

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Percepción sobre la motivación, satisfacción y desempeño laboral en una empresa familiar PyME.

T E S I S

que presenta para obtener el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Virginia Vázquez Quezada

DIRECTOR DE TESIS

M.A. Teresa de Jesús Plazola Rivera

TIJUANA, B.C.

SEPTIEMBRE 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Maestría en Administración

**“Percepción sobre la motivación, satisfacción y desempeño laboral
en una empresa familiar PyME”**

Tesis para obtener el grado de

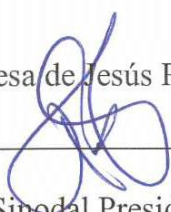
Maestro en Administración

Presenta:

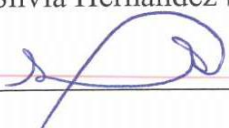
Virginia Vázquez Quezada

Aprobado por

M.A. Teresa de Jesús Plazola Rivera


Sinodal Presidente

M.A. Silvia Hernández Solís


Sinodal Secretario

Dra. Janette Brito Laredo


Sinodal Vocal

Tecate B.C., agosto del 2016

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi esposo Jorge y a mi hijo Jorge Jr., gracias infinitas por su incondicional apoyo y comprensión en todo momento. Siempre serán mi inspiración y el motivo que le da sentido y dirección a mi vida.

Con todo mi amor.

AGRADECIMIENTOS

Con mucho amor a mis padres Roberto y Delfina, a mis hermanos Olga, Roberto Jr., Isela y Gaby por siempre estar, por todo su apoyo y motivación durante este proyecto de maestría, por entender mis ausencias y por siempre tener las palabras precisas en los momentos difíciles.

A mi director de tesis, M.A. Teresa de Jesús Plazola Rivera por su tiempo, consejos y paciencia en la elaboración de esta investigación, pero sobre todo por su valiosa guía y asesoramiento.

Un afectuoso agradecimiento para la M.A. Silvia Hernández Solís y la Dra. Janette Brito Laredo por sus importantes aportaciones y recomendaciones en este trabajo.

Para mis maestros con cariño mi agradecimiento por todos los conocimientos y experiencias impartidas en clases.

A mis compañeros Ulises, Lizet, Norma y Sagrario, por todo lo vivido en esta maravillosa experiencia.

Un agradecimiento especial a mi querida amiga Myriam por escucharme, por los ánimos y ayuda que en todo momento me ha ofrecido, gracias por tu amistad.

RESUMEN

Las organizaciones viven tiempos en los cuales los mercados demandan flexibilidad, oportunidad, precio y calidad en los productos y servicios ofertados, estos factores son obligados para permanecer competitivas. Aquí es donde el factor humano juega un rol determinante, dada su intervención durante los diferentes procesos.

Esta investigación es de tipo descriptivo orientada a un enfoque cuantitativo no experimental. Mediante el diseño y aplicación de una encuesta tipo Likert, cuyo objetivo es conocer la percepción de los trabajadores de la empresa familiar sobre la motivación, satisfacción y desempeño laboral. Para la captura y análisis de datos se elaboró una base de datos en *IBM SPSS Statistics*. Cabe mencionar que para medir la validez y confiabilidad del instrumento se le aplicó el coeficiente alfa de Cronbach.

El resultado del análisis de los datos muestra que la empresa familiar presenta deficiencias en algunos de sus factores que conforman la motivación, satisfacción y el desempeño laboral, sin embargo, también revela que existen áreas dentro de la organización bastante fortalecidas debido a que los colaboradores las perciben en excelentes condiciones.

Palabras clave: motivación, satisfacción laboral y desempeño laboral.

ABSTRACT

Organizations are living in which time marketing demand, flexibility, opportunity, price and quality in the products and services offered, these factors are forced to remain competitive. This is where the importance of the role-played by the human factor in the intervention they have during the different processes.

This research is descriptive oriented non-experimental quantitative approach; it was carried out through to design and implementation of a survey Likert type, which aims to know the perception of the workers in the family business on the motivation, job satisfaction and performance. To capture and data analysis was drawn up a database in IBM SPS Statistics.

It is noteworthy that to measure the validity and reliability of the instrument was applied Cronbach's alpha coefficient

The result of the analysis of the data, shows that the family business is deficient on some of the factors that make up the motivation, satisfaction and job performance, however, also reveals that there are areas within the rather strengthened organization because employees the perceive in excellent conditions.

KEYWORDS: Motivation, job satisfaction and job performance

INDICE

<i>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES</i>	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes	3
1.3 Planteamiento del problema.....	13
1.4 Hipótesis general.....	15
1.5 Hipótesis secundarias.....	15
1.6 Pregunta de investigación general.....	16
1.7 Preguntas de investigación específicas	16
1.8 Objetivo general.....	16
1.9 Objetivos específicos	17
<i>CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL</i>	18
2.1 Marco contextual	18
2.1.1 Datos generales de la empresa	18
2.1.2 Organigrama	22
2.1.3 Filosofía	23
Misión	23
Visión.....	23
Valores	23
2.2 Marco teórico	24
2.2.1 Definiciones conceptuales.....	24
2.2.2 Motivación	24
2.2.3 Satisfacción laboral.....	28
2.2.4 Desempeño laboral.....	30
2.2.5 Perspectivas teóricas sobre la motivación.....	33
2.2.6 Perspectivas teóricas sobre la satisfacción laboral.....	52
2.2.7 Perspectiva teórica sobre el clima organizacional	64
<i>CAPÍTULO III. MÉTODO</i>	67
3.1 Tipo de investigación.....	67
3.2 Enfoque cuantitativo	67

3.3 Tipo de estudio.....	67
3.4 Diseño de la investigación	68
3.5 Determinación de variables.....	68
3.6 Población y muestra.....	69
3.7 Diseño del instrumento	70
Estructura de la encuesta.....	71
Elementos del instrumento.....	74
Parámetros de medición del instrumento	77
3.8 Confiabilidad y validez del instrumento	78
<i>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</i>	<i>81</i>
4.1 Procesamiento de datos.....	81
4.2 Análisis de Resultados	82
4.2.1 Sección I: Información de carácter general.....	82
4.2.2 Sección II, Motivación Laboral	87
4.2.3 Sección III, Satisfacción laboral	92
4.2.3 Sección III, Desempeño laboral	96
<i>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>100</i>
5.1 Conclusiones.....	100
5.2 Recomendaciones	104
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	<i>106</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>113</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 MFD Organigrama.....	26
Figura 2.2 La jerarquía de las necesidades según Maslow.....	42
Figura 2.3 Teoría de las expectativas.....	53
Figura 2.4 Factores claves en la evaluación de la equidad.....	54
Figura 2.5 Tendencias de satisfacción y no satisfacción.....	59
Figura 2.6 Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler.....	60
Figura 2.7 Teoría de la fijación de metas.....	62
Figura 4.1 MFD Empleados (Sexo).....	85
Figura 4.2 MFD Empleados (Edad).....	86
Figura 4.3 MFD Empleados (Antigüedad).....	87
Figura 4.4 MFD Empleados (Área).....	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Clima organizacional MFD.....	15
Tabla 1.2 Antigüedad empleados MFD.....	17
Tabla 2.1 Integración plantilla laboral MFD.....	24
Tabla 2.2 Conceptos sobre motivación.....	32
Tabla 2.3 Conceptos sobre satisfacción laboral.....	35
Tabla 2.4 Conceptos sobre desempeño laboral.....	38
Tabla 3.1 Áreas organizativas de MFD.....	74
Tabla 3.2 Escala cuantitativa.....	79
Tabla 3.3 Operacionalización de variables.....	79
Tabla 3.4 Matriz de congruencia.....	80
Tabla 3.5 Calificación.....	82
Tabla 3.6 Pautas de control.....	83
Tabla 4.1 Resumen de indicadores con respecto a la motivación laboral.....	92
Tabla 4.2 Resumen de indicadores con respecto a la satisfacción laboral.....	97
Tabla 4.3 Resumen de indicadores con respecto al desempeño laboral.....	101

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1 Introducción

Hablar de motivación laboral en las organizaciones implica abarcar diversos conceptos que se encuentran presentes en el entorno laboral, Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual, para ellos el clima organizacional es un conjunto de propiedades del medio ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que además influyen en su comportamiento y motivación, nace a partir de los elementos motivacionales que el empleado vive en el desarrollo de las actividades en el trabajo cotidiano, algunos de estos elementos podrían ser: liderazgo, supervisión, ambiente, sueldo, relaciones interpersonales, reconocimiento, seguridad, entre otros.

Por otro lado la satisfacción laboral es “el sentimiento de agrado positivo, que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de recompensas psico-socio económicas acordes con sus expectativas” (Muñoz, 1990).

A partir de esto resulta importante identificar los factores motivacionales que el empleado vive en su día a día, los elementos que forman parte de una experiencia que origine la satisfacción y desempeño laboral, así como también describir como estos factores en su conjunto se convierten en componentes del clima organizacional.

Actualmente se está viviendo un proceso de modernización y crecimiento económico acelerado, con economías abiertas y competitivas y con procesos cada día más emergentes en el uso de la tecnología para la producción de bienes y servicios. En este escenario las sociedades

requieren organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no solo se presenta para las organizaciones, sino también para las personas que en ella trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituyen la relación existente entre personas y organización (Bedodo y Giglio, 2006).

Para que las organizaciones logren sus objetivos, es imprescindible que en su clima organizacional interactúen componentes coordinados y armónicos, ya que de esto dependerá en gran parte que la organización cumpla sus metas. Es así que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la medición entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en si el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito del trabajo (Velasco, Bautista y Cruz, (s.f.))

Con base en estos argumentos, surge la inquietud y el interés de realizar un estudio sobre la percepción de los empleados sobre el nivel de motivación laboral, satisfacción laboral y desempeño laboral de una empresa familiar que forma parte del sector de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME), los resultado que se encuentren servirá como punto de partida para ofrecer una propuesta de profesionalización en la organización, que se ajuste a las características de la empresa, y que permita asegurar la integración o bien el fortalecimiento de los factores motivacionales para el pleno desarrollo de los trabajadores.

Por lo tanto esta investigación pretende, identificar la situación actual en la que se encuentran los factores de motivación y factores culturales de la empresa familiar (trabajo en equipo, comunicación organizacional, sentido de pertenencia y compromiso). Para así proponer lineamientos que ayuden a optimizar las fortalezas con las que ya se cuentan y mejorar los factores que se encuentran con deficiencias, con la finalidad de llevar a la organización a la profesionalización, a través de uno de los recursos más importantes “la motivación de sus trabajadores”.

1.2 Antecedentes

La motivación laboral surge alrededor del año 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaban en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas (Velasco et al., s.f.).

En 1920, se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), este organismo ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), prevista por el Tratado de Versalles en 1919, tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo (Velasco et al., s.f.).

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (Aceves, 1981). En 1982, el Centro de Estudios Educativos encontró que el 83% de los trabajadores, estaban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo (Solana, 1993). Estos estudios han concluido que el problema en general no es, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo con los trabajadores que perciben el salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales.

En México, la razón principal que orilla a los colaboradores a buscar otro empleo es la falta de desarrollo y/o crecimiento en la empresa, seguido por un descontento con su salario y una mala relación con los jefes, según la encuesta “Motivaciones del mexicano en el trabajo”, de la firma de servicios de Recursos Humanos *Randstad* (CNN Expansión, 2011).

Baja California históricamente ha tenido la característica de integrar su volumen poblacional, además de su población nativa, a partir de dos tipos de corrientes migratorias; una de ellas proveniente de entidades con un desarrollo similar, como es el caso de Sinaloa y Sonora; la otra, de entidades distintas como Guanajuato, Zacatecas, Michoacán, Estado de México, Durango, Chihuahua, Guerrero, Distrito Federal, Nuevo León y Jalisco (Gobierno del Estado de Baja California , 2015).

Los migrantes llegan a Baja California con la intención de asentarse en forma temporal, por su expectativa de cruzar a Estados Unidos, al no lograrlo, la mayoría de ellos deciden quedarse a radicar en forma permanente. De aquí que aproximadamente uno de cada dos habitantes es nacido en otro estado o país. Actualmente, el porcentaje de la población migrante en el Estado representa el 43.6 por ciento del total poblacional, cuyo origen es, principalmente, de Sinaloa, Jalisco, Sonora, Michoacán y el Distrito Federal (Gobierno del Estado de Baja California , 2015).

Por otro lado la región de la frontera norte se convirtió en un polo de atracción para la inversión extranjera directa (IED), en especial de la inversión proveniente de Estados Unidos. La tasa de crecimiento fue consecuencia de la entrada masiva de inversiones orientadas a la industria maquiladora de exportación. Se destaca que, en particular, la IED que se localizó en la frontera norte se relacionó con inversiones en plantas maquiladoras de poca intensidad de capital para aprovechar ventajas de costos salariales y proximidad geográfica. Cabe destacar que además de las inversiones provenientes de Estados Unidos, se aprecia una fuerte IED de la región de Asia (Japón, China, Taiwán y Corea) que se orientó fundamentalmente a los estados de la frontera norte (Mendoza, 2010).

En consecuencia, por un lado existe la afluencia de migrantes que llegan a Baja California provenientes de diferentes estados de la república mexicana, y por el otro, se encuentra la apertura para la inversión extranjera proveniente de diferentes países. La entrada de inversión extranjera demanda fuerza laboral y con ello viene el gran reto de las organizaciones para la retención y fidelización de empleados, la disminución de la rotación de personal, con el objetivo de mantenerse eficientes, productivas y competitivas en este demandante mercado globalizado.

