabla 15

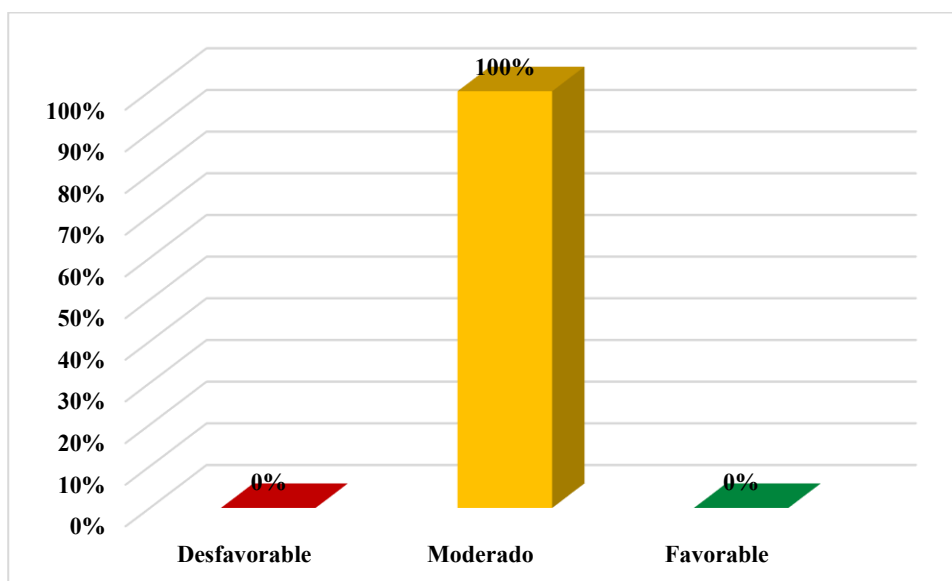
Percepción del nivel de estabilidad/cambio

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Desfavorable	0	0
	Moderado	15	100
	Favorable	0	0
	Total	15	100

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta realizada a la empresa, agosto de 2019.

Figura 10

Percepción del nivel de estabilidad/cambio



Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores de la empresa Urban Shoes perciben que el nivel de estabilidad/cambio es moderado en el 100.0%. Esto se refiere a los factores que dan la estructura formal a la organización como las políticas y los estándares de control, así como conceptos relacionados con la innovación y el cambio que producen en la organización sostenibilidad (Gan, 2007). Al respecto, los trabajadores opinan que perciben un buen nivel de estabilidad/cambio por la percepción que ellos tienen respecto de la empresa y, por ende, de ellos mismos.

4.3.2 Resultados inferenciales

Prueba de variabilidad. A continuación, se exponen los aspectos resaltantes de esta prueba. En la Tabla 16, se muestra la prueba de variabilidad de la influencia del plan de motivación en el clima laboral

Tabla 16

Prueba de variabilidad de la influencia del plan de motivación en el clima laboral

Motivación en:	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Clima laboral	0.040	0.053	0.029
Relaciones personales	0.030	0.079	0.063
Autorrealización	0.005	0.008	0.005
Estabilidad/Cambio	0.062	0.115	0.082

Los resultados de la proporción de la variabilidad en el clima laboral, en el análisis del estadístico más representativo que es Nagelkerke, fueron que la variabilidad es de 5.3%. Por otro lado, en las relaciones personales es de 7.9%. En la dimensión autorrealización del clima laboral, es de 0.8%; y en la estabilidad/cambio, es de 11.5%. Estos valores indican que un plan de motivación solo podría influir en esos porcentajes mencionados en la variable clima laboral y sus dimensiones.

Prueba de hipótesis. A continuación, se exponen los aspectos resaltantes de esta prueba.

Hipótesis general:

- H_0 : El desarrollo de un plan de motivación no mejora significativamente el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL.
- H_1 : El desarrollo de un plan de motivación mejora significativamente el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

En la Tabla 17, se expone la prueba de estimación de parámetros del plan de motivación para mejorar el clima laboral.

Tabla 17

Prueba de estimación de parámetros del plan de motivación para mejorar el clima laboral

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[valorclima = 2]	-,336	,586	,330	1	,566	-1,484	,811
Ubicación	[valormotivación=2]	-1,030	1,358	,575	1	,448	-3,690	1,631
	[valormotivación=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Nota: Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En los resultados de la prueba de Wald, se precisa que no existe incidencia del plan de motivación en el clima laboral de la empresa G & G Urban Shoes EIRL, debido a que, en el nivel uno, el valor es de 0.330, así también la Sig. de 0.566 es mayor al alfa de 0.05. Por ello, se determina que, mediante el desarrollo de un plan de motivación, no se mejora significativamente el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

Hipótesis específicas:

- H₀: El plan de motivación no influye significativamente sobre las relaciones personales de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.
- H₁: El plan de motivación influye significativamente sobre las relaciones personales de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

En la Tabla 18, se muestra la prueba de estimación de parámetros del plan de motivación sobre las relaciones personales

Tabla 18

Prueba de estimación de parámetros del plan de motivación sobre las relaciones personales

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[valorrelaciones = 2]	-2,398	1,044	5,271	1	,022	-4,445	-,351
Ubicación	[valormotivación=2]	17,351	,000	.	1	.	17,351	17,351
	[valormotivación=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Nota: Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En los resultados de la prueba de Wald, existe incidencia del plan de motivación sobre las relaciones personales de la empresa G & G Urban Shoes EIRL, debido a que, en el nivel uno, el valor es de 5,271; así también la Sig. de 0.022; es decir, es menor que el alfa de 0.05. Por ello, se determina que el desarrollo de un plan de motivación influye significativamente sobre las relaciones personales de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

Hipótesis específica 2

- H₀: El plan de motivación no influye significativamente en la autorrealización de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.
- H₁: El plan de motivación influye significativamente en la autorrealización de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

Luego, en la Tabla 19, se aprecia la prueba de estimación de parámetros del plan de motivación en la autorrealización de los trabajadores

Tabla 19

Prueba de estimación de parámetros del plan de motivación en la autorrealización de los trabajadores

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[valorautorrealización = 2]	1,099	,667	2,716	1	,099	-,208	2,405
Ubicación	[valormotivación=2]	,405	1,394	,085	1	,771	-2,328	3,139
	[valormotivación=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Nota: Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En los resultados de la prueba de Wald, se indica que no existe incidencia del plan de motivación en la autorrealización de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL, debido a que, en el nivel uno, el valor es de 2,716; así también, el Sig. Es de 0.099; es decir, es mayor que el alfa de 0.05. Por ello, se determina que el desarrollo de un plan de motivación no influye significativamente en la autorrealización de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

Hipótesis específica 3

- H₀: El plan de motivación no influye significativamente sobre la estabilidad/cambio de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.
- H₀: El plan de motivación influye significativamente sobre la estabilidad/cambio de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

En la Tabla 20, se expone la prueba de estimación de parámetros del plan de motivación sobre la estabilidad/cambio de los trabajadores

Tabla 20

Prueba de estimación de parámetros del plan de motivación sobre la estabilidad/cambio de los trabajadores

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[valorestabilidad = 2]	1,609	,775	4,317	1	,038	,091	3,128
Ubicación	[valormotivación=2]	-18,491	,000	.	1	.	-18,491	-18,491
	[valormotivación=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Nota: Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En los resultados de la prueba de Wald, se muestra que existe incidencia del plan de motivación sobre la estabilidad/cambio de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL, debido a que, en el nivel uno, el valor es de 4,317, así también la Sig. Es de 0.038; es decir, es menor que el alfa de 0.05. Por ello, se determina que el desarrollo de un plan de motivación influye significativamente sobre la estabilidad/cambio de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL.

4.4 Discusión de los resultados

Sobre la variable motivación. Los resultados descriptivos indicaron que el 100% de los trabajadores de la empresa Urban Shoes EIRL perciben que la motivación en la empresa es de nivel favorable en un 100.0%. Ello demuestra que los trabajadores se

encuentran contentos de trabajar en ese ambiente, donde sienten que sus expectativas y necesidades están siendo satisfechas (motivación externa). Por ello, se asume que las condiciones como remuneración, condiciones laborales de su ambiente de trabajo, relación con sus jefes es cordial, además que sus aportes a la empresa son valorados.

Así también, la motivación intrínseca que sienten también es favorable. Es decir, sus objetivos y planes están alineados con los objetivos de la organización. Al respecto, la investigación de Pazmay y Ortiz (2018) es coincidente con los resultados de la investigación al reportar en su tesis que la realidad económica es un factor importante e influyente en la motivación de los trabajadores. La comunicación en las empresas de este rubro está más centrada en la comunicación técnica, indispensable para las actividades diarias de los trabajadores.

Asimismo, las condiciones laborales reflejan una percepción de satisfacción por parte de los trabajadores, aspectos que coinciden con los resultados de la presente investigación. Dichas condiciones influyen directamente en el ánimo del trabajador y, por ende, en su productividad. Así lo afirmaron Alava y Gómez (2016), quienes, en su investigación, concluyeron que las acciones que se adoptan con respecto al talento humano influyen directamente sobre el desempeño laboral del personal de la institución pública. Con ello, se quiere decir que tanto en las organizaciones públicas como privadas la motivación que se le inyecte al trabajador es beneficiosa tanto para él como para la propia organización.