Dibble (2001) citado por González (2009) menciona que la manera de comprender la función de los empleados en las organizaciones ha sufrido cambios. Las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento. Ban, Drahnak-Faller y Towers (2003) y Cavana, Boyd y Taylor (2007) citados por González (2009) exponen que el tema de la retención del personal se ha convertido, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de Recursos Humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado. Este clima hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal clave o “estratégico” y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización. En este sentido, investigaciones como las de Sheehan, Holland y De Cieri (2006) en organizaciones de Australia enfatizan sobre la necesidad de un mayor compromiso por parte del área de RH por atraer y retener al personal, convirtiendo esta tarea en el nuevo enfoque estratégico que deberá asumir y desarrollar el departamento de RH a futuro. El aumento de demanda de personal calificado le abre la posibilidad al empleado de negociar su servicio.

De acuerdo al informe nacional, por entidad federativa y municipios realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016), la población de Baja California del cuarto trimestre del 2015 es de 3'155,070 habitantes, de los cuales, 1'597,427 son personas económicamente activas que representan el 50.63%, en este mismo informe se identifican los habitantes que laboran en el sector comercio los cuales representan un 22.3%, siendo el sector comercio objeto de interés en este caso de estudio.

Por otro lado las PyMEs, constituyen la columna vertebral de la economía en México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del INEGI (2009), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyMEs que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Considerando la estratificación de empresas PyME realizada por el INEGI, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio del 2009, en la cual establece que en el sector comercio la mediana empresa es aquella que cuenta con una plantilla de 31 a 100 empleados y ventas anuales de 100 a 250 mdp, se puede establecer que es este el segmento al que corresponde la empresa familiar Maderas y Ferreterías Duran S. de R.L. de C.V. (MFD) cuya plantilla laboral la constituyen 105 empleados.

Existen dos formas de surgimiento y clasificación de las PyMEs. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo en dinero remunerado. Éstas, en su mayoría, son capital multinacional y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. También identifica a aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó la supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad de capital, o la inversión que permite el desarrollo y permanencia (Pro México, s.f.).

A nivel mundial se considera que una empresa familiar es aquella cuyo capital está controlado por una familia y que al menos dos de sus integrantes están involucrados en la dirección/operación o en el consejo de administración (CNN Expansión, 2009).

De acuerdo con estadísticas sobre empresas familiares, en los países occidentales como el Reino Unido 75% de las empresas son de este tipo, en Alemania y España, 80%, mientras que en Suiza fluctúa de entre 85 y 90%, finalmente, en Italia 99% de los negocios son familiares, Poulain (2006). En México, 90% de las empresas son consideradas de tipo familiar y equivalen a más de 3.6 millones de empresas, lo cual es un importante impulsor de la economía en este país (Rodríguez, Pico y Méndez, 2013).

En México, la mayoría de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores son empresas familiares: Bimbo (familia Servitje), Televisa (familia Azcárraga), Comercial Mexicana (familia González), Grupo Carso (familia Slim), Cemex (familia Zambrano), entre otras, pero también casi la totalidad de las PyMEs son propiedad de una o varias familias (CNN Expansión, 2009).

De acuerdo con Sánchez, Carrasco y Madero (2010) una de las problemáticas que afectan los negocios familiares tiene relevancia cada vez mayor en la dirección. Las empresas familiares se caracterizan por ejercer prácticas poco profesionales, es decir, el seguir procedimientos y políticas se convierte en algo tedioso, para los directivos les es más fácil seguir su intuición y experiencia en la dirección de estas empresas. Esto contribuye a pasar por alto aspectos que lleven a la organización a escenarios eficientes.

La definición de la Real Academia Española (2014), dice que “Motivación se define como el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”, se entiende entonces que es el impulso que guía y mantiene el deseo de querer hacer las cosas de la mejor manera posible, aspecto fundamental en toda organización.

Como lo menciona Ward (2005) citado por Sánchez et al., (2010) la calidad de la interacción entre la familia o familias propietarias y su empresa incide sustantivamente en la productividad y competitividad de una empresa familiar, entendiendo por interacción familia-empresa, la manera como se relacionan, participan e influyen en la vida organizacional de la empresa los integrantes de la familia propietaria. Esta manera de relacionarse puede facilitar la incorporación de procesos y prácticas que fortalecen su productividad o por el contrario pueden constituirse en una barrera a tales procesos.

Así mismo establecen Sánchez et al., (2010) que en la medida en que los miembros de la familia propietaria mantengan relaciones positivas como socios y como empleados de la empresa familiar, estructuren un gobierno corporativo profesional, dispongan de reglas del juego y políticas y normas de actuación claras y transparentes, sus administradores podrán concentrarse en fortalecer los aspectos que le otorguen competitividad a la empresa, evitando distraerse en el manejo de los conflictos propios de las empresas familiares, originados en la mezcla explosiva entre emociones y dinero y por ende generen graves repercusiones en el clima organizacional .

Según Bedodo et al. (2006) son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

En este marco, será relevante identificar y reflexionar sobre la percepción que tienen los empleados acerca de las condiciones de trabajo relacionadas con la motivación laboral, satisfacción laboral y desempeño laboral.

MFD empresa dedicada a la compra venta de ferretería y materiales para la construcción, cuenta actualmente con seis sucursales, tres en la ciudad de Tecate y tres más en Tijuana, Baja California. MFD forma parte del Grupo Duran, esté integrado por 7 empresas de diferente giro.

Surge la necesidad de la presente investigación por inquietudes de los propios directivos de la empresa, ya que de acuerdo a estadísticas realizadas por el departamento de recursos humanos se han detectado algunas áreas con alta rotación de personal en ciertos periodos, además se ha identificado cierto grado de insatisfacción del personal, como lo muestra la tabla 1.1.

Tabla 1.1
Clima organizacional MFD

Indicador	nivel Referencia	Nivel Alcanzado
Comunicación	100%	60%
Sueldo y Prestaciones	100%	70%
Participación	100%	50%
Oportunidad de desarrollo	100%	40%
Promociones	100%	55%
Relaciones	100%	85%

Fuente: Estadísticas de recursos humanos
Control interno MFD, 2014.

Esta información es el resultado de los siguientes instrumentos utilizados actualmente por la organización.

- a) Entrevistas verbales.
- b) Encuesta de salida (al finalizar la relación laboral).
- c) Encuesta de clima organizacional.
- d) Información estadística de ausentismo.
- e) Información estadística de rotación de personal.
- f) Información de personas externas que perciben esta problemática.

En este sentido se determina la justificación del presente caso de estudio tomando como base los resultados de los diferentes instrumentos que aplica la empresa, siendo los siguientes aspectos predominantes externados por los encuestados:

1. Falta de reconocimiento por parte de los supervisores a los empleados en el desempeño de su trabajo.
2. Falta de incentivos económicos.
3. No existe claridad en los procesos de evaluación.
4. Mala distribución de actividades por empleado.
5. Falta de sensibilidad por parte de los supervisores a las necesidades personales del empleado.
6. Bajos Sueldos.
7. Falta de interés en el cumplimiento por parte de la empresa en el pago de algunos bonos adicionales en las fechas pactadas.
8. Falta de dirección por parte de los supervisores.

La percepción laboral que actualmente externan los empleados en los diferentes medios y momentos, y que además, manifiestan, influye en las diferentes decisiones de permanencia,

desarrollo o retiro de la organización, indica claramente que dichos factores inciden en la motivación de los empleados, y por ende, repercute directamente en el logro de metas y objetivos.

La tabla 1.2 muestra las estadísticas referentes a la antigüedad que tienen los empleados dentro de la empresa.

Tabla 1.2
Antigüedad empleados MFD

Años	% Empleados
30 >	1%
21 -30	3%
11 - 20	9%
6 - 10	18%
4 - 5	3%
2 - 3	10%
1	19%
> 1	37%
	100%

Fuente: Estadística de recursos humanos
Control interno MFD, 2014.

En otro sentido la empresa cuenta con información originada de las mismas fuentes (encuestas de salida, encuestas de clima organizacional), la cual expone aspectos que motivan en forma positiva a los empleados, siendo estos los siguientes:

1. Apoyo por parte del jefe inmediato.
2. Buen ambiente de trabajo.
3. Seguridad en la empresa.
4. Oportunidad de desarrollo.
5. Buena Comunicación.

Estos contrastes en cuanto a percepción laboral de los trabajadores obligan a realizar un estudio profundo, que permita confirmar apreciación que tienen los colaboradores sobre las condiciones de trabajo relacionados con la motivación, satisfacción, desempeño laboral, así como su influencia en la permanencia o retiro de los empleados de la organización (rotación del personal), ausentismo, sentido de pertenencia, entre otros.

Por tal motivo se realiza el presente estudio de caso, orientado a identificar y describir los elementos motivacionales que se encuentran fortalecidos y deficientes; evaluar el grado de satisfacción laboral existente dentro de la organización, con la finalidad de establecer y recomendar elementos que permitan la profesionalización de las actividades económicas de la organización, así como los métodos más adecuados para un emprendimiento con éxitos de ambas partes (empresa-empleados), al mismo tiempo dejar un precedente para estudios de casos futuros de empresas familiares.

1.3 Planteamiento del problema

Actualmente las organizaciones viven tiempos en los cuales los mercados demandan flexibilidad, oportunidad, precio y calidad en los productos y servicios ofertados.

Para cubrir las exigencias que demandan los clientes es importante que la empresa opere bajo una sólida estructura integral en sus diferentes departamentos y actividades. Aquí es donde el factor humano juega un rol determinante, dada su intervención durante los diferentes procesos.

Considerando que el comportamiento humano está determinado en gran parte por la motivación, la cual dirige la actuación de las persona hacia metas específicas, (Romero, 1985; Daft, 1992 y Moore, 2001) es importante conocer los factores que influyen en dicha motivación,

ya que de esto se deriva en gran parte la satisfacción laboral y por consecuencias el clima organizacional. Finalmente conocer la percepción de los empleados respecto al desempeño de sus actividades, que sin duda alguna forma parte de los objetivos organizacionales.

Las empresas familiares tienen características muy particulares en cuanto a su operatividad, debido a que los propietarios de dichas organizaciones desconocen cadenas de mando, toman decisiones por intuición, mantienen un vínculo muy estrecho de la relación familiar con la relación laboral. Esto ocasiona que las relaciones laborales socio/directivo y empleados no se encuentren en sincronía.

MFD empresa familiar PyME tiene el objetivo de cubrir las expectativas que sus clientes demandan, en el tiempo y forma que las requieren, sin embargo para cumplir con esta meta es necesario primeramente conocer que tan motivados se encuentran sus empleados y cuál es el grado de satisfacción laboral en la organización, además de identificar el nivel de desempeño laboral percibido por los mismos trabajadores.

El interés de realizar el presente caso de estudio se debe a cierto grado de insatisfacción que ha sido identificado por el departamento de recursos humanos a través de diversos instrumentos que la propia empresa aplica actualmente, los cuales son; entrevistas verbales; encuestas de salida (en la terminación de la relación laboral); encuestas para medir el clima organizacional; estadísticas de ausentismo; estadísticas de rotación de personal e información de personas externas a la organización que perciben esta problemática. Los factores predominantes identificados que han arrojados los diversos instrumentos aplicados por la organización son: falta de reconocimiento por parte de los supervisores a los empleados en el desempeño de su trabajo, falta de incentivos económicos, la percepción de los empleados de que no existe claridad en los

procesos de evaluación, mala distribución de actividades por empleado y falta de sensibilidad por parte de los supervisores a las necesidades personales del empleado, además de bajos sueldos, falta de interés en el cumplimiento por parte de la empresa en el pago de algunos bonos adicionales en las fechas pactadas, falta de dirección por parte de los supervisores y en general escasa confianza en cuanto compromiso de la empresa para con los trabajadores.

Por otro lado dentro de las metas a corto plazo, la empresa familiar MFD tiene proyectado la apertura de cuatro sucursales más en los próximos 3 años, razón por la cual es importante medir el clima organizacional de las sucursales ya existentes, esto con la finalidad de identificar áreas de oportunidad, implementar planes de profesionalización, con el objetivo de asegurar un ambiente de trabajo óptimo, en el cual los empleados se sientan plenamente desarrollados y al mismo tiempo esto le permita cumplir a la organización con sus planes de crecimiento.

Cabe mencionar que esta empresa forma parte de un grupo de empresas familiares, las cuales actualmente genera empleos para aproximadamente 450 trabajadores, siendo una fuente importante de actividad económica en la localidad.

1.4 Hipótesis general

La percepción de los trabajadores de la empresa MFD sobre la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral se observa en un nivel bajo.

1.5 Hipótesis secundarias

1. La motivación laboral de MFD se observa en un nivel bajo de acuerdo con la percepción de los trabajadores en cuanto a condiciones laborales, capacitación y adiestramiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional e identidad.

2. La satisfacción laboral de MFD se observa en un nivel bajo de acuerdo con la percepción de los trabajadores en cuanto a promociones, puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones y reconocimiento.
3. El desempeño laboral de MFD se observa en un nivel bajo de acuerdo con la percepción de los trabajadores en cuanto a logro de objetivos, reconocimiento y entrenamiento.

1.6 Pregunta de investigación general

¿Cuál es la percepción de los empleados de MFD sobre la motivación, satisfacción y el desempeño laboral en la empresa familiar?

1.7 Preguntas de investigación específicas

1. ¿Qué nivel de percepción sobre la motivación laboral tienen los trabajadores de MFD con respecto a las condiciones laborales, capacitación y adiestramiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional e identidad?
2. ¿Qué nivel de satisfacción laboral perciben los trabajadores de MFD con respecto a las promociones, puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones y reconocimiento?
3. ¿Qué nivel de desempeño laboral perciben los trabajadores de MFD con respecto al logro de objetivos, reconocimiento y entrenamiento laboral?