Sobre la dimensión motivación intrínseca. La mayoría de los trabajadores (66.7%), afirma que la motivación intrínseca de los trabajadores es favorable. Ello demuestra que ellos se sienten a gusto de ejecutar la actividad que realizan. Esta motivación viene con ellos, es decir, es interna, nace de su interior y lo demuestra en la actividad que efectúan. En este caso, se puede observar que los trabajadores califican su motivación intrínseca en un porcentaje que sobrepasa el 50%, por lo que se considera adecuada.

En otras palabras, los trabajadores se sienten motivados a hacer lo que hacen, se sienten a gusto y complacidos, sin la presión de sentirse obligados a hacer sus labores. Tal como afirmó Fernández (2017), es aquella “que cada trabajador posee, es decir de la pasión y su satisfacción por realizar un trabajo bien hecho” (p. 76). Para Asturias (2010), este tipo de motivación “aparece cuando el trabajador realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie dé incentivo externo” (p. 141).

Sobre la dimensión motivación extrínseca. De acuerdo con los resultados de la encuesta efectuada a los trabajadores de la empresa, la totalidad de estos expresaron que el nivel de motivación en este aspecto es favorable. Ello se debe a que consideran que la empresa satisface sus expectativas en cuanto a elementos externos como tener un buen ambiente de trabajo, una remuneración adecuada y un trato que les permite sentirse bien.

Un resultado adverso es el que obtuvo Chávez (2018), en una investigación efectuada en el Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins en el 2017. El autor encontró como hallazgos que la gestión de recursos humanos es de nivel bajo en el 56.4%, de acuerdo con las respuestas de los encuestados. También, registró que 57.3% considera que el desempeño laboral en la organización es de nivel medio.

Por el contrario, Orozco (2018) registró un resultado distinto reforzando los resultados de la investigación. Reportó que 63.6% considera de nivel regular la dimensión compensación de personas. Sobre este aspecto, Asturias (2010) afirmó que este tipo de motivación “aparece cuando el trabajo se realiza no tanto por placer, sino por la recompensa que se obtiene a cambio” (p. 141).

Tal como se había manifestado en el análisis, la remuneración que perciben es considerada como adecuada. Precisamente sobre este respecto, Sala (2015) afirmó que una remuneración alta no es lo único que determina el esfuerzo de un trabajador hacia los resultados. También existen otros como: (a) el buen ambiente de trabajo; (b) la posibilidad de ascender en la empresa, y (c) el reconocimiento del trabajo que realiza el empleado. En este caso, se cumple el buen ambiente de trabajo y el reconocimiento de la labor que realiza el empleado.

4.5 Propuesta de plan de motivación para mejorar el clima laboral

Para elaborar la propuesta de mejora se tomará en cuenta el enfoque de Brunet (1197), citado por Bordas (2016), quien considera, en primer lugar, el conocimiento de los aspectos que se deben mejorar.

4.5.1 Diagnóstico

En tal sentido y con respecto a las respuestas reportadas por los trabajadores en la encuesta, se presenta la Tabla 21 como un resumen en base a las dos variables y sus dimensiones.

Tabla 21

Resumen de base de datos de variables y dimensiones

Variable / Dimensión	Desfavorable	Moderado	Favorable
Variable 1: Motivación		20.0%	80.0%
Dimensión 1: Motivación intrínseca		0.0%	100.0%
Dimensión 2: Motivación extrínseca		67.0%	33.0%
Variable 2: Clima laboral		47.0%	53.0%
Dimensión 1: Relaciones personales		7.0%	93.0%
Dimensión 2: Autorrealización		87.0%	13.0%
Dimensión 3: Estabilidad/cambio		100.0%	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla de resumen de las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas, en cuanto a la variable motivación, el 80.0% de los trabajadores se sienten bien en la empresa. Sin embargo, es necesario resaltar que, en cuanto a la motivación intrínseca, el 100.0% se siente totalmente satisfecho. Aunque es un porcentaje bastante alto, ello responde a que se están sintiendo totalmente bien en la labor que realizan, es decir, consideran que tienen las condiciones externas adecuadas.

Ello obedece a que las trabajadoras encuestadas son de nacionalidad venezolana. Estas consideran que las condiciones externas son las mejores para ellas en cuanto a una remuneración, un espacio de trabajo y otros aspectos que ellas consideran como adecuadas. No obstante, en el fondo son personas que, en algunos casos, no están haciendo la labor para la que ellas estudiaron, pues muchas son profesionales de otros ramos. Así también, tampoco tienen a la totalidad de su familia en el país y en algunos casos se encuentran solas. Estos son aspectos que no colman sus expectativas internas, y trabajan porque es necesario hacerlo para que se sustenten y envíen dinero a su familia en Venezuela.

Con respecto a la variable clima laboral, se observó, en la Tabla 21, que el 47.0% considera dicha variable de nivel medio, y el 53.0% considera las relaciones personales entre ellas de nivel alto. Ello responde a que, como todo grupo social, siempre hay inconvenientes, los cuales no son superados en su totalidad. Del mismo modo, se aprecia en la autorrealización, que se alcanza al 87.0% de nivel medio, lo que significa que, aunque tengan las condiciones externas adecuadas, ellas aun sienten que les falta algo, por las razones expuestas en la motivación extrínseca e intrínseca.

Así también, en cuanto a la estabilidad que las trabajadoras tienen o sienten, tampoco la consideran de buen nivel. Es decir, para este porcentaje, el ambiente donde trabajan no es considerado una estructura orgánica estable. Ello obedece a factores

exógenos a la organización. De acuerdo con lo mencionado, el aspecto que se considera que debe mejorar es el clima laboral.

4.5.2 Propuesta de aplicación del plan de motivación

En función de lo manifestado por los trabajadores de la empresa, se plantea el siguiente plan de mejora. Es necesario mencionar que, con respecto a las motivaciones internas, las estrategias externas no pueden influir en gran manera, pues ello depende de la propia persona antes que de factores externos.

Relaciones interpersonales. Teniendo en cuenta que las relaciones interpersonales son como el aceite que hace fluir el trabajo en una organización, que este factor funcione mal influye en la productividad de la organización. Por lo tanto, las estrategias que se implementen en este aspecto deben estar enfocadas en integrar al personal.

En tal sentido, se puede nombrar las siguientes estrategias:

- Elaboración de un manual en el que se informe al personal todo lo relacionado a la empresa como el funcionamiento, las áreas de la empresa, las funciones de cada área y la forma cómo ascender en aquella, así como las políticas de la empresa.
- Promover a los trabajadores sobresalientes o con actitudes diferentes para el cambio. Debido a que esta empresa se dedica a comercializar zapatillas y zapatos, se puede implementar, en un periódico mural, “el trabajador del mes” con la consideración de que esta estrategia solo es esporádica para después cambiarla por otra.
- Teniendo en cuenta las condiciones de MYPE de la organización, es importante que se considere el presupuesto con que se cuenta para poder realizar dichos cambios.
- Realizar proyectos de paseo al campo, donde se organicen juegos, gincanas, competencias, entre otros, que permitan el contacto entre los trabajadores.
- Una vez por mes, el administrador puede realizar un desayuno o un almuerzo para todas las trabajadoras como una manera de integración y de información de los avances, cambios y cumplimiento de metas.

Autorrealización. La autorrealización, de acuerdo con la teoría mencionada en la literatura, se trata de la presión que el trabajador recibe en su centro de trabajo por parte

de sus administradores. En este caso, se ha podido evidenciar que los trabajadores experimentan cierta presión por el cumplimiento de las ventas en una época que por la coyuntura las ventas han disminuido.

En tal sentido, los administradores o jefes de venta de la empresa deben capacitar al personal en técnicas de venta para que puedan abordar mejor al cliente. Por otro lado, si bien es cierto que las metas de las ventas deben cumplirse, también lo es que un poco de flexibilidad también sería importante en este tipo de negocios de venta de zapatos y zapatillas.

Estabilidad/cambio. Teniendo en cuenta que la autorrealización en este aspecto se refiere a las expectativas que los trabajadores tienen con respecto a la empresa, en este caso, la empresa debe darle a los trabajadores formalidad en el aspecto laboral. Primero, la empresa debe definir aspectos formales en la organización como tener un organigrama, un manual de funciones, establecer políticas, objetivos y metas.

Partiendo de ese punto, la empresa debe pensar en un futuro darle formalidad a sus trabajadoras, porque ello les dará seguridad para que puedan seguir trabajando en un lugar que les da estabilidad. En ese sentido, la empresa también debe pasar por un proceso de innovación tanto de sus productos como de las estrategias que emplea actualmente para captar clientes, como también para retener a sus trabajadoras.