1.8 Objetivo general

Analizar el nivel de percepción de los empleados de MFD sobre la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral en la empresa familiar.

1.9 Objetivos específicos

1. Evaluar cuál es el nivel de percepción de los empleados de MFD sobre la motivación laboral de acuerdo a las condiciones laborales, capacitación y adiestramiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional e identidad.
2. Identificar cual es el nivel de percepción de los empleados sobre la satisfacción laboral de acuerdo a las promociones, puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones y reconocimiento.
3. Conocer cuál es el nivel de percepción de los empleados de MFD sobre el desempeño laboral de acuerdo con el logro de objetivos, reconocimiento y entrenamiento.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco contextual

2.1.1 Datos generales de la empresa

El siguiente estudio de caso se realizará en la empresa MFD, empresa familiar dedicada a la compra-venta de ferreterías y materiales para la construcción, cuenta con seis sucursales, tres de ellas en la ciudad de Tecate y tres más en Tijuana.

La Tienda matriz se encuentra ubicada en calle Dr. Arturo Guerra No. 361, col. Braulio Maldonado, Tecate, Baja California.

El inicio de operaciones de la empresa MFD fue el 20 de marzo del 2000, durante varios años atendió solo el mercado de Tecate, estableciendo tres sucursales en puntos estratégicos de la localidad, sin embargo en septiembre del 2012 apertura su primer sucursal en Tijuana, posteriormente en Mayo del 2014 inauguran la segunda sucursal en esta misma ciudad.

Empresa: MFD.

RFC: MFD-000320-PB9.

Fecha de Inicio de Actividades: 2 de marzo del 2000.

Giro de la empresa: Compra-venta de ferretería y materiales para la construcción.

Sucursales: Esta empresa la constituye las siguientes sucursales.

1. Matriz

Ubicación: Calle Dr. Arturo Guerra No. 361, col. Braulio Maldonado, Tecate BC, CP 21480.

Tel: 665-654-1651.

2. Sucursal 1

Ubicación: Km 1 Carretera Tecate-Tijuana, col. El Descanso, Tecate BC, CP 21440.

Tel: 665-654-5210.

3. Sucursal 2

Ubicación: Blvd. Luis Donaldo Colosio No. 130, col. Ampliación Descanso, Tecate BC.

Tel: 665-655-1423.

4. Sucursal 3

Ubicación: Blvd. Benitez No. 50, Fracc. Fortín de las Flores, Tijuana BC, CP 22000.

Tel: 664-626-2818 y 626-2313.

5. Sucursal 4

Calle Juan M. Salvatierra No. 1760-2, col. Garita de Otay, Tijuana BC, CP 22000.

Tel: 664-383-4557 y 664-383-4494.

6. Sucursal 5

Calle Guaycura No. 20162, col. Buenos Aires Sur, Tijuana BC, CP 22207.

Tel: 664-701-6556 y 664-629-4580.

La tabla 2.1 muestra cómo se encuentra distribuidos los 105 colaboradores dentro de la organización.

Tabla 2.1
Integración de plantilla laboral MFD

<i>Departamento</i>	<i>Integran</i>	<i>Puestos</i>
Compras	9	Compradores, tramitador y chofer
Contabilidad y finanzas	4	Contralor, contador y auxiliar contable
Tesorería	1	Auxiliar administrativo
Cuentas por cobrar	3	Coord. cuentas por cobrar, auxiliar administrativo y cobrador
Nóminas y recursos humanos	2	Coord. de nóminas y auxiliar administrativo
Gerencia general y director general	2	Director general y gerente administrativo
Inventarios	6	Coord. Inventarios, auxiliar de inventarios y auxiliar de recibo
Sistemas	2	Ingenieros en sistemas
Operativos matriz	31	Personal de ventas, cajas, reparto y almacén
Operativos suc-1	9	Personal de ventas, cajas, reparto y almacén
Operativos suc-2	12	Personal de ventas, cajas, reparto y almacén
Operativos suc-3	12	Personal de ventas, cajas, reparto y almacén
Operativos suc-4	6	Personal de ventas, cajas, reparto y almacén
Operativos suc-5	6	Personal de ventas, cajas, reparto y almacén
Total	105	

Fuente: Estadística de recursos humanos
Control interno MFD, 2014.

La empresa MFD se encuentra en una etapa de estabilidad económica y operativa, certificada como empresa PyME competitiva en el año 2010. En el año 2011 participo en el Premio a la Calidad de Baja California, llegando a la etapa final.

Se encuentra afiliada a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), a la Cámara de la Industria para la Transformación (CANACINTRA) y a la Cámara de Promoción y Desarrollo Económico (COPRETEC).

Cuenta con los permisos y licencias solicitados por las autoridades Estatales y Municipales.

La estructura organizacional es de tipo tradicional, representa una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba hacia abajo, en una graduación de jerarquía descendente como lo podemos ver en la figura 2.1.

2.1.2 Organigrama

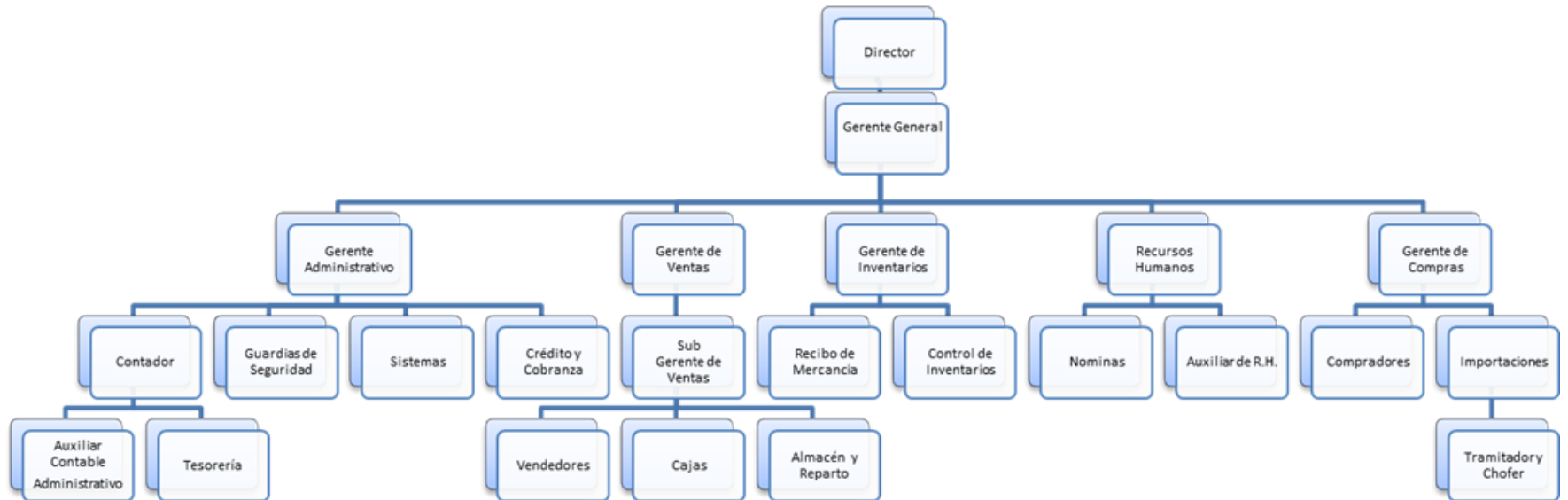


Figura 2.1 MFD ORGANIGRAMA

Fuente: Control Interno MFD, 2015.

2.1.3 Filosofía

Misión

Brindar las soluciones integrales en productos y servicios de ferretería y de construcción excediendo las expectativas de empresas, constructoras y público en general.

Visión

Ser la empresa líder en el ramo ferretero y de construcción a nivel regional, abriendo nuevos mercados y comprometidos con el crecimiento y desarrollo sustentable.

Valores

- Servicio.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Responsabilidad.
- Trabajo en Equipo.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Definiciones conceptuales

Para hablar de motivación laboral, satisfacción laboral y desempeño laboral es necesario comprender los términos que forman parte de éstas definiciones.

Considerando que el comportamiento humano en gran medida está influenciado por las percepciones que tienen del ambiente y éstas a su vez las determinan sus sentimientos, emociones y experiencias, y que en este caso dan origen a la percepción de los empleados respecto a su entorno laboral, resulta importante repasar conceptos relacionados con el tema de interés y las aportaciones que a lo largo del tiempo han cobrado relevancia en la motivación laboral, satisfacción laboral y desempeño laboral.

2.2.2 Motivación

La tabla 2.2 concentra diversas definiciones sobre motivación, entre ellas la de Littman (1958) y Romero (1985) quienes exponen que la motivación se refiere al proceso o condición que puede ser fisiológico o psicológico, innato o adquirido, interno o externo al organismo el cual determina o describe porqué o respecto a qué, se inicia la conducta, se mantiene, se guía, se selecciona o finaliza; este fenómeno también se refiere al estado por el cual determinada conducta frecuentemente se logra o se desea; también se refiere al hecho de que un individuo aprenderá, recordará u olvidará cierto material de acuerdo con la importancia y el significado que el sujeto le dé a la situación. Para este autor la motivación de un individuo la determina un estado interno del

mismo, o bien podría ser externo sin embargo es el individuo a través del grado de significancia de los sucesos o acontecimientos lo que en determinado momento determinará una conducta.

Por otro lado Atkinsons (1958) sostiene que la motivación es la disposición a esforzarse por cierta clase de satisfacción (objetivo momentáneo), que previene de la fuerza final de la tendencia de la acción y que es experimentado por la persona misma. Y casi bajo un mismo criterio en 1998 Stephen P. Robbins define la motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad", los tres elementos claves del autor son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. Estos dos autores consideran la voluntad y esfuerzo dirigido con el objetivo de satisfacer una necesidad y no solo el estado interno o externo de los individuos como lo menciona Littman y Romero.

De acuerdo a Arias (1999) la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo deseado. Es aquí donde surge los cuestionamientos ¿Cuáles serán esos objetivos deseados?, ¿Qué factores determinan la conducta ideal dentro de las organizaciones para el logro de los objetivos empresariales? propone un concepto corto, sin embargo encierra palabras claves de gran relevancia.

Otros autores como Daft (1992) dice que la motivación es aquello que energiza dirige y sostiene el comportamiento humano y Moore (2001) establece que la motivación implica impulsos o fuerzas que da energía y dirigen a actuar de la manera en que lo hacemos. Ellos conceptualizan la motivación a través energía que poseen los individuos y que esta, determina su forma de actuar o su comportamiento.

Solo Santrock (2002) percibe la motivación como el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido. Se refiere a “conjunto de razones” las causas del comportamiento, lo cual difiere con Arias por ejemplo quien establece conjunto de factores, que se refiere a “origen”. Siendo esta concepción un tanto contraria en comparación con las analizadas en este apartado.

Finalmente Robbins (2004) concibe la motivación como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. De alguna manera en su concepto involucra procesos para la consecución de metas.

De acuerdo a estas definiciones se puede concluir que la motivación se define como un conjunto de factores que generan impulsos o fuerzas con alta intensidad, las cuales determinan la forma de actuar de las personas hacia las metas organizacionales.

Tabla 2.2
Conceptos sobre motivación

Autor	Definición	Cronología
Littman	“La motivación se refiere al proceso o condición que puede ser fisiológico o psicológico, innato o adquirido, interno o externo al organismo el cual determina o describe porqué o respecto a qué, se inicia la conducta, se mantiene, se guía, se selecciona o finaliza; este fenómeno también se refiere al estado por el cual determinada conducta frecuentemente se logra o se desea; también se refiere al hecho de que un individuo aprenderá, recordará u olvidará cierto material de acuerdo con la importancia y el significado que el sujeto le dé a la situación”.	1958
Atkinsons	Disposición a esforzarse por cierta clase de satisfacción (objetivo momentáneo), que previene de la fuerza final de la tendencia de la acción y que es experimentado por la persona misma.	1958
Romero	“La motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas”.	1985
Daft	“La motivación es aquello que energiza dirige y sostiene el comportamiento humano ”.	1992
Bello	La motivación “designa una construcción teórica para comprender las condiciones que activan una conducta y la dirigen hacia un fin u objetivo determinado”	1997
Stephen P Robbins	Define la motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad ", los tres elementos claves del autor son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades .	1998
Arias Galicia	“La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo deseado”.	1999
Moore	La motivación implica “ impulsos o fuerzas que nos da energía y nos dirigen a actuar de la manera en que lo hacemos”.	2001
Santrock	La motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido .	2002
Robbins	Concibe la motivación como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta .	2004

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 Satisfacción laboral

En la tabla número 2.3 se muestra una síntesis de algunos conceptos relevantes sobre la satisfacción, para Locke (1976) la satisfacción laboral es un estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo por parte del empleado. De la misma forma Hulin y Judge (2003) exponen que es un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable. Mientras Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) perciben la satisfacción en el trabajo como el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo. Todos ellos involucran el lado emocional y sentimental del estado interno de las personas. Orientadas estos conceptos al lado humano y de percepción más subjetiva y afectiva.

Por otra parte Misener, Haddock y Gleaton (1996) señalan que es un constructo multidimensional que comprenden aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores. Esta definición es más objetiva ya que señala variables totalmente definidas y concretas, existentes o inexistentes, los cuales numéricamente pueden proporcionar una buena medición de la satisfacción, sin embargo no dejan de influir aspectos subjetivos como las relaciones con los compañeros de trabajo.

Muchinsky (2000), Bibson, Ivancevich y Donnelly (2001) y Bravo (2002) coinciden totalmente en que la satisfacción laboral es una actitud o grado de placer que los individuos tienen sobre su trabajo.