4.5.3 Implementación del plan de motivación

La implementación del plan de motivación permitirá que las trabajadoras del Área de Ventas se sientan motivadas y puedan mejorar las relaciones personales en la empresa, que incrementen su sentimiento de autorrealización y sientan estabilidad en su centro de trabajo, lo cual estará basado en su rendimiento (ver Tabla 22).

Tabla 22

Estimación de los costos de implementación de estrategias

Propuesta	Estrategias	Costo S/
Propuesta de plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL	Relaciones interpersonales.	1500.00
	Autorrealización.	1500.00
	Estabilidad / Cambio.	1500.00

Fuente. Elaboración propia.

Las estrategias mostradas en la Tabla 22, se dividen en actividades, las cuales son necesarias para garantizar la efectividad de cada estrategia. Estas se cuantifican en la Tabla 23.

Tabla 23

Estimación de los costos de implementación de actividades por estrategias

Estrategias	Actividades	Costo S/
Relaciones interpersonales.	Elaboración de manual de funciones.	500.00
	Periódico mural.	200.00
	Realizar proyectos de paseo al campo.	500.00
	Realizar un desayuno o un almuerzo para todas las trabajadoras	300.00
Autorrealización	Capacitación en técnicas de ventas.	1500.00
Estabilidad/cambio	Formalizar relación laboral con vendedores.	1500.00

Fuente: Elaboración propia.

La elaboración de un manual de funciones permitirá a las vendedoras conocer la estructura orgánica de la empresa, conocer la historia de la empresa, y saber cuáles son sus funciones específicas y las políticas de la empresa. Por otro lado, el periódico mural permitirá reconocer al trabajador del mes, el cual será publicado de manera mensual junto con el logro alcanzado, la programación de un reconocimiento público y posteriormente un bono por su rendimiento. Los paseos se realizarán tres veces por año con la intención de promover las relaciones personales. Así también, el desayuno-almuerzo se realizará una vez por mes.

Con el objetivo de mejorar las ventas y la autorrealización de las vendedoras, se programará una capacitación en técnicas de ventas una sola vez para que las trabajadoras se motiven y puedan mejorar sus técnicas. Finalmente, se formalizará la relación laboral con las trabajadoras, situación que les traerá un sentimiento de seguridad en su centro de trabajo.

Luego, en la Tabla 24, se expone el costo anual de la propuesta.

Tabla 24

Frecuencia de la propuesta y costo anual

Actividades	Frecuencia	Costo S/	Costo anual S/
Elaboración de manual de funciones.	1 vez	500.00	500.00
Periódico mural.	1 vez	200.00	200.00
Realizar proyectos de paseo al campo.	2 veces por año	500.00	1000.00
Realizar un desayuno o un almuerzo para todas las trabajadoras	1 vez por mes	300.00	3600.00

Capacitación en técnicas de ventas.	1 vez	1500.00	1500.00
Formalizar relación laboral con vendedores.	1 vez	1500.00	1500.00

Fuente: Elaboración propia.

El costo anual de la propuesta según la Tabla 24, será de 8400 soles en el primer año. Los siguientes años sí se continúa con la política: solo se realizará el periódico mural, el cual no tiene costo, pero sí lo tendrá sí en caso se implemente posteriormente los bonos por meta. Los paseos se mantendrán dos veces por año; los almuerzos y desayunos también se mantendrán. Ello hace un costo posterior anual de 4600 soles.

4.5.4 Resultados de la aplicación de la propuesta

Los resultados de la propuesta serán medidos en función de cuatro indicadores: VAN (valor presente neto); TIR (tasa interna de retorno o también denominado rentabilidad), CBE (coeficiente de beneficio costo) y, por último, PRC (período de recuperación del capital). Estos medirán el impacto económico en la empresa de la aplicación del plan de motivación. En tal sentido, de acuerdo con la sumatoria de los costos anuales de la inversión en el plan, se obtiene un valor de 8400 soles. Con esta información, se realizará la proyección de los ingresos y egresos de la empresa (ver Tabla 25).

Tabla 25

Proyección de ventas

Vend.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	50	50	60	60	72	72	86	86	100	100	120	120
2	50	50	60	60	72	72	86	86	100	100	120	120
3	50	50	60	60	72	72	86	86	100	100	120	120
4	50	50	60	60	72	72	86	86	100	100	120	120
5	50	50	60	60	72	72	86	86	100	100	120	120
Total	250	250	300	300	360	360	432	430	500	500	600	600

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 25, se mostró una proyección de ventas durante un año, es decir, en el corto plazo. Actualmente, la venta por vendedor es de 50 calzados por mes, los cuales se venden en los mercados al crédito para pagar 20 soles por semana. En la proyección de ventas, se ha programado un incremento del 20% de las ventas cada dos meses hasta llegar a la meta de 100 calzados al final de año, con un incremento por fiestas de navidad de 20% adicional en los meses de noviembre y diciembre.

Asimismo, en la Tabla 26, se puede apreciar los ingresos en función a la proyección de ventas. Se ha considerado un precio de venta por calzado de 80 soles, teniendo en cuenta que hay zapatos según catálogo que ascienden a precios superiores.

Tabla 26

Ingresos por mes

Vendedor	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
1	80	4000	4000	4800	4800	5760	5760	6912	6880	8000	8000	9600	9600
2	80	4000	4000	4800	4800	5760	5760	6912	6880	8000	8000	9600	9600
3	80	4000	4000	4800	4800	5760	5760	6912	6880	8000	8000	9600	9600
4	80	4000	4000	4800	4800	5760	5760	6912	6880	8000	8000	9600	9600
5	80	4000	4000	4800	4800	5760	5760	6912	6880	8000	8000	9600	9600
Total		2000	2000	2400	2400	2880	2880	3456	3440	4000	40000	48000	48000
		0	0	0	0	0	0	0	0	0			

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 27, se expone balance de la empresa en la fecha en que se realizó. El propietario de la empresa manifestó tener las cifras manifestadas en el balance. Se puede apreciar que las cifras más altas corresponden a su inventario, lo cual es la mercadería de zapatos que tiene en su almacén. Además, tiene cuentas por cobrar por 7000 soles, que corresponde a las cobranzas de los créditos que deja de su mercadería a sus clientes, a quienes cobra de manera semanal.

Tabla 27

Balance de la empresa

Balance	
ACTIVO	
Caja y bancos	8000
Inventarios	25000
Cuentas por cobrar	7000
Total Activo Corriente	40000
Inmovilizado inmaterial	0
Inmovilizado material	125000
Total activo no corriente	125000
TOTAL ACTIVO	165000
Deudas a corto plazo	35000
Total pasivo corriente	35000
Deudas a Largo Plazo	70000
Total Pasivo No corriente	70000
Fondos Propios	35000
Reservas	25000
Total Patrimonio Neto	60000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	165000

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 27, se apreció también que el inmovilizado material corresponde a los equipos, muebles y otros materiales que emplea como estantes en almacén, entre otros, para su actividad. En cuanto a las deudas, actualmente mantiene una deuda con una financiera por 35000 soles, que está pagando a un año, y tiene otra por 70000 soles con otra entidad, que está pagando en tres años. También, cuenta con fondos propios y una reserva, que suman entre ambos 60000 soles. De este modo, el total activo y el total pasivo y patrimonio coinciden en 165000 soles a la fecha en que se realizó el estudio.

Por otro lado, en la Tabla 28, se observa el EEGPP. En este, se ha considerado los ingresos y egresos del plan propuesto. Tal como se puede apreciar, la utilidad después de impuestos es positiva en todos los meses.

Tabla 28

Estado de ganancias y pérdidas

Referencia / meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS	20,000	20,000	24,000	24,000	28,800	28,800	34,560	34,400	40,000	40,000	48,000	48,000
EGRESOS												
Costo de producción	S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 17,280	S/. 17,280	S/. 20,736	S/. 20,640	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 28,800	S/. 28,800
Utilidad Bruta	S/. 8,000	S/. 8,000	S/. 9,600	S/. 9,600	S/. 11,520	S/. 11,520	S/. 13,824	S/. 13,760	S/. 16,000	S/. 16,000	S/. 19,200	S/. 19,200
Gastos de Operación	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000
Utilidad de Operación	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 5,520	S/. 5,520	S/. 7,824	S/. 7,760	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 13,200	S/. 13,200
Gastos financieros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Renta Neta	S/. 2,000	S/. 2,000	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 5,520	S/. 5,520	S/. 7,824	S/. 7,760	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 13,200	S/. 13,200
Impuesto a la Renta 26%	S/. 520	S/. 520	S/. 936	S/. 936	S/. 1,435	S/. 1,435	S/. 2,034	S/. 2,018	S/. 2,600	S/. 2,600	S/. 3,432	S/. 3,432
Utilidad Líquida	S/. 1,480	S/. 1,480	S/. 2,664	S/. 2,664	S/. 4,085	S/. 4,085	S/. 5,790	S/. 5,742	S/. 7,400	S/. 7,400	S/. 9,768	S/. 9,768

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la Tabla 29, se observa el flujo de caja. Se ha tenido en cuenta, en la inversión, S/8300, el cual es el monto que se va a gastar en la implementación de la propuesta en el primer año. También, es importante mencionar que, aparte de los costos de producción, se ha considerado los gastos de operación que corresponde a dos sueldos (administrador y jefe de ventas). Así mismo, se incluyó el pago del impuesto a la renta. No obstante, se tiene un flujo de caja económico mensual positivo.

Tabla 29

Flujo de caja

Referencia / meses	0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS		S/. 20,00 0	S/. 20,00 0	S/. 24,00 0	S/. 24,00 0	S/. 28,80 0	S/. 28,80 0	S/. 34,56 0	S/. 34,40 0	S/. 40,00 0	S/. 40,00 0	S/. 48,00 0	S/. 48,00 0
Inversiones	-S/. 8,300												
Costo de producción		S/. 12,00 0	S/. 12,00 0	S/. 14,40 0	S/. 14,40 0	S/. 17,28 0	S/. 17,28 0	S/. 20,73 6	S/. 20,64 0	S/. 24,00 0	S/. 24,00 0	S/. 28,80 0	S/. 28,80 0
Gasto de operación		S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000
Impuesto a la renta		S/. 520	S/. 520	S/. 936	S/. 936	S/. 1,435	S/. 1,435	S/. 2,034	S/. 2,018	S/. 2,600	S/. 2,600	S/. 3,432	S/. 3,432
Flujo Económico Mensual		S/. 1,480	S/. 1,480	S/. 2,664	S/. 2,664	S/. 4,085	S/. 4,085	S/. 5,790	S/. 5,742	S/. 7,400	S/. 7,400	S/. 9,768	S/. 9,768

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, como se aprecia en la Tabla 30, para el cálculo del VANE fue necesario tener en cuenta una tasa de corte de 15%. Teniendo como referencia lo mencionado, el TIRE fue de 34%. Es decir, este supera la tasa de corte y el VANE. Además, luego de haber recuperado la inversión, se obtiene un excedente de S/29 689. De acuerdo con los cálculos, el período de recuperación de la inversión es de cuatro meses, considerando los flujos de caja mensuales (ver Tabla 31).

Tabla 30

Indicadores de rentabilidad

Años	Flujo económico S/
0	-8,300
1	S/. 1,480
2	S/. 1,480
3	S/. 2,664
4	S/. 2,664
5	S/. 4,085
6	S/. 4,085
7	S/. 5,790
8	S/. 5,742
9	S/. 7,400
10	S/. 7,400
11	S/. 9,768
12	S/. 9,768
TIRE	34%
VANE	S/. 29,689

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31

Período de recuperación de la inversión

	Periodo de recuperación de inversión					
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Flujos	8,300.0	1,480	1,480	2,664	2,664	4,085
PRI		6,820	5,340	2,676	1.005	0.00

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones de la investigación

Se exponen las siguientes conclusiones:

- Primera: Se concluye que el desarrollo de un plan de motivación no mejora significativamente el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL, debido a que los resultados inferenciales indican una significancia de 0.566, valor superior al alfa de 0.05.
- Segunda: Se concluye que un plan de motivación influye significativamente sobre las relaciones personales de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL. Este valor se sustenta en la Sig. de 0.022; es decir, es menor que el alfa de 0.05.
- Tercera: Se concluye que un plan de motivación no influye significativamente en la autorrealización de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL. Este valor se sustenta en la Sig. de 0.099; es decir, es mayor que el alfa de 0.05.
- Cuarta: Se concluye que un plan de motivación influye significativamente sobre la estabilidad/cambio de los trabajadores de la empresa G & G Urban Shoes EIRL. Este valor se sustenta en la Sig. de 0.038; es decir, es mayor que el alfa de 0.05.
- Quinta: Se concluye que la empresa G & G Urban Shoes EIRL no cuenta en la actualidad con un plan de motivación; por tanto, lo que se ha estado desarrollando es un plan de ventas para el equipo encargado de esta área, por lo que es importante que el plan de motivación propuesto sea de gran utilidad para la mencionada organización.
- Sexta: Se concluye que la motivación externa de las trabajadoras es alta, debido a que ellos se sienten satisfechos con las condiciones que la empresa les da, referido al buen trato, un espacio adecuado para trabajar, remuneración razonable y la valoración de los aportes u opiniones que realizan para mejorar los procesos de venta en la empresa.
- Séptima: Se concluye que la totalidad de las trabajadoras que realizan las labores de venta son extranjeras, quienes muestran satisfacción por las condiciones

externas que la empresa les otorga. Sin embargo, aún no se sienten totalmente complacidas, porque ellas realizan labores distintas para las que fueron preparadas en su país de origen, están separadas de su familia y en algunos casos se encuentran solas, aspectos que no llenan sus expectativas internas. Asimismo, trabajan porque es necesario hacerlo para que se sustenten y envíen dinero a su familia en su país de origen.

- Octava: Se concluye que las relaciones interpersonales entre las trabajadoras son buenas, no se ha reportado inconvenientes entre ellas y aquellas que se han registrado se han sabido manejar adecuadamente por la intervención de quien dirige el equipo de trabajo. Estas diferencias se han producido comúnmente por discrepancias en las estrategias de venta y de cobranza o por no haber concretado las metas semanales.
- Novena: Se concluye que las trabajadoras no consideran que su situación laboral sea estable, debido a factores externos y coyunturales de la economía del país, a condiciones internas de la empresa por ser esta una pequeña empresa, a que dependen de las ventas semanales de los productos, y porque siempre están analizando nuevas oportunidades para mejorar sus ingresos.
- Décima: Se concluye que, en una empresa, la motivación es importante y necesaria si esta se maneja adecuadamente y se tiene un plan con objetivos e indicadores, de tal manera que se pueda medir los avances previstos en el plan.

5.2 Recomendaciones de la investigación

Se presenta las siguientes recomendaciones:

- Primera: Se recomienda que el administrador de la empresa G & G Urban Shoes EIRL disponga de un Área de Recursos Humanos para que realice el proceso de selección de personal teniendo en cuenta criterios de selección para el puesto de vendedor o vendedora, de tal manera que el personal seleccionado sea el más adecuado para la labor que la empresa requiere.
- Segunda: Se recomienda que el administrador de la empresa elabore un Reglamento Interno de Trabajo y que este sea entregado a cada uno de los trabajadores para que conozca las políticas internas de la empresa.
- Tercera: Se recomienda que el administrador de la empresa diseñe el organigrama de la organización y lo coloque en un lugar visible de la empresa,

de tal manera que los trabajadores conozcan los niveles y relaciones jerárquicas en la organización.

- Cuarta: Se recomienda que el administrador de la empresa elabore un manual de organización y funciones, y que entregue a cada uno de los trabajadores la información que le corresponde a cada uno de ellos.
- Quinta: Se recomienda que el administrador de la empresa contrate un especialista para la elaboración de un plan estratégico, en el que toda la empresa participe en la elaboración de aspectos importantes como la visión, la misión y los valores de la empresa, además del planteamiento de objetivos estratégicos.
- Sexta: Se recomienda que el administrador de la empresa conjuntamente con el encargado del equipo de ventas, coordinen reuniones de camaradería para integrar al personal y puedan conocerse en otra faceta diferente de la vida laboral.
- Séptima: A nivel de metodología, se recomienda que se realicen investigaciones cualitativas acerca de temas relacionados con la motivación para conocer de manera más amplia y personalizada las opiniones, pareceres y sentimientos de los trabajadores con respecto a la empresa, debido a que, en una investigación cualitativa, se emplea una entrevista para que las personas puedan expresar de manera libre y extensa sus impresiones acerca de la organización.
- Octava: Se recomienda que la administración de la empresa realice encuestas de satisfacción a los trabajadores, las cuales deben ser anónimas y con las que se pueda conocer de manera libre el estado actual de los trabajadores con respecto a su satisfacción con la empresa.
- Novena: Se recomienda que la administración de la empresa organice un taller de trabajo en equipo y técnicas de ventas para mejorar las capacidades de los vendedores y trabajadores en general.
- Décima: Se recomienda que la administración de la empresa realice talleres los fines de semanas para evaluar los factores que impiden realizar una mejor labor de los trabajadores, así como manifestar los aspectos negativos y positivos (experiencias) de la semana en el desarrollo de sus funciones en la venta, así como para expresar los aspectos que se deben considerar para mejorar el clima

organizacional, la motivación y el desempeño del trabajador. En estos talleres, todos deben poder opinar sin prejuicios o restricciones.