Por ultimo Davis y Newstrom (2003) afirman que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables resultantes de la forma como los empleados consideran su

trabajo. Así también Gamero (2005) la refiere como una actitud que representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno. Estos autores afirman la intervención de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables de acuerdo a la percepción del ambiente o en si del trabajo, lo cual se vuelve un tanto subjetivo.

Con esto se establece que la satisfacción laboral es: la actitud o conjunto de actitudes de una persona que de acuerdo a las experiencias de trabajo evalúa positiva o negativamente, y que generalmente las percibe a través de sentimientos y/o emociones.

Tabla 2.3
Conceptos sobre satisfacción laboral

Autor	Definición	Cronología
Locke	Estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo por parte del empleado.	1976
Bravo, Peiró y Rodríguez	La definen como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo . Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo.	1996
Misener, Haddock y Gleaton	Es un constructo multidimensional que comprenden aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con lo demás trabajadores .	1996
Muchinsky	Satisfacción labora es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo.	2000
Bibson, Ivancevich y Donnelly	La satisfacción es una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo.	2001
Bravo	Es una actitud o conjunto de actitudes desarrollas por la persona hacía su situación de trabajo .	2002
Hulin C. & Judge T.	Es un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo , de manera favorable o desfavorable.	2003
Davis & Newstrom	Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables resultantes de la forma como los empleados consideran su trabajo.	2003
Gamero	Una actitud que representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno.	2005
Schermerhurn, Hunt y Osborn	El grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo .	2005

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Desempeño laboral

En base a la bibliografía consultada y referenciada, la tabla 2.4 muestra un resumen de los diferentes conceptos sobre desempeño laboral, donde Murphy (1990) definió el desempeño como el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad

organizativa en la que las personas trabajan. Más tarde Borman y Motowidlo (1993) señalan que desempeño es definido como las actividades que mantienen el ambiente organizacional, social y psicológico en el que el núcleo técnico tiene que funcionar. Como se puede apreciar no existe una coincidencia alguna en estas definiciones, Mientras que Murphy enfatiza en conductas para las metas organizativas, Borman y Motowidlo se preocupa por el ambiente organizacional, social y psicológico.

Conceptos más simples como el de Milkovich y Boudreau (1994) quienes consideran el grado de desempeño con el cual se cumple con los requisitos de un trabajo.

Faria (1995) establece que el desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. Este autor relaciona directamente el desempeño laboral al comportamiento según el cargo, sin embargo no establece relación alguna con el trabajo eficaz o logro de objetivos, resulta difícil afirmar que influya en forma determinante el cargo dentro de la organización.

En 1994 Stone menciona que desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Es importante establecer que en esta definición ya se le da relevancia al trabajo eficaz. Al igual que Chiavenato (2002) establece que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Se puede apreciar cómo se integra a estos conceptos el término “logro”, el cual vienen a complementar de manera integral el trabajo eficaz con la consecución de metas.

Toro (2002) afirma que el desempeño se entiende como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado, así mismo Rodríguez (2002) dice que la palabra desempeño se describe como el grado que logra sus tareas en el trabajo de un empleado. Indica también que la persona cumple con los requisitos de sus puestos, basados en resultados que se logran. Por lo que dentro de estos dos autores predomina la importancia en el logro de resultados no en el cómo.

De acuerdo a estas definiciones se establece que el desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los trabajadores en cuanto al logro de sus tareas y actividades (desempeño), las cuales deben de cumplir con los requisitos del puesto.

Tabla 2.4
Conceptos sobre desempeño laboral

Autor	Definición	Cronología
Murphy	Definió el desempeño como "el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que las personas trabajan".	1990
Borman y Motowidlo	Desempeño es definido como "las actividades que mantienen el ambiente organizacional, social y psicológico en el que el núcleo técnico tiene que funcionar".	1993
Stoner	Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente , para alcanzar metas comunes , sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.	1994
Milkovich y Boudreau	Definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo.	1994
Faria	Considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades , depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.	1995
Chiavenato	Expone que el desempeño es " eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral".	2002
Chiavenato	El desempeño laboral "es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados ; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".	2002
Toro	El desempeño se entiende como la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado .	2002
Rodriguez	La palabra desempeño se describe como el " grado que logra sus tareas en el trabajo de un empleado. Indica también que la persona cumple con los requisitos de sus puestos, basados resultados que se logran.	2002

Fuente: Elaboración propia.

2.2.5 Perspectivas teóricas sobre la motivación

De acuerdo con Santrock (2002) existen tres perspectivas fundamentales respecto de la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva. La conductista subraya el papel de las

recompensas en la motivación, la humanista en las capacidades del ser humano para desarrollarse y la cognitiva enfatiza en el poder del pensamiento.

Perspectiva conductual

De acuerdo a Naranjo (2009) citado por Santrock (2002) esta perspectiva señala que las recompensas externas y los castigos son centrales en la determinación de la motivación de las personas.

Quiere decir que las recompensas pueden formar parte de eventos positivos o negativos, y que además éstas pueden motivar el comportamiento de las personas, incrementan el interés y motivar la conducta, conducen la atención hacia comportamientos apropiados y presume que disminuirá aquellos que se consideran inapropiados.

Trechera (2005) explica que las teorías que se basan en el empleo de incentivos parten del supuesto de que: las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño.

Para esta perspectiva la modificación de conducta se lleva a cabo mediante incentivos, recompensas e inclusive a través de la eliminación de aquellos factores o situaciones que causen sentimiento de desagrado. Para lograr esta modificación de la conducta existen diversos métodos entre los cuales podemos mencionar los de reforzamiento, la extinción (no reforzar una conducta) y el castigo.

Según Naranjo (2004), el principio del refuerzo positivo establece que: “si en una situación dada una persona hace algo que es seguido inmediatamente por un reforzador positivo, es más

probable que esa persona haga de nuevo la misma cosa cuando se enfrente a una situación familiar”.

Trechera (2005) señala que existen diversos factores que se deben tomar en cuenta para hacer un uso efectivo del reforzamiento positivo. En primer lugar, debe identificarse de forma específica el o los comportamientos que van a reforzarse. En segundo lugar, deben seleccionarse los motivadores apropiados. En tercer lugar, deben tomarse en cuenta otros aspectos como la inmediatez en la presentación del refuerzo, la privación y la saciedad, la cantidad de reforzamiento y la novedad del refuerzo. El reforzador debe administrarse inmediatamente después de que se presenta la respuesta deseada. Cuando el reforzamiento se da de inmediato, la persona puede identificar más fácilmente las conductas por las que recibe el refuerzo y las que no, en los tres párrafos siguientes se explica a detalle estos factores a considerar en el reforzamiento positivo.

En cuanto a la privación y la saciedad, se considera que un reforzador se torna ineficaz si la persona no ha sido privada de él durante algún tiempo. Por ejemplo, ofrecer un aperitivo no funciona como reforzador si la persona acaba de comer. En este caso, hay un problema de saciedad; es decir, se ha experimentado tanto el reforzador que deja de cumplir su función.

La novedad es otro aspecto importante a considerar en la motivación para lograr que los refuerzos sean más efectivos. Así, por ejemplo, podría utilizarse una sorpresa como refuerzo por emitir una conducta esperada.

Respecto del refuerzo negativo se le conoce también como estímulo aversivo y se emplea al igual que el reforzamiento positivo, para aumentar o mantener una conducta. En el reforzamiento negativo se elimina un estímulo considerado aversivo (por ejemplo lavar los baños) para lograr

una conducta. Para que los programas de reforzamiento negativo sean eficaces, siempre deben ir combinados con reforzamiento positivo.

En cuanto al método de extinción, consiste en dejar de reforzar una conducta. De acuerdo con Trechera (2005) se produce la extinción de una conducta cuando no se presenta el estímulo reforzador que la sustenta. Al no reforzar el comportamiento, este se irá debilitando, disminuyendo así la probabilidad de que se repita.

En el método de castigo se administra una consecuencia aversiva a la aparición de una conducta. Es una forma de que la persona aprenda lo que no tiene que hacer, en lugar de lo que tiene que hacer. Azaroff y Mayer, citados por Naranjo (2004) señalan que: el castigo es un procedimiento que por lo general deberá reservarse para las conductas inadaptadas serias, como la destructividad extrema hacia uno mismo u otras personas, y las conductas inadaptadas que interfieren persistentemente con el funcionamiento adaptado de clientes y compañeros. Se logra una desaparición más pronta de una conducta cuando se combina el castigo con la extinción. Valdés (2005) se refiere a algunas reglas para emplear las técnicas para la modificación de conducta, entre ellas:

- No recompensar por igual a todas las personas, los refuerzos o recompensas deben basarse en las cualidades y el desempeño personal; asegurarse de decir a la persona lo que debe hacer para obtener un reforzamiento.
- Indicar a la persona lo que está haciendo mal.
- No castigar en presencia de otras personas, pues la represión en público humilla; asimismo, ser justo al otorgar una recompensa.

García (2008) citado por Naranjo (2009), establece diferencias entre motivadores y motivaciones señalando, por una parte, que los motivadores son cosas que inducen a la persona a alcanzar un alto desempeño; por otra parte, las motivaciones son reflejo de los deseos del individuo, por lo que los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que aumentan el impulso a satisfacer esos deseos. Un motivador es algo que influye poderosamente en la conducta de una persona. Asimismo, se señalan diferencias entre motivación y satisfacción. La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por lograr una meta, mientras que la satisfacción al gusto que se experimenta una vez alcanzada la meta. Es decir la motivación implica un impulso hacia un resultado, en tanto que la satisfacción es la experiencia del resultado.

Perspectiva humanista

Para Naranjo (2009) la perspectiva humanista enfatiza la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad para elegir su destino. Dentro de esta perspectiva se ubica la Teoría de las necesidades. De acuerdo con García (2008) una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham H. Maslow, la cual comprende toda la gama de las necesidades humanas. Su concepto más importante es la autorrealización, o la necesidad humana más elevada. Concibió las necesidades humanas ordenadas según una jerarquía donde unas son prioritarias y solo cuando estas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior. Una vez satisfechas una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores. De acuerdo con la teoría de Maslow, citado por Santrok (2002) las necesidades se satisfacen en el siguiente orden, primero las necesidades básicas y luego las necesidades más altas como lo muestra la figura 2.2.

Figura 2.2
La jerarquía de las necesidades según Maslow



Fuente: Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración.
Ed. Mc Graw Hill, año 2010

Necesidades fisiológicas: se relacionan con el ser humano como ser biológico. Son las necesidades básicas para el sustento de la vida. Las personas necesitan satisfacer unos mínimos vitales para poder funcionar, entre ellos: alimento, abrigo, descanso.

Necesidades de seguridad: son aquellas que conducen a la persona a librarse de riesgos físicos, de lograr estabilidad, organizar y estructurar el entorno; es decir, de asegurar la sobrevivencia.

Necesidades de amor y pertenencia (sociales): como seres sociales, las personas experimentan la necesidad de relacionarse con las demás, de ser aceptadas, de pertenecer. Se relacionan con el deseo de recibir el afecto de familiares, amigos y amigas y de una pareja.

Necesidades de estima: se relacionan con el sentirse bien acerca de sí mismo, de sentirse un ser digno con prestigio. Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismas, de respeto, de una autoestima positiva, que implica también la estima de otros seres humanos.

Necesidades de autorrealización: de acuerdo con se les conocen también como necesidades de crecimiento, de realización del propio potencial, de realizar lo que a la persona le agrada y poder lograrlo. Se relacionan con la autoestima. Entre estas pueden citarse la autonomía, la independencia y el autocontrol.

Las necesidades fisiológicas comprenden la necesidad de alimento, agua, oxígeno, sueño y sexo. Muchas personas de nuestra cultura subsanan estas carencias sin mayores dificultades. En cambio, cuando las necesidades biológicas no se cubren de manera adecuada, la persona dirige casi todas sus energías a satisfacerlas. Maslow señala que a la persona que literalmente muere de sed, no le interesa satisfacer ninguna otra necesidad. Sin embargo, no bien se aplaca esta falta abrumadora, pierde importancia, lo cual da lugar a la satisfacción de otras necesidades, (Naranjo, 2004).

También deben satisfacerse algunas necesidades psicológicas a fin de preservar la salud. Maslow menciona las siguientes necesidades psicológicas básicas: de seguridad, integridad y estabilidad; de amor y sentido de pertenencia; y de estima y respeto a sí mismo. Por añadidura, cada persona tiene necesidades de crecimiento: de materializar sus potencialidades y capacidades y de autorrealización. Por necesidades de seguridad alude al menester del individuo de un entorno relativamente estable, seguro y predecible para vivir. Todos tienen necesidades básicas de estructura, orden y límites. Las personas necesitan liberarse de temores, angustias y caos. Al igual

que con las necesidades fisiológicas, la mayor parte de las personas requieren una sociedad estable, bien gobernada y que brinde protección.

Las personas tienen necesidades relacionadas con el sentido de pertenencia y el amor. A todos les motiva la búsqueda de relaciones íntimas y de sentirse parte de diversos grupos, como la familia y los compañeros.

Maslow explica que, aun cuando se satisfagan estas necesidades, las personas siguen sintiéndose frustradas o incompletas a menos que experimenten la autorrealización, es decir, que aprendan a explotar sus talentos y capacidades. La forma que adopta esta necesidad varía de una a otra persona. Cada persona tiene diferentes motivaciones y capacidades. Para uno, el alcanzar la excelencia como padre puede ser un objetivo prioritario, mientras que otros pueden sentirse impelidos a sobresalir como atletas, pintores o inventores. Para Maslow, hay que colmar las necesidades más básicas antes de satisfacer las menos críticas. Por ejemplo, las necesidades tanto fisiológicas como amorosas son esenciales para el individuo; sin embargo, cuando se tiene hambre, la necesidad de amor (o cualquier otra necesidad afectiva) cesa de ser un factor decisivo en la conducta. Por otra parte, aun cuando alguien se sienta frustrados en el terreno amoroso, seguirá sintiendo la necesidad de comer.