REFERENCIAS

- Abarca, S. (2015). *Psicología de la motivación*. Universidad Estatal a Distancia.
<https://books.google.com.pe/books?id=iKgtQvoH2j8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Acosta U. y Venegas G. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163–172.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Alava, M. y Gómez, K. (2016). *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección* [tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5123/1/T-UCSG-POS-MAE-119.pdf>
- Amos, A. (2014). *Motivación de personal*. Elearning.
- Asturias, F. L. (2010). *Nivel básico de prevención en la construcción*. Lex Nova.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). *Actividad Económica: Enero 2022*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-20-2022.pdf>
- Balazar, M. y Choquehuanca, C. (2020). Clima organización y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *Llamkasun*, 1(2), 35-51.
<https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i2.12>
- Bello, J. y Bustamante, Y. (2019). ¿Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral? Repositorio Institucional UPC.
<http://hdl.handle.net/10757/628119>.
- Bohórquez, K. (2015). *La cultura organizacional y el desempeño laboral en el laboratorio clínico del Hospital Básico San Miguel* [tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Archivo digital.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/13230>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial CEP.

- Bruce, A. (2015). *Motivar personas ¡Es fácil!* Profit.
https://books.google.com.pe/books?id=mDCgBwAAQBAJ&dq=los+factores+in+tr%C3%ADnsecos+de+la+motivacion++%2B+2015&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- Caballero, P. (2015). *Dirección de equipos comerciales*. Editorial CEP.
- Campbell, J. (1970). *Comportamiento gerencial, desempeño y efectividad*. McGraw Hill.
- Carrasco, K. (2021). *Propuesta de un plan de motivación para la empresa SUNCHODESA representaciones CIA LTDA., de la ciudad de Guayaquil* [tesis de pregrado, Instituto Superior Tecnológico Bolivariabo de Tecnología].
- Castellanos, A. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional*. Académica Española.
- Castro, F. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Revista Cultura de los cuidados*, 22 (52), 102-109.
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/85314/1/CultCuid_52-102-108.pdf
- Chávez, C. (2015). *Diccionario de Recursos Humanos, Técnicas Organizacionales y Teorías*. Editorial Brujas.
- Chávez, L. (2018). *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins-Lima, 2017* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11577>
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&dq=el+clima+laboral+en+las+organizaciones+%2B+2015&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de los Recursos Humanos* (5ª ed). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones* (9 Ed.). Mc Graw Hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf
- Cooperación. (2022). *Los conflictos activos y latentes*. <https://cooperacion.org.pe/wp-content/uploads/2022/04/Boletin-Actualidad-Minera-del-Peru-274-abril-2022.pdf>
- Corichi, A., Hernández, T. J. y García, M. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 2(3). <https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62>
- Domínguez, J. y Pino, M. (2014). Motivación intrínseca y extrínseca: análisis en adolescentes gallegos. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 349-358.
<https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851780036.pdf>
- Dorta, A. (2013, 17 de enero). Definiciones y dimensiones del clima organizacional. *Centro de desarrollo gerencial* [blog].
<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>
- Fernández, L. (2017). *Gestión eficaz y motivación para enfermería*. Punto Rojo.
- Fernández, B., y Paravic, T. (2012). Nivel de Satisfacción Laboral en Enfermeras de Hospitales Públicos y Privados de la Provincia de Concepción, Chile. *Revista Ciencia y Enfermería*, 9 (2), 57-66.
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0717-95532003000200006&lng=es&nrm=iso
- Franco Castro, A., Zartha, J., Solleiro, J., Montes, J., Vargasa, E., Palacio, J. y Hoyos, J. (2018). Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final. *Revista Lasallista de Investigación*, 15 (1), 75-89.
<https://www.redalyc.org/journal/695/69559148008/html/>

- Gamboa, J. F., Flórez, R. y Hernández, J. (2019). *Propuesta de mejora en el proceso de clima laboral en la empresa Croydon de Bucaramanga Santander* [trabajo de pregrado, Unidades Tecnológicas de Bucaramanga]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/906>
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Editorial UOC. https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- García, V. (1998). *El concepto de persona*. . España: Ediciones RIALP, S.A. .
- García, A., Boixc, P., Benavides, F., Gadeae, R., Rodrigo, F. y Serra, C. (2016). Participación para mejorar las condiciones de trabajo: evidencias y experiencias. *Gaceta Sanitaria*, 30(S1), 87-92. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.03.006>
- García, A. (2020). *Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote, 2020* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53862?show=full>
- Graos, K. y Torres, A. (2020). *La motivación y el clima laboral del área de producción en la Empresa IPH Placacentro del Distrito La Esperanza 2020* [tesis de bachillerato, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53900/B_Graos_BKK-Torres_GAG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Encuentro Grupo Editor.
- González, C. (2012). Más allá de la motivación: cultivar la voluntad de aprender para hacer frente a las demandas escolares, favorecer el éxito escolar y el desarrollo positivo de los estudiantes. *Revista Idea*, 39, 31-44. https://www.researchgate.net/publication/311202852_Gonzalez-Torres_MC_2012_Mas_alla_de_la_motivacion_cultivar_la_voluntad_de_aprender_para_hacer_frente_a_las_demandas_escolares_favorecer_el_exitoscolar_y_el_desarrollo_positivo_de_los_estudiantes_Rev
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6^o Ed.). Mc Graw Hill.

- Hernández, B. y Sánchez, J. (2018). *Educación, desarrollo e innovación social*. Andavira.
https://books.google.com.pe/books?id=BKNfDwAAQBAJ&dq=la+motivacion+extrinseca+%2B+2010&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Huamaní, P. y Arauz, A. (2015). El clima laboral y la satisfacción de los colaboradores del Instituto Nacional Materno Perinatal. *Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 18 (36), 39-61.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/11737/10512/40947>
- Jiménez, M. M., Moreno, S. y Sánchez, M. A. (2020). Revisión sobre estudios de clima organizacional en el sector salud [trabajo de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC.
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/20026>
- La Calle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. EDITEX.
- Manes, J. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Gránica.
- Martínez, V. (2003). Cultura escolar y mejora de la educación. *Revista Complutense de Educación*, 14, 57-82. <https://xdoc.mx/documents/cultura-escolar-y-mejora-de-la-educacion-5ec057b5c1d0a>
- Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Grin.
- Molleapaza, J. (2017). Influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014-2015 [tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional.
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3906/Molleapaza_Mamani_Joel_Neftali.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreno, S. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Choco Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, 9(1), 13-33.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6537332>

- Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral: el caso de Procter & Gamble*. Babelcube Inc.
<https://books.google.com.pe/books?id=L1rlBQAAQBAJ&pg=PT24&dq=motivacion+laboral+%2B+2010&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi9kcGdjfzAhUnILkGHcK7DukQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=motivacion%20laboral%20%2B%202010&f=false>
- Navajo, P. (2013). *Las 8 teorías más importantes sobre la motivación*.
<https://managersmagazine.com/index.php/2013/11/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion/>
- Orbegoso, A. (2016). La motivación intrínseca según Ryan & Cedi y algunas recomendaciones para maestros. *Educare, Revista Científica de Educación*, 2(1), 75-93. <http://dx.doi.org/10.19141/2447-5432/lumen.v2.n1.p.75-93>.
- Orozco, E. (2018). *Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2018* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20083>
- Ospina, N. (2021). *Administración Fundamentos*. Universidad de Medellín.
<https://books.google.com.pe/books?id=3gcYEAAAQBAJ&pg=PA124&dq=la+motivaci%C3%B3n+%2B+montoya+%2B+2021&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi26ZCX19z7AhXJHbkGHVBKAzsQ6AF6BAgOEAI#v=onepage&q=la%20motivaci%C3%B3n%20%2B%20montoya%20%2B%202021&f=false>
- Pacheco, J. (2018). *Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de la empresa fabricación de ollas de Metal SAC* [tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Archivo digital.
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1717/1/TL_PachecoTorresJair.pdf
- Parra, M., Durán, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., Alvarino, C., Navarro, N., Charris, P. y Ramírez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Revista Espacios*, 39 (50), 1-21.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>

- Pazmay, S. y Ortiz, A. (2018). Clima organizacional en las industrias ecuatorianas de calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(26).
<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i26.2606>
- Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación laboral. elemento fundamental en el éxito organizacional. *Scientific*, 3(7), 117-192.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Peñañiel, E. y Serrano, C. (2010). *Habilidades sociales*. EDITEX.
- Ríos, D. (2018). *Factores que influyen en el clima organizacional de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi* (proyecto de investigación, Universidad Técnica de Cotopaxi). Archivo digital.
<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/5912?mode=full>
- Rivas, R. (2021). La motivación intrínseca y su relación con la gestión pública de los directores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 -Lima. *Instituto de Gobierno y Gestión Pública*, 8(1), 37-49.
<https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/150/342>
- Rivera, D., Rincón, J. y Flórez, S. (2018). Percepción del clima organización: un análisis desde macroprocesos de una ESE. *Espacios*, 39 (19), 1- 5.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1 (25),1-16.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Revista Información Tecnológica*, 31 (2).
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000200207
- Rojas, C. (2020). *La motivación intrínseca y su influencia en el mercado laboral de los trabajadores del sector hidrocarburos, empresa Graña y Montero, Arequipa 2019* [tesis de bachillerato, Universidad Continental]. Repositorio Institucional.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8070/2/IV_FIN_108_TI_%20Rojas_Paredes_2020.pdf