En términos generales, Maslow define el auto actualización como el uso pleno y la explotación de los talentos, las capacidades y las potencias. La autorrealización no es un estado estático. Más bien, es un proceso continuo en el que se utilizan las propias capacidades de manera plena, creativa y gozosa. En la mayor parte de los casos, las personas auto actualizadas ven la vida con claridad. Son menos emocionales y más objetivas y pocas veces permiten que las esperanzas, los temores o los mecanismos defensivos del yo distorsionen sus observaciones. Sin excepción,

descubrió que los individuos autorealizados se dedican a una vocación o a una causa. En apariencia, son dos los requisitos que impone el crecimiento: compromiso con algo más importante que uno mismo y éxito en las tareas que se escoja realizar. Entre las principales características de las personas autorrealizadas se cuentan la creatividad, la espontaneidad y el trabajo duro.

La insatisfacción de las necesidades señaladas en esta jerarquía tiene un impacto emocional importante, según indica Bisquerra (2000). Por otra parte, Valdés (2005) explica que Maslow descubrió dos necesidades adicionales que experimentan aquellas personas que han satisfecho las cinco mencionadas anteriormente (muy pocas personas según el autor), a las que llamó cognoscitivas, estas son:

Necesidades de conocer y entender el mundo que rodea a la persona y la naturaleza.

Necesidad de satisfacción estética, referida a las necesidades de belleza, simetría y arte en general.

Teoría: Existencia, relación y crecimiento (E.R.G.)

Esta teoría fue desarrollada por Clayton Alderfer, citado por Trechera (2005) no se basa en elementos nuevos, sino que se fundamenta en la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. El autor agrupa las necesidades en tres tipos:

Existencia: son aquellas necesidades básicas y materiales que se satisfacen mediante factores externos y corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Relación: requieren para su satisfacción de las relaciones interpersonales y de la pertenencia a un grupo. Se refieren a las necesidades sociales y de aceptación.

Crecimiento: son las necesidades de desarrollo personal. Se satisfacen cuando la persona logra objetivos importantes para su proyecto vital, e incluyen el reconocimiento, la autoestima y la autorrealización.

Trechera (2005) menciona que, a pesar de que Alderfer basó su teoría en la de Maslow, la cuestiona porque considera que existe un movimiento ascendente en el modelo piramidal que denomina satisfacción progresiva y otro que conduce a la persona hacia atrás, al que llama frustración regresiva. Es decir, si alguien se frustra por no poder satisfacer ciertas necesidades, retrocederá para satisfacer necesidades inferiores.

Después de observar esto, se observa que por lo general, las necesidades básicas corresponden a las necesidades fisiológicas de Maslow; las de relación, corresponden a las de afiliación; las de crecimiento corresponden a las de estima y autorrealización.

Sin embargo, en lo que difieren es en el sentido que poseen puntos de vista divergentes acerca de la satisfacción de los grupos diferentes de necesidades. Pues mientras que Maslow afirma que las necesidades no satisfechas motivan y que la necesidad siguiente de nivel más alto no se activa mientras que no se satisfaga la de nivel inferior, la teoría ERG propone que además de este proceso progresivo de satisfacción, opera uno de frustración-regresión, que indica que si un individuo se frustra constantemente en sus intentos por satisfacer las necesidades de crecimiento, surgirá nuevamente en éstos la necesidad de satisfacer las del nivel inferior en vez de intentar satisfacer necesidades de crecimiento (Naranjo, 2004).

Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland citado por Hampton, Summer y Webber (1989) señala que existen tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas.

A continuación se explican con más detalle las tres motivaciones principales a las que se refiere la teoría de McClelland: las necesidades de logro, de afiliación y de poder.

Necesidad de logro. Autores como García (2008), Hampton et al. (1989), Trechera (2005) y Valdés (2005) mencionan que las personas con una alta necesidad de logro presentan características como las siguientes:

- Les gustan las situaciones en las que pueden tomar personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
- Tienden a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados.
- Desean una retroalimentación concreta acerca de qué tan adecuadamente se están desempeñando.
- Se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas.

Necesidad de poder. Se considera que las personas que tienen una alta necesidad de poder, emplean más tiempo y esfuerzo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquellas que tienen una baja necesidad de poder. Estas personas consideran que siempre necesitan ganar argumentos, persuadir a otras, hacer que sus criterios prevalezcan y se sienten incómodas si no poseen ciertas cuotas de autoridad.

Necesidad de afiliación. Las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Conceden mucha importancia a los momentos agradables que comparten con otras personas y se preocupan por las deficiencias o dificultades en sus relaciones con otras. La meta común de la motivación de afiliación es la interacción social y lograr la aceptación de otras personas. En ciertos casos, el comportamiento de afiliación se relaciona con una reducción de la ansiedad; en otros, contribuye más a que la persona se asegure la aprobación social de sus puntos de vista.

García (2008) argumenta que las anteriores son motivaciones sociales que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio. Según lo mencionado, las necesidades de logro, de afiliación y de poder son fuertes o débiles dependiendo de asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de situaciones. Lawrence y Lorsch, citado por García (2008) explican este proceso indicando que conforme la persona lucha por dominar los problemas, surgen ciertos comportamientos que resultan muy compensatorios, por cuanto proporcionan soluciones a éstos. Como resultado, la próxima vez que la persona necesite enfrentar una situación, intentará emplear de nuevo el mismo esquema de comportamiento, pues ha aprendido a confiar en él. De esta forma, se dice que una persona está altamente motivada a competir (necesidad de logro), o que tiene mucha necesidad de relaciones sociales (necesidad de afiliación), como resultado de ese proceso de aprendizaje.

Existe otro elemento de gran importancia en el proceso de aprendizaje y motivación: la ansiedad. Se considera que se aprende no solo cuando el comportamiento va seguido de estados positivos o recompensas, sino también cuando los sucede una reducción de la tensión. García (2008) explica:

“La reducción de ansiedad asociada con el comportamiento que ayuda a resolver los problemas contribuye en parte a reforzar dicho comportamiento. Si competir contra un estándar de excelencia recompensa al individuo reduciendo la ansiedad, la necesidad de logro se fortalece. Si las relaciones afectuosas y amistosas con otros van asociadas al éxito, la necesidad de afiliación se fortalece; y si la persuasión y el dominio están asociadas con el éxito, se fortalece la necesidad de poder”.

Dwek, Henderson y Leggett, citados por Santrock (2002) identifican tres tipos de orientación al logro: la pericia, la incapacidad y la ejecución. Estos investigadores han encontrado, en el caso concreto de la población estudiantil, que los educandos muestran dos respuestas distintas ante situaciones que consideran desafiantes o difíciles, una de pericia o una de incapacidad. Las personas con una orientación de pericia se centran en la tarea y no en su habilidad, disfrutan del desafío y elaboran estrategias dirigidas a la solución, lo cual mejora su ejecución. Por el contrario, las que tienen una orientación de incapacidad se centran en sus insuficiencias personales, generalmente atribuyen sus dificultades a una falta de habilidad y son personas que pueden sentirse aburridas o ansiosas, lo cual deteriora su ejecución.

McClelland, citado por García (2008) expresa que el poder realmente tiene dos caras. La primera origina reacciones negativas. Esta cara del poder se relaciona con situaciones de dominio-sumisión, con personas que piensan que debe hacerse lo que ellas desean y que pueden controlar a las demás. La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador de una persona puede evocar sentimientos de fortaleza y habilidad en otras y las ayuda a establecer metas. Es decir, cumple con el papel de apoyar a otras

personas para que puedan expresar sus propias capacidades y de este modo, lograr metas que se propongan.

En relación con las personas adolescentes, específicamente los y las estudiantes, los cambios evolutivos en las relaciones con los iguales tienden a influir en la motivación hacia la institución educativa y su implicación en ella, según señala Rice (2000). Existe un aumento en la importancia que se atribuye a amigas y amigos durante la transición a la adolescencia y durante esta. La inclusión, aceptación y aprobación del grupo de iguales tiene una marcada influencia sobre la motivación de logro. Goodenow, citado por Rice (2000) menciona que esa pertenencia está definida como el sentimiento que tiene la persona de ser valorada, incluida y motivada por otras; por ejemplo, profesoras y profesores, compañeras y compañeros, en el contexto de la clase y sentirse una parte importante de la vida y actividad en las lecciones.

Perspectivas cognitiva

Las teorías cognitivas enfatizan que lo que la persona piensa sobre lo que puede ocurrir es importante para determinar lo que efectivamente sucede Ajello (2003). El sistema cognitivo es el que recibe y envía información a los otros sistemas: afectivo, comportamental y fisiológico, y regula el comportamiento de estos poniendo en marcha o inhibiendo ciertas respuestas en función del significado que le da a la información de que dispone. De esta forma, las ideas, creencias y opiniones que tenga la persona sobre sí y sobre sus habilidades determinan el tipo y la duración del esfuerzo que realiza y por tanto el resultado de sus acciones.

Santrock (2002) indica que de acuerdo con la perspectiva cognitiva, los pensamientos, en el caso concreto de la persona estudiante, guían su motivación. De acuerdo con Pintrich, Schunk, Ertmer y Zimmerman, citados por Santrock (2002), el interés que ha surgido respecto de la teoría

cognitiva se centra en ideas tales como la motivación interna de logro de las personas, sus atribuciones acerca del éxito o del fracaso y sus creencias sobre lo que pueden controlar de forma efectiva en su ambiente, de igual manera que la importancia del establecimiento de metas, el planeamiento y el monitoreo del progreso hacia una meta.

Teoría de las expectativas de Vroom

García (2008), Trechera (2005) y Valdés (2005) señalan que esta teoría o modelo de la motivación fue elaborada por Víctor Vroom, quien considera que las personas se motivan a realizar cosas y esforzarse por lograr un alto desempeño para alcanzar una meta si creen en su valor, si están seguras de que lo que harán contribuirá a lograrla y si saben que una vez que alcancen la meta recibirán una recompensa, de tal manera que el esfuerzo realizado ha valido la pena.

García (2008) explica en mayor detalle la teoría de Vroom (1964), señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta.

Para Vroom (1964) la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad. La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarla. Las expectativas se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado. La instrumentalidad se refiere a la consideración que la persona hace respecto de que si logra un determinado resultado, este servirá de algo. De acuerdo con lo anterior, si una persona no se siente capaz, piensa que el esfuerzo

realizado no va a tener repercusión o no tiene interés por la tarea, no tendrá motivación para llevarla a cabo.

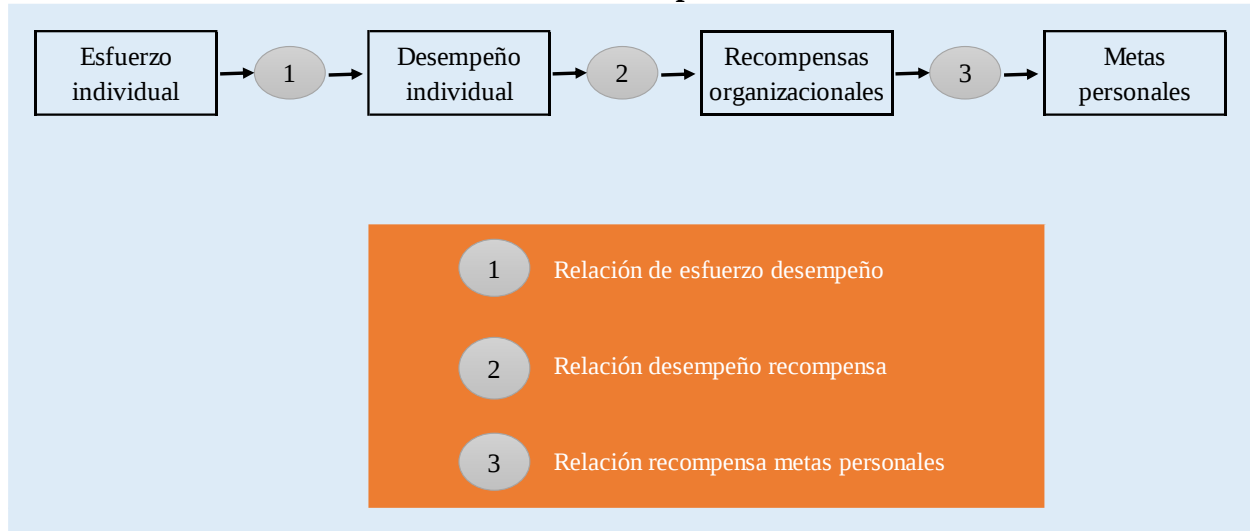
Porter y Lawer elaboraron un modelo de motivación más completo basado en la Teoría de las expectativas de Vroom, citado por García (2008) que propone que el desempeño en la realización de tareas o el cumplimiento de metas está determinado esencialmente por el esfuerzo aplicado. También, influye la habilidad de la persona, sus conocimientos y destrezas para realizar el trabajo y su percepción de lo que es la tarea requerida. El desempeño permite obtener recompensas intrínsecas, tales como la sensación de logro o autorrealización, y recompensas extrínsecas, como el prestigio.

Robbins (1998) es otro de los teóricos que estudia la teoría de las expectativas y comenta que la teoría se enfoca en tres relaciones fundamentales:

1. *Relación esfuerzo – desempeño*. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación desempeño – recompensas*. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño a un nivel particular conducirá al logro de la producción deseada.
3. *Relación recompensa – metas personales*. El grado en el cual las recompensas organizacionales satisfarán las metas personales del individuo o las necesidades y lo atractivo de esas recompensas potenciales del individuo.