- Rueda, U. (2020). *Propuesta de mejora basado en el clima organizacional de la empresa Gamma Medica Servicios Médicos-Lima 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7399>
- Sala, G. (2015). *Gestión de un pequeño comercio*. EDITEX.
- Sánchez, N., Betancourt, M. E., & Falcón, M. C. (2012). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(15), 52-62. <https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847111005.pdf>
- Schneider, B. y Hall, D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350. <https://eric.ed.gov/?id=EJ076095>
- Sefla, F. (2020). *Plan de mejora del clima laboral de la Empresa Pilotaje y Perforaciones P.G.E.G.H.S.A.* [trabajo de titulación, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/51413?mode=full>
- Soria, M. (2004). *Relaciones Humanas*. Limusa.
- Statista. (2022, 17 de mayo). *Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2027*. <https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/#:~:text=En%202021%2C%20la%20tasa%20de,hasta%20un%205%2C46%25>.
- Up Spain (s.f.). *La motivación laboral: ¿Qué es y cómo complementarlo?*. <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. El Manual Moderno. <https://books.google.com.pe/books?id=UuYhCQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+clima+laboral+%2B+2015&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiZwvrd46fzAhUXLLkGHUKgBZ4Q6AF6BAgHEAI#v=onepage&q&f=false>

- Valderrama, J. (2018). Factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos en 4 trabajadores de organizaciones de la salud en la Ciudad de Medellín [trabajo de investigación, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13356/LuisaFernanda_ValderramaLoterio_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Vega, J. (2019). Importancia de los factores extrínsecos en la motivación de los trabajadores [tesis de licenciatura, Universidad de Piura]. Archivo digital.
https://pirhua.udp.edu.pe/bitstream/handle/11042/4252/TSP_AE_1901.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vértica, P. (2008). *Retribución de personal*. Vértice.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario



Estimado trabajador, este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la motivación del trabajador.

La información que nos proporcione será tratada de forma confidencial y anónima.

Se agradece su colaboración.

Indicaciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

1	2	3	4	5
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

N°	Variable 1: Motivación	Valoración				
	DIMENSIÓN: Motivación intrínseca	1	2	3	4	5
01	El cumplimiento diario de mi trabajo lo tomo como un logro personal	1	2	3	4	5
02	Mi autoestima se eleva cuando cumplo con las metas en mi trabajo	1	2	3	4	5
03	Cada meta que me plantea la organización lo asumo con responsabilidad	1	2	3	4	5
04	No requiero supervisión para hacer bien mi trabajo	1	2	3	4	5
05	Me encuentro conforme con mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
06	Trabajo a gusto con mis compañeros	1	2	3	4	5
07	Siento que mi trabajo contribuye a los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
08	Tengo buena disposición para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
09	Siento que debo aprender más para desempeñarme mejor	1	2	3	4	5
10	Me planteo metas difíciles pero alcanzables	1	2	3	4	5
11	Disfruto mucho con los retos propuestos en el trabajo	1	2	3	4	5
12	Disfruto de mi trabajo cuando me encuentro haciéndolo	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN: Motivación extrínseca	Valoración				
13	Cumplo con mi trabajo porque las políticas de la empresa son estrictas	1	2	3	4	5
14	El manual de funciones encamina hacer lo que debo hacer	1	2	3	4	5
15	Las reglas impuestas en el trabajo son muy exigentes	1	2	3	4	5
16	Cumplo con mi trabajo porque siempre me están supervisando	1	2	3	4	5
17	Considero que el control de mis jefes es muy estricto	1	2	3	4	5
18	Mi labor se eleva cuando me están supervisando	1	2	3	4	5
19	Cumplo con mi trabajo porque mis amigos me animan hacerlo	1	2	3	4	5
20	Trabajar en equipo me ayuda a cumplir con las metas organizacionales	1	2	3	4	5
21	Considero que las relaciones entre mis compañeros y jefe son buenas	1	2	3	4	5
22	Mi ambiente laboral me anima a cumplir con las metas laborales	1	2	3	4	5
23	Tengo las herramientas adecuadas para cumplir con mi trabajo	1	2	3	4	5
24	Cuento con elementos de protección personal que me protegen y facilitan mi trabajo	1	2	3	4	5
25	Cuando cumplo mis metas la empresa me otorga una bonificación					
26	Me siento contento con la remuneración percibida					
27	La organización siempre premia a los mejores trabajadores					
	Variable 2: Satisfacción laboral	Valoración				
	DIMENSIÓN: Autorrealización	1	2	3	4	5
29	Trabajo como si la empresa fuera mía	1	2	3	4	5
30	Me preocupa porque la empresa venda más productos	1	2	3	4	5

31	Trabajo mucho para que la empresa cumpla las metas	1	2	3	4	5
32	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
33	Son positivas las relaciones entre los trabajadores	1	2	3	4	5
34	En la empresa se promueve el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
35	La empresa se preocupa por tener un buen ambiente de trabajo	1	2	3	4	5
36	La empresa cumple puntualmente con mi remuneración	1	2	3	4	5
37	La empresa me otorga todas las herramientas y equipos para cumplir con mi labor	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN: Autorrealización	Valoración				
38	Puedo tomar decisiones importantes en la empresa	1	2	3	4	5
39	La empresa avala mis decisiones	1	2	3	4	5
40	Las políticas de la empresa me dan márgenes para tomar decisiones	1	2	3	4	5
41	Todas mis actividades son previamente planificadas	1	2	3	4	5
42	Realizo mi labor con eficacia	1	2	3	4	5
43	Siento que mi trabajo es muy aburrido	1	2	3	4	5
44	Siento que mi jefe me presiona demasiado para cumplir las metas	1	2	3	4	5
45	Las políticas de la empresa son muy exigentes	1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN: Estabilidad / cambio	Valoración				
46	Las políticas de la empresa son claras y se difunden a todos	1	2	3	4	5
47	Existen un manual de funciones en la empresa	1	2	3	4	5
48	La empresa cuenta con reglamentos que se deben cumplir estrictamente	1	2	3	4	5
49	Siento que existe mucho control sobre el cumplimiento de mis actividades	1	2	3	4	5
50	La implementa constantemente nuevas formas de gestionar el trabajo	1	2	3	4	5
51	La empresa lanza siempre nuevos productos al Mercado	1	2	3	4	5
52	La empresa se esfuerza por crear un ambiente laboral adecuado	1	2	3	4	5
53	La empresa realiza reuniones de camaradería para integrar al personal	1	2	3	4	5

Muchas gracias

Anexo 2. Validación de expertos



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Willy Gastello Mathews

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato dirigirme a usted para expresarle mis saludos cordiales y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo egresada de la carrera de Administración de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, en la sede Lima Norte, promoción 2018-I, y siendo requisito la validación de los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación, gracias a la cual optaré el título de Licenciada en Administración.


El nombre de mi investigación es “Propuesta del diseño de un plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL, distrito de Los Olivos, Lima, 2019”, siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de recursos humanos e investigación científica.

Adjunto a este expediente de validación el siguiente contenido:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Reiterándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Angie Díaz Villanueva
DNI N°: 47872664



Definición conceptual de las variables y dimensiones

Variable 1: Motivación

La motivación laboral es el “conjunto de estímulos que hacen reaccionar a un individuo hacia la ejecución de determinadas acciones con entusiasmo, voluntad e interés, ... así también es la voluntad para realizar un esfuerzo con el que alcanzar un objetivo correcto” (Caballero, 2015p. 72).

Dimensiones de la variable

Dimensión 1: Motivación intrínseca

Para Fernández (2017), la motivación intrínseca del trabajador es la pasión con la que realiza el trabajo, motivación que nace en él y concluye sintiéndose satisfecho con el trabajo que realiza porque lo ejecuta bien (p. 76).

Dimensión 2: Motivación extrínseca

Este tipo de motivación viene del exterior y se trata del reconocimiento y gratificaciones que experimentan los trabajadores por parte de sus jefes (Fernández, 2017),

Operacionalización de la variable Motivación

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición y valores	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable	
La motivación es el impulso que siente el trabajador para cumplir, esta variable se operacionaliza en dos dimensiones: intrínseca y extrínseca.	Intrínseca	Metas personales	(1,2,3,4	1. Siempre (S)	Bajo (13 - 16)	Bajo	
		Autoestima	,5,6,7,	2. Casi siempre (CS)	Medio (17 – 22)	(28 - 36)	
		Valía	8,9,10,	3. A veces (AV)	Alto (23 – 26)	(37 – 47)	
		Satisfacción personal	11,12, 13)	4. Casi nunca (CN)	Bajo (15 - 19)	Alto (48 – 56)	
		Remuneración	(14,15,	5. Nunca (N)	Medio (20 – 25)		
	Extrínseca	Reconocimiento	16,17,18,19,20,				
		Incentivos	21,22,23,24,25				
		Bonificaciones	,26,27,28)				
		Regalos					

Variable 2: Clima laboral

Para Chiavenato (2001), “el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p. 86).

Dimensiones de la variable

Dimensión 1: Relaciones personales

Para Soria (2004), las relaciones interpersonales deben entenderse como “el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos” (p. 19).

Dimensión 2: Autorrealización

Abraham Maslow (1979), citado por García (1989, p. 108), afirmó que “la realización de las potencialidades y talentos como cumplimiento de su misión: conocimiento y aceptación más plenos de la naturaleza intrínseca propia y trascendencia consciente hacia la unidad, integración y sinergia, dentro de los límites de la propia persona”.

Dimensión 3: Estabilidad / Cambio

Se refiere a los factores que dan la estructura formal a la organización como las políticas, los estándares de control. Así también conceptos relacionados a la innovación y el cambio que producen en la organización sostenibilidad (Gan y Berbel, 2007, p. 202).

Operacionalización de la variable clima laboral

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición y valores	Nivel y rango por dimensiones	Nivel y rango de la variable
Se refiere al grado de motivación que el trabajador siente en su ambiente laboral, se operacionaliza mediante tres dimensiones: relaciones personales, autorrealización y estabilidad.	Relaciones personales	Implicación	1, 2, 3,	1. Siempre (S)	Bajo (9 - 14)	Bajo (25 - 41) Medio (42 - 58) Alto (59 - 75)
		Cohesión	4,5,6,	2. Casi siempre (CS)	Medio (15 - 21)	
		Apoyo	7,8,9,	3. A veces (AV)	Alto (22 - 27)	
	Autorrealización	Autonomía	10,11,12	4. Casi nunca (CN)	Bajo (8 - 12)	
		Organización	13,14,15	5. Nunca (N)	Medio (13 - 19)	
		Presión	16,17		Alto (20 - 24)	
	Estabilidad / Cambio	Claridad Control Innovación Comodidad	18,19,20		Bajo (8 - 12)	
			21,22,23		Medio (13 - 19)	
			24,25		Alto (20 - 24)	

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Motivación

N°	DIMENSIONES / Items	Consistencia ¹			Coherencia ²			Pertinencia ³			Redacción ⁴			Sugerencias
		Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	
DIMENSIÓN 1. Motivación intrínseca														
1	El cumplimiento diario de mi trabajo lo tomo como un logro personal	✓			✓			✓			✓			
2	Mi autoestima se eleva cuando cumplo con las metas en mi trabajo	✓			✓			✓			✓			
3	Cada meta que me plantea la organización lo asumo con responsabilidad	✓			✓			✓			✓			
4	No requiero supervisión para hacer bien mi trabajo	✓			✓			✓			✓			
5	Me encuentro conforme con mi puesto de trabajo	✓			✓			✓			✓			
6	Trabajo a gusto con mis compañeros	✓			✓			✓			✓			
7	Siento que trabajo contribuye a los objetivos organizacionales	✓			✓			✓			✓			
8	Tengo buena disposición para realizar mi trabajo	✓			✓			✓			✓			
9	Siento que debo aprender más para desempeñarme mejor	✓			✓			✓			✓			
10	Me planteo metas difíciles pero alcanzables	✓			✓			✓			✓			
11	Disfruto mucho con los retos propuestos en el trabajo	✓			✓			✓			✓			
12	Disfruto de mi trabajo cuando me encuentro haciéndolo	✓			✓			✓			✓			
DIMENSIÓN 2. Motivación extrínseca														
13	Cumplo con mi trabajo porque las políticas de la empresa son estrictas	✓			✓			✓			✓			
14	El manual de funciones encamina hacer lo que debo hacer	✓			✓			✓			✓			
15	Las reglas impuestas en el trabajo son muy exigentes	✓			✓			✓			✓			
16	Cumplo con mi trabajo porque siempre me están supervisando	✓			✓			✓			✓			
17	Considero que el control de mis jefes es muy estricto	✓			✓			✓			✓			
18	Mi labor se eleva cuando me están supervisando	✓			✓			✓			✓			
19	Cumplo con mi trabajo porque mis amigos me animan hacerlo	✓			✓			✓			✓			
20	Trabajar en equipo me ayuda a cumplir con las metas organizacionales	✓			✓			✓			✓			
21	Considero que las relaciones entre mis compañeros y jefe son buenas	✓			✓			✓			✓			
22	Mi ambiente laboral me anima a cumplir con las metas laborales	✓			✓			✓			✓			
23	Tengo las herramientas adecuadas para cumplir con mi trabajo	✓			✓			✓			✓			
24	Cuento con elementos de protección personal que me protegen y facilitan mi trabajo	✓			✓			✓			✓			
25	Cuando cumplo mis metas la empresa me otorga una bonificación	✓			✓			✓			✓			
26	Me siento conforme con la remuneración percibida	✓			✓			✓			✓			
27	La organización siempre premia a los mejores trabajadores	✓			✓			✓			✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Mgter. Willy Gastello Mathews

DNI: 09635561

Especialidad del validador: Mgster en gestión pública

Lima, 12 de Julio de 2019
Willy Gastello
 Lic. Willy Gastello Mathews
 Colegio de Licenciados en Administración
 CLAD - 08250
 Sello y firma del validador

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Clima laboral

N°	DIMENSIONES / Items	Consistencia ¹			Coherencia ²			Pertinencia ³			Refiacción ⁴			Sugerencias
		Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	
DIMENSION 1. Eficiencia														
1	Trabajo como si la empresa fuera mía	✓			✓			✓			✓			
2	Me preocupa porque la empresa vende más productos	✓			✓			✓			✓			
3	Trabajo mucho para que la empresa cumpla las metas	✓			✓			✓			✓			
4	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo	✓			✓			✓			✓			
5	Son positivas las relaciones entre los trabajadores	✓			✓			✓			✓			
6	En la empresa se promueve el trabajo en equipo	✓			✓			✓			✓			
7	La empresa se preocupa por tener un buen ambiente de trabajo	✓			✓			✓			✓			
8	La empresa cumple puntualmente con mi remuneración	✓			✓			✓			✓			
9	La empresa me otorga todos los herramientas y equipos para cumplir con mi labor	✓			✓			✓			✓			
DIMENSION 2. Efectiva														
10	Puedo tomar decisiones importantes en la empresa	✓			✓			✓			✓			
11	La empresa avala mis decisiones	✓			✓			✓			✓			
12	Las políticas de la empresa me dan márgenes para tomar decisiones	✓			✓			✓			✓			
13	Todas mis actividades son previamente planificadas	✓			✓			✓			✓			
14	Realizo mi labor con eficacia	✓			✓			✓			✓			
15	Siento que mi trabajo es muy aburrido	✓			✓			✓			✓			
16	Siento que mi jefe me presiona demasiado para cumplir las metas	✓			✓			✓			✓			
17	Las políticas de la empresa son muy exigentes	✓			✓			✓			✓			
DIMENSION 3. Efectividad														
18	Las políticas de la empresa son claras y se difunden a todos	✓			✓			✓			✓			
19	Existen un manual de funciones en la empresa	✓			✓			✓			✓			
20	La empresa cuenta con reglamentos que se deben cumplir estrictamente	✓			✓			✓			✓			
21	Siento que existe mucho control sobre el cumplimiento de mis actividades	✓			✓			✓			✓			
22	La implementa constantemente nuevas formas de gestionar el trabajo	✓			✓			✓			✓			
23	La empresa lanza siempre nuevos productos al Mercado	✓			✓			✓			✓			
24	La empresa se esfuerza por crear un ambiente laboral adecuado	✓			✓			✓			✓			
25	La empresa realiza reuniones de camaradería para integrar al personal	✓			✓			✓			✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Hay suficiencia*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable | Aplicable después de corregir | No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: *Mgter. Willy Gastello Mathews*

DNI: *09635561*

Especialidad del validador: *Magister Gestión Pública*

Lima, *12* de Julio de 2019

Gastello
 Lic. Willy Gastello Mathews
 Colegio de Licenciados en Administración
 CLAD - 08250

Sello y firma del validador

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Maria Gonzaga Espinoza

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato dirigirme a usted para expresarle mis saludos cordiales y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo egresada de la carrera de Administración de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, en la sede Lima Norte, promoción 2018-I, y siendo requisito la validación de los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación, gracias a la cual optaré el título de Licenciada en Administración.


El nombre de mi investigación es “Propuesta del diseño de un plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL, distrito de Los Olivos, Lima, 2019”, siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de recursos humanos e investigación científica.