La figura 2.3 esquematiza estas tres relaciones que propone Stephen Robbins.

Figura 2.3
Teorías de las expectativas



Fuente: Stephen Robbins, Administración en el mundo de hoy, México, Pearson Educación, año 1998.

Teoría de la equidad de Stacey Adams

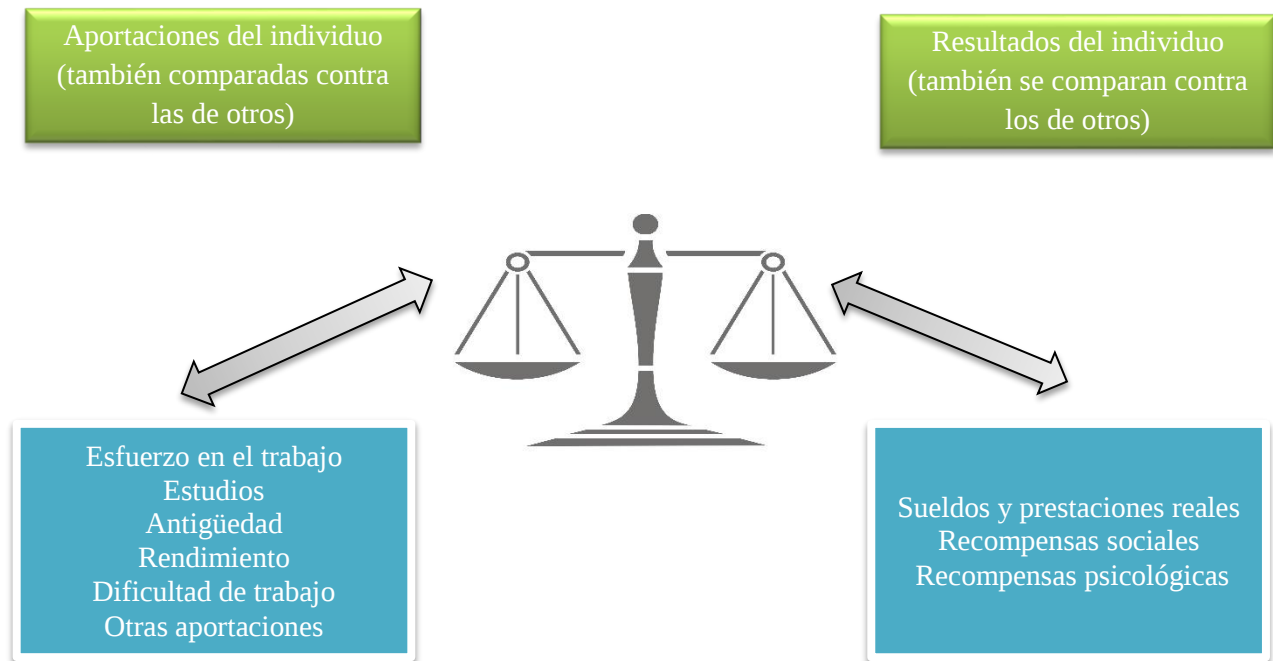
Valdés (2005) indica que esta teoría de la motivación se enfoca en el criterio que se forma la persona en función de la recompensa que obtiene comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma tarea o hacen aportes semejantes. Trechera (2005) agrega que para establecer ese criterio la persona toma en cuenta dos tipos de elementos:

Inputs: las contribuciones que la persona aportan a la tarea; a saber, formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tareas realizadas, entre otras.

Outputs: los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtienen por la actividad realizada.

Esta teoría es importante por cuanto considera fundamental la percepción que el individuo tenga respecto de la experiencia que ejecuta o pretende ejecutar. Los factores claves para la evaluación de la equidad propuesta por Keith Davis se muestran en la figura 2.4.

Figura 2.4
Factores claves en la evaluación de la equidad



Fuente: Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México, Ed. Mc Graw Hill, año 2003.

Modelo de fijación de metas u objetivos

Una meta u objetivo es aquello que la persona intenta alcanzar; es decir, el fin de una acción Trechera (2005). Los factores que debe contemplar un objetivo para que motive son:

- El conocimiento, ya que se debe conocer la meta y los medios requeridos para alcanzarla.
- La aceptación, debido a que debe existir acuerdo sobre lo que se desea realizar.
- La dificultad, que significa que las metas deben ser difíciles, pero no imposibles. Deben suponer un reto, pero no han de ser inalcanzables.
- La especificidad, puesto que cuanto más concreto sea el objetivo, más fácil será aportar el esfuerzo para lograrlo.

Locke y Latham, citados por Trechera (2005) indican que en el establecimiento de metas se debe resaltar que el objetivo es el que orienta la acción; es decir, anima a realizar estrategias y planes de acción. Al centrar la atención, la persona selecciona qué actuaciones son importantes y se conduce en consecuencia. Para lograr una meta se tienen que plantear las alternativas idóneas. El objetivo, a su vez, sirve para regular el esfuerzo. Al tener claro qué es lo que se debe hacer, la persona puede programar sus acciones más fácilmente para lograrlo. Asimismo, el objetivo permite que se trabaje de una manera más persistente; además, se presenta como aquello que con esfuerzo y persistencia se puede alcanzar.

Valdés (2005) señala que las teorías sobre motivación pueden clasificarse en dos grandes grupos: las de contenido y las de proceso. Las primeras estudian y consideran aspectos que pueden motivar a las personas, tales como las necesidades, las aspiraciones y el nivel de satisfacción. Entre estas teorías se pueden mencionar las de la Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow, las teorías ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) de Clayton Alderfer y la Teoría de las necesidades de McClelland. Las segundas estudian y tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva. Entre estas teorías destacan la de las Expectativas de Víctor Vroom, la Teoría de la Equidad de Stacey Adams y la Teoría de la Modificación de la Conducta de Skinner. Trechera (2005) se refiere también a las teorías anteriores llamándolas modelos explicativos, los cuales clasifica en tres grandes categorías: modelos basados en la satisfacción de necesidades (Maslow, Alderfer y McClelland), modelo basado en los incentivos (Skinner) y modelo cognitivos (Vroom y Adams).

2.2.6 Perspectivas teóricas sobre la satisfacción laboral

Koontz y Weihrich (2004) citado por Fuentes (2012) señalan que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado.

Teoría del ajuste laboral

La teoría del ajuste laboral, también conocida con las siglas TWA del inglés, *theory of work adjustment*, tiene sus orígenes en la obra de Dawis, England y Lofquist (1964), habiendo sufrido posteriormente diversas modificaciones, Lofquist y Dawis (1969); Dawis y Lofquist (1984). Esta teoría ha dado pie a una serie de investigaciones posteriores en el campo de la orientación vocacional y profesional Melchiori y Church (1997), se fundamenta en cuatro conceptos básicos: (a) las capacidades, (b) el valor de reforzamiento, que hace referencia al potencial supuesto para reforzar una conducta, (c) la satisfacción, tiene que ver con una sensación de bienestar personal, y (d) la correspondencia o congruencia persona-ambiente (Merino Tejedor, 2011).

De acuerdo con Merino (2011) en el desarrollo de la teoría del ajuste laboral se contemplan una serie de proposiciones y corolarios que configuran las propuestas fundamentales de esta orientación, de las cuales, se podría decir que las más destacables son las siguientes:

I.- El ajuste laboral en cualquier momento viene dado por los niveles concurrentes del trabajador de satisfactoriedad (*satisfactoriness*) y satisfacción (*satisfaction*). Según esta teoría, el término satisfactoriedad tiene que ver con niveles satisfactorios de ejecución laboral, Dawis y Lofquist (1984). Aquí el éxito vocacional es evaluado desde la perspectiva del empleador o la institución. Desde esta perspectiva, el éxito es concebido como una función de las capacidades

relacionadas con el trabajo, el conocimiento y las destrezas subyacentes. Mientras tanto, la satisfacción viene conceptualizada desde el punto de vista del individuo y es concebida generalmente como una respuesta afectiva positiva a la situación vocacional de cada uno. La satisfacción puede ser general o específica, y se han diseñado algunos instrumentos para evaluarla, los más conocidos son el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) Weiss, Dawis, England, y Lofquist (1967) y el Índice Descriptivo del Trabajo (JDI), Smith, Kendall y Hulin (1969). Es decir, que el término *satisfactoriedad* tiene que ver con logros externos (*achievement*), mientras que el concepto de satisfacción hace referencia a logros internos, personales (*self-fulfillment*).

II.- La *satisfactoriedad* se puede predecir por la correspondencia existente entre las capacidades del trabajador y las capacidades requeridas por el ambiente laboral. Esta proposición refleja la congruencia entre las capacidades ofrecidas por el trabajador y las requeridas por el trabajo.

III.- La satisfacción se puede predecir por la correspondencia existente entre los reforzadores (lo que algunos autores denominan características reforzadoras) del ambiente laboral y los valores del trabajador. Esta proposición viene a plantear que cuando las personas están en proceso de decidirse profesionalmente deberían considerar si lo que una profesión le ofrece puede estar en concordancia con sus valores.

IV.- La correspondencia trabajador-ambiente se incrementa con el mantenimiento en el trabajo.

V.- La correspondencia entre el estilo de personalidad y el estilo de ambiente modera la predicción de la satisfactoriedad y la satisfacción desde la correspondencia entre la estructura de la personalidad y la estructura del ambiente.

VI.- La probabilidad del proceso de ajuste al ambiente laboral (conducta de ajuste inicial) está relacionada negativamente con la satisfactoriedad del trabajador.

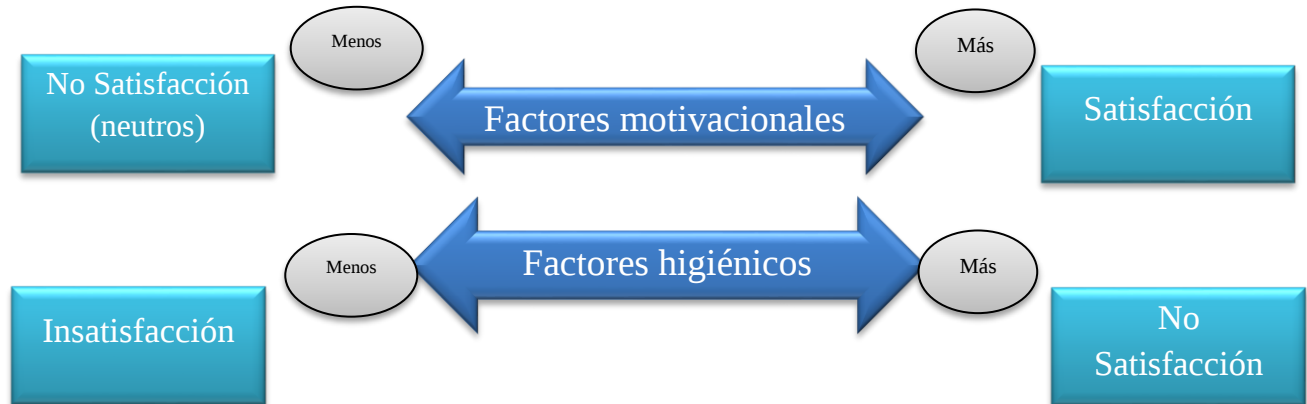
VII.- El mantenimiento está relacionado positivamente con la perseverancia, satisfacción y satisfactoriedad del trabajador, y con la perseverancia del ambiente laboral.

Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores” de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro) (Caballero Rodríguez, 2002).

En la figura 2.5 se muestran las tendencias de los satisfactores y los no satisfactores.

Figura 2.5
Tendencias de satisfacción y no satisfacción



Fuente: Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración.
Ed. Mc Graw Hill, año 2010

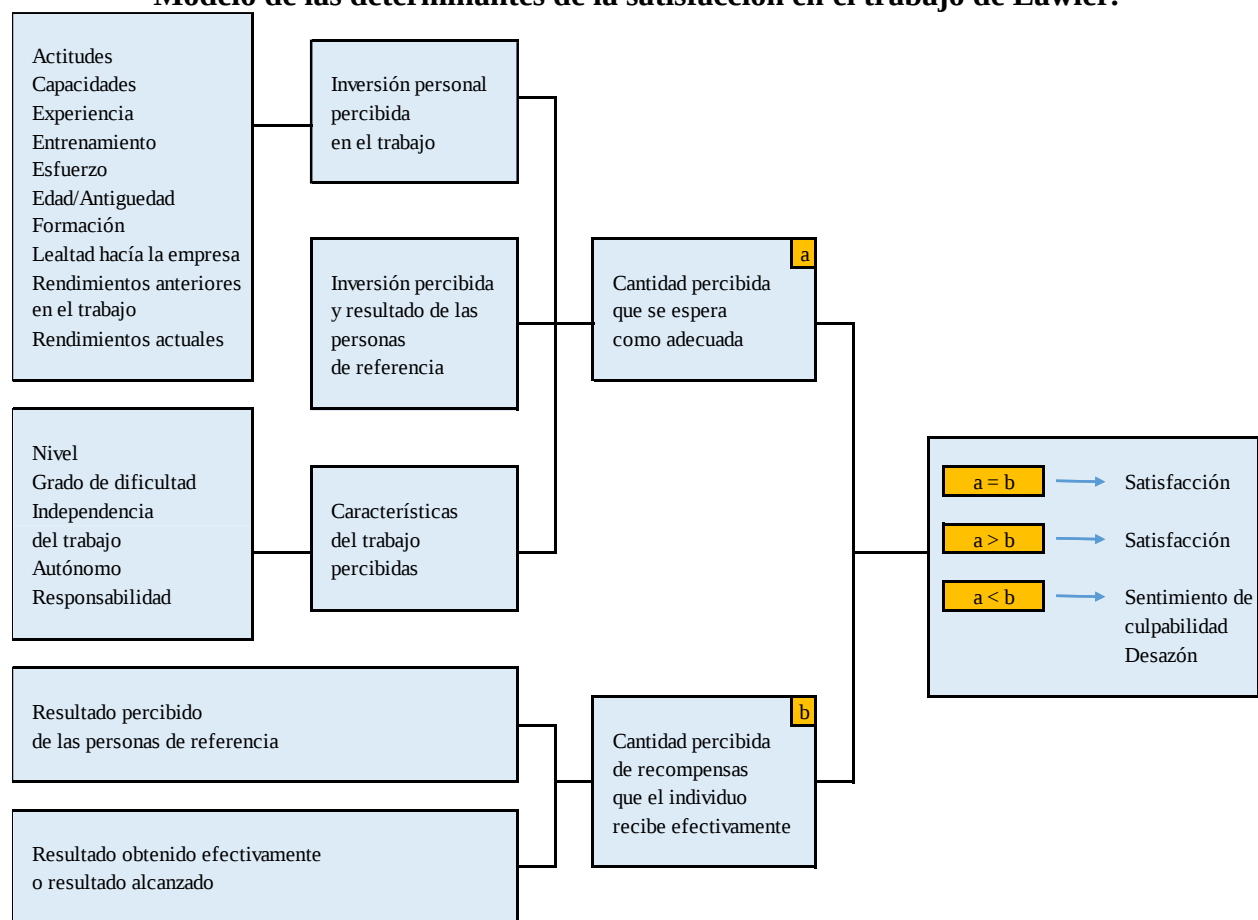
El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo

El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por Lawler citado por Weinert (1985) remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler. Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción (Caballero Rodríguez, 2002).

La figura 2.6 muestra como el proceso que conduce a la satisfacción e insatisfacción está determinado, por las siguientes variables: a) inversiones personales y percibidas, en el trabajo; b)

inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia; c) características del trabajo percibidas; y d) cantidad percibida de recompensas o de compensación. Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, el término “recompensa” no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, entre otros) (Caballero Rodríguez, 2002).

Figura 2.6
Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler.



Fuente: Profesorado, revista de currículum y formación de profesorado (2002)

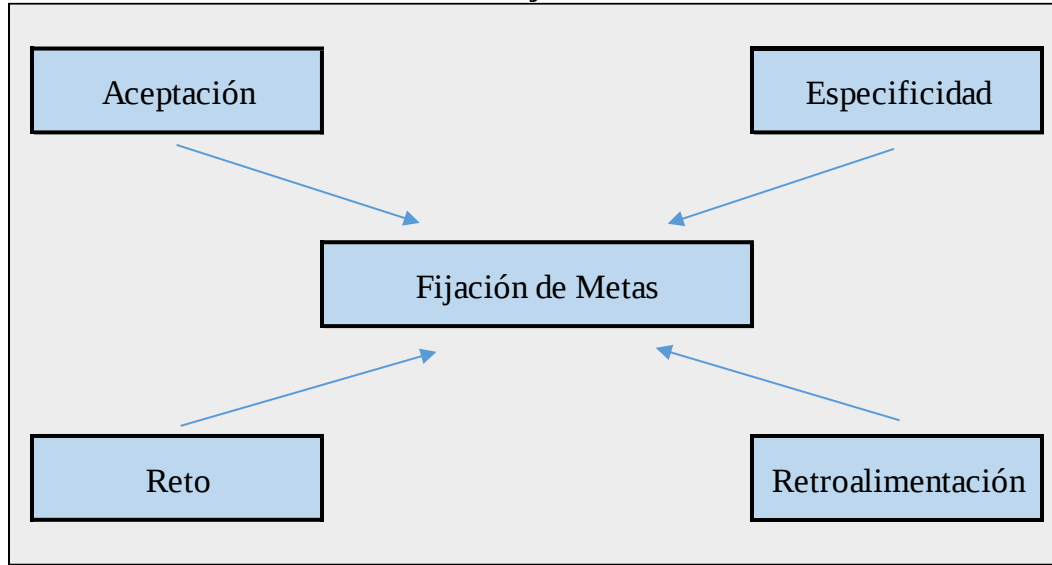
Teoría de la fijación de metas

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal (Atalaya, 1999).

Según Davis y Newstrom (1991) en esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Vargas, 2007).

En la figura 2.7 se aprecian los elementos de la fijación de metas, éstas como herramienta motivacional es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos: aceptación, especificidad, reto y retroalimentación.

Figura 2.7
Teoría de la Fijación de Metas



Fuente: Davis y Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, 1991

Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

Especificidad. Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto. La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

Retroalimentación. Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán (Atalaya, 1999).

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980) implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988).

Teoría de refuerzo

El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando: (1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada: (2) la experiencia del refuerzo se repite mucho, y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande (Wexley y Yukl, 1992).

Al respecto, los expertos opinan que mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos refuerzos pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal (Nash, (1988) y Gordon, (1997)).

La Modificación de la Conducta aplica la teoría del reforzamiento; así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las consecuencias de dicha conducta. Por ejemplo, a alguien impuntual, se le puede motivar para llegar a tiempo (cambio de conducta) si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo (un cambio de consecuencias), en lugar de alzar los hombros. El retraso también se puede evitar expresando desaprobación cuando suceda. Sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada (Stoner, 1994).

Existen cuatro métodos para la modificación de la conducta. En el reforzamiento positivo se alientan las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los empleados cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como críticas o las malas evaluaciones. Para frenar un comportamiento, se puede utilizar la extinción, por la ausencia de reforzamiento. Supongamos que la indiferencia de un directivo en las juntas de personal ha reforzado que los empleados lleguen tarde y pierdan el tiempo haciendo bromas. Para frenar este comportamiento, se puede comenzar las juntas a tiempo e ignorar a los bromistas. Si el simple rechazo al reforzamiento para quebrantar

la conducta no funciona, se puede recurrir al castigo, aplicando consecuencias negativas. Los ejemplos, van desde la crítica, hasta reducir el salario e incluso el despido. De los tipos de reforzamiento, el reforzamiento positivo es el más poderoso (Atalaya, 1999).

Teorías situacionales

Teoría del grupo de referencia (1966-1978)

De acuerdo con Korman (1978) la teoría del grupo de referencia social mantiene que el balance que realiza la persona para determinar la satisfacción laboral tiene como punto de referencia el punto de vista y las características de su grupo o categoría socioeconómica. La idea central es que el individuo tiende a evaluar características de su situación laboral en términos de su marco de referencia. De este modo, la satisfacción laboral está positivamente relacionada con el grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y, para su definición de la realidad social (Psicología on line, s.f.).

Korman (1978) propone como elemento principal de la satisfacción laboral al grupo de referencia, que puede ser uno en concreto o el entorno social en general: todo depende de dónde ponga el punto de mira la persona que compara. Según este marco, el ajuste del puesto de trabajo ocupado según los criterios de un grupo de referencia va a determinar la satisfacción que un individuo experimenta en su puesto de trabajo (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Así, un nivel de bienestar determinado, como producto de satisfacción, no suele producirse en el mismo grado en todos sus componentes de un grupo o en diferentes sujetos, porque

precisamente, este grado de satisfacción se sitúa en función de las expectativas y éstas proceden no del propio grupo, sino del individuo o del grupo de referencia.

Teoría de los eventos situacionales (1992)

Quarstein, McAfee y Glassman (1992) elaboran esta teoría intentando responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Por qué algunos empleados, aun ocupando puestos donde los aspectos laborales tradicionales son adecuados (salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja?
- b) ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral?
- c) ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales: son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como el sueldo, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de compañía y la supervisión. Evidentemente son aspectos importantes para la personas y son comunicados al mismo antes de ocupar el puesto.

Los eventos situacionales: son aspectos laborales que no tienden a ser pre-evaluados, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. A menudo no son esperados por él y puede causar sorpresa al individuo. Estos aspectos pueden ser positivos o negativos (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Las características y los eventos situacionales difieren en una serie de aspectos. Entre ellos, se puede destacar que las características situacionales son aspectos de ambiente laboral relativamente estables duraderos, mientras que los eventos situacionales son relativamente transitorios. Es más costoso y difícil cambiar o mejorar las características que los eventos situacionales. Por último, debido al diferente número de elementos que incluyen ambos factores, las reacciones de los empleados frente a ellos también difieren. Las respuestas emocionales frente a las características situacionales y los cambios subsiguientes son más controlables, pero dicho control es difícil frente a las reacciones ante los eventos situacionales dada su especificidad. Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización (Ferrero, 2011).

Teoría de la discrepancia de Locke

Para Locke (1984) citado por Ferrero (2011), las necesidades son condiciones necesarias para la supervivencia y el bienestar del individuo. Existen dos grupos básicos de necesidades, las físicas y las psicológicas. Los valores son aquellos aspectos que el individuo considera buenos o beneficiosos y quiere obtener o mantener. Mientras que las necesidades son innatas y objetivas, los valores son adquiridos y subjetivos. También señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes

para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de las personas.

Distingue también tres elementos relativos a las facetas que son la satisfacción con las facetas, la descripción de las facetas y la importancia de las facetas. La satisfacción con las facetas hace referencia a evaluaciones afectivas de las facetas laborales individuales. Las descripciones de las facetas se refieren a percepciones libres de afecto relativas a las experiencias asociadas con aspectos específicos del trabajo. Por último, la importancia de las facetas hacer referencia a la importancia personal o el valor que la persona posee respecto a faceta laboral individual (Ferrero, 2011).

Haciendo referencia al concepto de discrepancia Ferrero (2011) menciona que hay dos factores subjetivos que son determinantes críticos de la satisfacción laboral. El primero de ellos es la discrepancia entre la cantidad de una faceta particular que la persona siente que tiene en el trabajo y la que le gustaría tener; el segundo factor es el grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo.

Esta teoría ha generado escasa investigación y muchos de los estudios realizados no dan un apoyo general al modelo. Un aspecto de la teoría que ha recibido apoyo empírico es la idea de discrepancia (Peiró, 1996).

2.2.7 Perspectiva teórica sobre el clima organizacional

Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

Debido a que la motivación, satisfacción y desempeño laboral de acuerdo a Litwin y Stringer (1968) forman parte del conjunto de propiedades del entorno laboral, a continuación se

analiza la teoría que establecen estos autores, con el objetivo de comprender la relevancia de las variables dentro de entorno organizativo.

Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación (Corichi, et al., (s.f.)).

La teoría de los autores ya mencionados intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. En está tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo (Corichi, et al., (s.f.)).

Ellos postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura. Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Responsabilidad. Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Recompensa. Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Riesgo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Calor. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Apoyo. Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares de desempeño. Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

Conflicto. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo orientada a un enfoque cuantitativo no experimental.

3.2 Enfoque cuantitativo

Para ésta investigación se utilizó el método cuantitativo, mediante la recolección de datos, esto para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El enfoque cuantitativo emplea procesos cuidadosos, metódicos y empíricos, es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente en orden riguroso (Hernández et al., 2010)

3.3 Tipo de estudio

Es de tipo descriptivo, el cual consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan dichos fenómenos, busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández et al., 2010). Esta investigación se orienta a un estudio de tipo descriptivo en virtud que se realiza una descripción detallada de la situación presente en la empresa familiar MFD, con

el fin de diagnosticar la motivación laboral, la satisfacción laboral y el desempeño laboral de dicha unidad de negocio.

3.4 Diseño de la investigación

Es una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, se trata de un estudio donde no se hacen variar en forma intencional las variables, lo que se pretende en esta investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández et al., 2010). Por lo tanto no se manipularon las variables en estudio; motivación, satisfacción y desempeño laboral de la empresa familiar MFD, considerando que el instrumento y la recolecta de datos se efectuó en un momento específico en el tiempo y con una medición única. Exclusivamente se observaron las variables en su ambiente natural, sin intervenir en el comportamiento de los datos que han sido investigados.

3.5 Determinación de variables

En esta investigación se pretende evaluar el nivel de percepción de los trabajadores de la empresa MFD, por ser un estudio descriptivo únicamente se observará el comportamiento de las variables que forman parte de la investigación.

Variables

- Motivación
- Satisfacción
- Desempeño

3.6 Población y muestra

La población está constituida por 105 empleados que laboran en cada una de las seis sucursales de la empresa familiar, se considerará tanto al personal operativo como el administrativo de acuerdo a los siguientes puestos que muestra la tabla 3.1.

Tabla 3.1
ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN MFD

<i>Departamento</i>	<i>Número de Empleados</i>
Compras, Tramitador y Chofer	9
Contabilidad y Finanzas	4
Tesorería	1
Cuentas por cobrar	3
Nominas y Recursos Humanos	2
Gerencia General y Director General	2
Inventarios	6
Sistemas	2
Operativos Matriz	31
Operativos Suc-1	9
Operativos Suc-2	12
Operativos Suc-3	12
Operativos Suc-4	6
Operativos Suc-5	6
<i>Total</i>	<i>105</i>

Fuente: Estadísticas de Recursos Humano
Control Interno de MFD

La empresa en mención está dedicada a la compra venta de materiales para la construcción, ubicadas dos de sus sucursales en la ciudad de Tijuana y tres más en Tecate, cabe mencionar que todos los empleados que integran esta organización tienen su lugar de residencia en la ciudad de Tijuana y Tecate respectivamente.

Por ser una organización que tienen muy pocos empleados no fue necesario tomar un muestreo, se consideró el total de la población para la aplicación del instrumento. Cabe aclarar que por cuestiones operativas de la organización, aunque la población la constituyen 105 colaboradores, solo fue posible hacer la aplicación a 100 trabajadores, por motivos de vacaciones e incapacidades de los empleados restantes.