Adjunto a este expediente de validación el siguiente contenido:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Reiterándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Angie Díaz Villanueva
DNI N°: 47872664

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Motivación

N°	DIMENSIONES / Items	Consistencia ¹			Coherencia ²			Pertinencia ³			Redacción ⁴			Sugerencias
		Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	
DIMENSIÓN 1. Motivación intrínseca														
1	El cumplimiento diario de mi trabajo lo hago como un logro personal	✓			✓			✓			✓			
2	Mi autoestima se eleva cuando cumplo con las metas en mi trabajo	✓			✓			✓			✓			
3	Cada meta que me plantea la organización lo asumo con responsabilidad	✓			✓			✓			✓			
4	No requiero supervisión para hacer bien mi trabajo	✓			✓			✓			✓			
5	Me encuentro conforme con mi puesto de trabajo	✓			✓			✓			✓			
6	Trabajo a gusto con mis compañeros	✓			✓			✓			✓			
7	Siento que mi trabajo contribuye a los objetivos organizacionales	✓			✓			✓			✓			
8	Tengo buena disposición para realizar mi trabajo	✓			✓			✓			✓			
9	Siento que debo aprender más para desempeñarme mejor	✓			✓			✓			✓			
10	Me planteo metas difíciles pero alcanzables	✓			✓			✓			✓			
11	Disfruto mucho con los retos propuestos en el trabajo	✓			✓			✓			✓			
12	Disfruto de mi trabajo cuando me encuentro haciéndolo	✓			✓			✓			✓			
DIMENSIÓN 2. Motivación extrínseca														
13	Cumplo con mi trabajo porque las políticas de la empresa son estrictas	✓			✓			✓			✓			
14	El manual de funciones me indica lo que debo hacer	✓			✓			✓			✓			
15	Las reglas impuestas en el trabajo son muy exigentes	✓			✓			✓			✓			
16	Cumplo con mi trabajo porque siempre me están supervisando	✓			✓			✓			✓			
17	Considero que el control de mis jefes es muy estricto	✓			✓			✓			✓			
18	Mi labor se eleva cuando me están supervisando	✓			✓			✓			✓			
19	Cumplo con mi trabajo porque mis amigos me animan hacerlo	✓			✓			✓			✓			
20	Trabajar en equipo me ayuda a cumplir con las metas organizacionales	✓			✓			✓			✓			
21	Considero que las relaciones entre mis compañeros y jefes son buenas	✓			✓			✓			✓			
22	Mi ambiente laboral me anima a cumplir con las metas laborales	✓			✓			✓			✓			
23	Tengo las herramientas adecuadas para cumplir con mi trabajo	✓			✓			✓			✓			
24	Cuando con elementos de protección personal que me protegen y facilitan mi trabajo	✓			✓			✓			✓			
25	Cuando cumplo mis metas la empresa me otorga una bonificación	✓			✓			✓			✓			
26	Me siento satisfecho con la remuneración percibida	✓			✓			✓			✓			
27	La organización siempre premia a los mejores trabajadores	✓			✓			✓			✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):
 Cuancto lo presento tamaño letra / glosario que acompaña al cuestionario

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Gonzaga Espinoza, María N

DNI: 091630967

Especialidad del validador: Adm. de Empresas

Lima, 10 de Julio de 2019


 Sello y firma del validador

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Clima laboral

N°	DIMENSIONES / Items	Consistencia ^a			Coherencia ^a			Pertinencia ^a			Redacción ^a			Sugerencias
		Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	
DIMENSIÓN 1. Eficiencia														
1	Trabajo como si la empresa fuera mía	✓			✓			✓			✓			
2	Me preocupo porque la empresa venda más productos	✓			✓			✓			✓			
3	Trabajo mucho para que la empresa cumpla las metas	✓			✓			✓			✓			
4	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo	✓			✓			✓			✓			
5	Son positivas las relaciones entre los trabajadores	✓			✓			✓			✓			
6	En la empresa se promueve el trabajo en equipo	✓			✓			✓			✓			
7	La empresa se preocupa por tener un buen ambiente de trabajo	✓			✓			✓			✓			
8	La empresa cumple puntualmente con mi remuneración	✓			✓			✓			✓			
9	La empresa me otorga todos los herramientas y equipos para cumplir con mi labor	✓			✓			✓			✓			
DIMENSIÓN 2. Efectiva														
10	Puedo tomar decisiones importantes en la empresa	✓			✓			✓			✓			
11	La empresa avala mis decisiones	✓			✓			✓			✓			
12	Las políticas de la empresa me dan márgenes para tomar decisiones	✓			✓			✓			✓			
13	Todas mis actividades son previamente planificadas	✓			✓			✓			✓			
14	Realizo mi labor con eficacia	✓			✓			✓			✓			
15	Siento que mi trabajo es muy aburrido	✓			✓			✓			✓			
16	Siento que mi jefe me presiona demasiado para cumplir las metas	✓			✓			✓			✓			
17	Las políticas de la empresa son muy exigentes	✓			✓			✓			✓			
DIMENSIÓN 3. Efectividad														
18	Las políticas de la empresa son claras y se difunden a todos	✓			✓			✓			✓			
19	Existen un manual de funciones en la empresa	✓			✓			✓			✓			
20	La empresa cuenta con reglamentos que se deben cumplir estrictamente	✓			✓			✓			✓			
21	Siento que existe mucho control sobre el cumplimiento de mis actividades	✓			✓			✓			✓			
22	La empresa implementa constantemente nuevas formas de gestionar el trabajo	✓			✓			✓			✓			
23	La empresa lanza siempre nuevos productos al Mercado	✓			✓			✓			✓			
24	La empresa se esfuerza por crear un ambiente laboral adecuado	✓			✓			✓			✓			
25	La empresa realiza reuniones de camaradería para integrar al personal	✓			✓			✓			✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Avale (u otra) / o Glosario*

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: *Gonzales Espinoza, Maria*

DNI: *09630967*

Especialidad del validador: *Adm. de Empresas*

Lima, *10* de Julio de 2019


Sello y firma del validador

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Juan Carreño Martínez

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato dirigirme a usted para expresarle mis saludos cordiales y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo egresada de la carrera de Administración de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, en la sede Lima Norte, promoción 2018-I, y siendo requisito la validación de los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación, gracias a la cual optaré el título de Licenciada en Administración.


El nombre de mi investigación es “Propuesta del diseño de un plan de motivación para mejorar el clima laboral en la empresa G & G Urban Shoes EIRL, distrito de Los Olivos, Lima, 2019”, siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de recursos humanos e investigación científica.

Adjunto a este expediente de validación el siguiente contenido:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Reiterándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Angie Díaz Villanueva
DNI N°: 47872664

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable Clima laboral

N°	DIMENSIONES / Items	Consistencia ¹			Coherencia ²			Pertinencia ³			Redacción ⁴			Sugerencias
		Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	
DIMENSIÓN 1. Eficiencia														
1	Trabajo como si la empresa fuera mía	✓			✓			✓			✓			
2	Me preocupa porque la empresa venda más productos	✓			✓			✓			✓			
3	Trabajo mucho para que la empresa cumpla las metas	✓			✓			✓			✓			
4	No llevo bien con mis compañeros de trabajo	✓			✓			✓			✓			
5	Son positivas las relaciones entre los trabajadores	✓			✓			✓			✓			
6	En la empresa se premia el trabajo en equipo	✓			✓			✓			✓			
7	La empresa se preocupa por tener un buen ambiente de trabajo	✓			✓			✓			✓			
8	La empresa cumple puntualmente con mi remuneración	✓			✓			✓			✓			
9	La empresa me otorga todas las herramientas y equipos para cumplir con mi labor	✓			✓			✓			✓			
DIMENSIÓN 2. Eficacia														
10	Puedo tomar decisiones importantes en la empresa	✓			✓			✓			✓			
11	La empresa avala mis decisiones	✓			✓			✓			✓			
12	Las políticas de la empresa me dan márgenes para tomar decisiones	✓			✓			✓			✓			
13	Todas mis actividades son previamente planificadas	✓			✓			✓			✓			
14	Realizo mi labor con eficacia	✓			✓			✓			✓			
15	Siento que mi trabajo es muy aburrido	✓			✓			✓			✓			
16	Siento que mi jefe me presiona demasiado para cumplir las metas	✓			✓			✓			✓			
17	Las políticas de la empresa son muy exigentes	✓			✓			✓			✓			
DIMENSIÓN 3. Efectividad														
18	Las políticas de la empresa son claras y se difunden a todos	✓			✓			✓			✓			
19	Existen un manual de funciones en la empresa	✓			✓			✓			✓			
20	La empresa cuenta con reglamentos que se deben cumplir estrictamente	✓			✓			✓			✓			
21	Siento que existe mucho control sobre el cumplimiento de mis actividades	✓			✓			✓			✓			
22	La implementa constantemente nuevas formas de gestionar el trabajo	✓			✓			✓			✓			
23	La empresa lanza siempre nuevos productos al mercado	✓			✓			✓			✓			
24	La empresa se esfuerza por crear un ambiente laboral adecuado	✓			✓			✓			✓			
25	La empresa realiza reuniones de camaradería para integrar al personal	✓			✓			✓			✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): MEJOR ALGUNOS VALORES Y SIGNOS SEÑALAN POR REDACCION

Opinión de aplicabilidad: Aplicable | Aplicable después de corregir | No aplicable |

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: M.S. JUAN CARLOS MARTINEZ

DNI: 0937984

Especialidad del validador: RECARGOS HUMNOS

Lima, de Julio de 2019


Sello y firma del validador