3.7 Diseño del instrumento

Con el objetivo de describir, detallar y diagnosticar en qué nivel se encuentran las variables que comprenden el presente caso de estudio en la empresa familiar PyME, se diseñó una encuesta tomando como referencia la escala Rensis Likert.

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932. Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

La escala Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, es un método sencillo por la simplicidad de su confección y aplicación (Hernández et al., 2010).

Para construir una escala de actitudes primeramente se deberá tener la operacionalización de las variables de investigación, estos indicadores deben ser en lo posible observables, identificables, concretos y específicos ya que a partir de allí se redactaran los ítems o reactivos del instrumento. Los indicadores vienen a desempeñar el papel de las preguntas concretas del instrumento. En segundo lugar se consultará la información pertinente para construir los ítems.

La construcción de esta escala abarco los siguientes pasos:

1. Se recogió una larga serie de ítems relacionados con la motivación, satisfacción y desempeño laboral.
2. Se seleccionó a los sujetos que en este caso son los 105 empleados de la empresa familiar.
3. Las respuestas a cada ítem reciben puntuaciones más altas cuanto más favorables son las actitudes, dándose a cada sujeto la suma total de las puntuaciones obtenidas.

Tomando en cuenta las consideraciones mencionadas, se diseñó una encuesta de actitudes con su respectiva escala de valoración, esta lleva dos partes, las que se detallan a continuación.

Estructura de la encuesta

La encuesta de evaluación tiene como objetivo obtener información que permite la medición y análisis de factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la motivación y satisfacción y desempeño laboral. Está integrada por cuatro secciones:

Sección I. Información de carácter general.

Sección II. Desempeño laboral.

Sección III. Satisfacción en el trabajo.

Sección IV. Motivación laboral.

Sección I Información de carácter general. Este apartado incluye información de carácter general como es; sexo, edad, antigüedad en la empresa y área organizativa a la que pertenece el

empleado. La información de esta sección permitirá analizar la antigüedad del empleado con respecto a la percepción que tiene del clima organizacional.

Sección II Desempeño laboral. Esta sección permitirá analizar y evaluar la comunicación de objetivos jefe-empleado, asignación de tareas, el logro de objetivos individuales, por área y organizacionales, el grado de capacitación que la empresa da a sus trabajadores para el desempeño de sus actividades y como la percepción de los colaboradores en relación a sus opiniones dentro del área y/o centro de trabajo. Estos son algunos de los aspectos a evaluar y determinar el nivel de percepción de los trabajadores de la empresa familiar, para la elaboración de los ítems en esta sección se sostiene en la teoría de McClelland quien señala que existen tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder, este apartado evaluara los aspectos de la percepción con respecto al desempeño en relación al logro de objetivos, debido a que son importantes porque pueden predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas.

Sección III Satisfacción en el trabajo. Para la construcción de estos ítems se tomó como base la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de Maslow, el modelo de Herzberg viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”), por otra Maslow comprende toda la gama de las necesidades humanas, de acuerdo con esta teoría si una persona no logra cubrir con su salario sus necesidades básicas, difícilmente estará satisfecho y por consecuencia sus niveles de desempeño serán bajos. En este apartado se revisarán aspectos como; prestaciones laborales, sueldo, oportunidades de desarrollo dentro de la organización, la

percepción que el trabajador tienen referente a como la empresa o su jefe inmediato valoran el desarrollo de sus actividades, así mismo el sentimiento de apoyo que el colaborador percibe por parte de la empresa y/o de su jefe inmediato. Por otra parte la apreciación que el empleado tiene de las instalaciones de la empresa. También y no de menor importancia el sentir del trabajador al ser o no escuchado en cuanto a opiniones que aporta a la organización, finalmente el aspecto del reconocimiento por el desempeño de actividades y cumplimiento de metas. El objetivo es conocer el impacto que estos factores tienen en la satisfacción del trabajo y como consecuencia en el clima organizacional.

Sección IV Motivación laboral. En el mismo sentido para esta sección se retoma principalmente la teoría de Maslow y la teoría de Herzberg, los cuales con una perspectiva muy coincidente exponen el tema de las necesidades humanas y con ello influyen en la motivación de las personas. La información que se recabe en esta sección corresponde a la percepción de agrado que tiene el trabajador respecto a su área de trabajo, así como del ambiente laboral en el cual desarrolla sus actividades, es de suma importancia que en este apartado se logre identificar los factores que influyen en su motivación, como; revisiones de salario, reconocimiento, incentivos, respeto, relaciones interpersonales, capacitaciones, entrenamiento, entre otros aspectos, de los cuales se pretende determinar la influencia o no en la motivación laboral. A continuación se presenta la medición de la escala utilizada en la tabla 3.2.

Tabla 3.2
Escala Cuantitativa

	<i>Escala Cuantitativa</i>
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

Elementos del instrumento

Como lo muestra la tabla 3.3 y 3.4, el instrumento presenta tres variables, con el objetivo de medir la percepción de la motivación, satisfacción y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa MFD.

Tabla 3.3
Operacionalización de variables

<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>
Motivación	Condiciones laborales Capacitación y adiestramiento Supervisión y liderazgo Desarrollo profesional
Satisfacción	Puesto de trabajo Remuneraciones Prestaciones al personal
Desempeño	Cumplimiento de tareas y/o actividades Logro de objetivos por áreas o departamentos Logro de objetivos por empresa Entrenamiento y nuevas tareas Herramientas de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.4
Matriz de congruencia

TEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS		HIPÓTESIS
Percepción sobre la motivación, satisfacción y desempeño laboral en una empresa familiar PyME.	¿Cuál es la percepción de los empleados de MFD sobre la motivación, satisfacción y el desempeño laboral en la empresa familiar?	GENERAL	Analizar el nivel de percepción de los empleados de MFD sobre la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral en la empresa familiar.	La percepción de los trabajadores de la empresa MFD sobre la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral se observa en un nivel bajo.
	¿Qué nivel de percepción sobre la motivación laboral tienen los trabajadores de MFD con respecto a las condiciones laborales, capacitación y adiestramiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional e identidad?	ESPECÍFICAS	Evaluar cuál es el nivel de percepción de los empleados de MFD sobre la motivación laboral de acuerdo a las condiciones laborales, capacitación y adiestramiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional e identidad.	La motivación laboral de MFD se observa en un nivel bajo de acuerdo con la percepción de los trabajadores en cuanto a condiciones laborales, capacitación y adiestramiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional e identidad.
	¿Qué nivel de satisfacción laboral perciben los trabajadores de MFD con respecto a las promociones, puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones y reconocimiento?	ESPECÍFICAS	Identificar cual es el nivel de percepción de los empleados sobre la satisfacción laboral de acuerdo a las promociones, puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones y reconocimiento.	La satisfacción laboral de MFD se observa en un nivel bajo de acuerdo con la percepción de los trabajadores en cuanto a promociones, puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones y reconocimiento.
	¿Qué nivel de desempeño laboral perciben los trabajadores de MFD con respecto al logro de objetivos, reconocimiento y entrenamiento laboral?	ESPECÍFICAS	Conocer cuál es el nivel de percepción de los empleados de MFD sobre el desempeño laboral de acuerdo con el logro de objetivos, reconocimiento y entrenamiento.	1. El desempeño laboral de MFD se observa en un nivel bajo de acuerdo con la percepción de los trabajadores en cuanto a logro de objetivos, reconocimiento y entrenamiento.

Elaboración propia

Tabla 3.4
Matriz de congruencia

TEMA	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES
Percepción sobre la motivación, satisfacción y desempeño laboral en una empresa familiar PyME.	Motivación	La motivación se define como un conjunto de factores que generan impulsos o fuerzas con alta intensidad, las cuales determinan la forma de actuar de las personas hacia las metas organizacionales.	Condiciones laborales Capacitación y adiestramiento Supervisión y liderazgo Desarrollo profesional Pertenencia e identidad
	Satisfacción en el trabajo	Satisfacción laboral es la actitud o conjunto de actitudes de una persona que de acuerdo a las experiencias de trabajo evalúa positiva o negativamente, y que generalmente las percibe a través de sentimientos y/o emociones.	Promociones Puesto de trabajo Remuneraciones Prestaciones al personal Reconocimiento
	Desempeño laboral	El desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los trabajadores en cuanto al logro de sus tareas y actividades (desempeño), las cuales deben de cumplir con los requisitos del puesto.	Logro de objetivos por área Logro de objetivos por empresa Reconocimiento por cumplimiento de objetivos Entrenamiento y nuevas tareas Herramientas de trabajo

Elaboración propia

Parámetros de medición del instrumento

Se tomará en cuenta el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (ítems) según las respuestas de los encuestados. Los parámetros considerados son los que muestra la tabla 3.5.

Tabla 3.5
Calificación

<i>Calificación</i>	<i>Intervalo</i>	<i>Estado</i>
Calificación muy baja	0 - 20 %	Crítico
Calificación baja	21 - 40 %	Bajo
Calificación media	41 - 60 %	Promedio
Calificación alta	61 - 80 %	Destacado
Calificación muy alta	81 - 100 %	Optimo

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 3.6, para la interpretación de los resultados de la evaluación, se establecen ciertas pautas de control, estas en base al trabajo realizado por Vidaurrea (2009).

Tabla 3.6
Pautas de Control

<i>Estado</i>	<i>Pauta de Control</i>
<i>Crítico</i>	Si la evaluación nos arroja como resultados en estado crítico , significa que las condiciones de trabajo se encuentran en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
<i>Bajo</i>	Si la evaluación nos arroja como resultados en estado bajo , significa que las condiciones de trabajo se encuentran en mal y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
<i>Promedio</i>	Si la evaluación nos arroja como resultados en estado promedio , significa que las condiciones de trabajo se encuentran en un estado de deterioro y que se deben tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
<i>Alto</i>	Si la evaluación nos arroja como resultados en estado alto , significa que las condiciones de trabajo se encuentran en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son muy bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
<i>Optimo</i>	Si la evaluación nos arroja como resultados en estado óptimo , significa que las condiciones de trabajo se encuentran en excelentes condiciones, los empleados de la organización tienen una satisfacción total y los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

Fuente: Vidaurrea (2009)

3.8 Confiabilidad y validez del instrumento

Conceptualización de validez. Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández et al., 2010).

Validez de Contenido. Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. (Bohrnstedt, 1976).

El instrumento fue sometido a un proceso de validación de contenido, mediante el juicio de expertos en metodología y por parte de profesionales especialistas en el tema de la Administración de los recursos humanos, quienes emitieron su opinión en relación a la coherencia, claridad pertinencia y número de ítems que contiene el instrumento para determinar su comprensión y aceptación, y que este asegure el propósito en la aplicación de dicho instrumento.

Para medir la validez y confiabilidad en este estudio de caso utilizamos el **Coefficiente Alfa de Cronbach**.

Coefficiente Alfa de Cronbach

Definición: Consiste en administrar un instrumento a un grupo de sujetos, estos valores deben producir resultados que oscilen entre 0 y 1, mediante el cálculo de un coeficiente, para confirmar su confiabilidad (Malave, 2007).

Vectores Constitutivos del Coeficiente Alfa:

- Coeficiente: Alfa $\alpha = k/k-1 * [1-Si/Sr]$.
- K=nº de Ítems del instrumento.
- Si=Sumatoria de la Varianza Instrumento.
- Sr=Desviación estándar.

Vectores del Coeficiente de Kuder y Richarson:

- KR-20 = $k/k-1 * [1- p * q/ Sr]$.
- K= nº Ítems del Instrumento.
- Sr= Desviación estándar.
- P+ Q=100 Ley de Probabilidad.

La validez de este instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. (Malave, 2007).

El valor que resulto de someter el instrumento al coeficiente alfa de cronbach fue de 0.919, para el constructor de motivación se obtuvo una validez 0.688, el resultado para el apartado de satisfacción fue de 0.839 y en lo que respecta a la sección de desempeño se obtuvo una validez del 0.867, lo cual muestra de la validez del instrumento es altamente confiable.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Los empleados de MFD forman parte de una organización en la que convergen personas, clientes y procesos, considerando que las interrelaciones personales son un aspecto fundamental en la naturaleza de la actividad de la empresa, resulta de suma importancia evaluar que la plataforma con respecto al factor humano que integra dicha organización se encuentre realizando actividades que en lo individual satisfagan sus necesidades personales en relación a condiciones económicas, estabilidad laboral, relaciones sociales y desarrollo.

El estudio de la motivación, satisfacción y desempeño laboral de los empleados de MFD, surge por la necesidad de identificar factores que posiblemente se encuentren en un nivel bajo. Este apartado tiene como objetivo efectuar el análisis de la información recabada a través de una encuesta de evaluación, la cual fue aplicada a los colaboradores de las seis sucursales existentes. Los ítems de la encuesta de evaluación fueron realizados con el propósito de recopilar datos referentes a la motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo.

4.1 Procesamiento de datos

En este apartado se aborda desde la revisión de la información recibida hasta la generación de archivos de datos derivados de las encuestas aplicadas.

La metodología empleada se detalla a continuación:

1. Aplicación de las encuestas a cada uno de los trabajadores de MFD, el tiempo estimado de aplicación fue de una semana, debido a la ubicación de centros de trabajo en la ciudad de Tecate y Tijuana.
2. Las 105 encuestas se les asignó aleatoriamente un número consecutivo que sirve como identificación para el análisis de datos.
3. Se diseñó una base de datos en *IBM SPSS Statistics (SPSS)*, software especializado para la captura y análisis estadístico de datos.
4. Finalizada la captura en la base de datos se elaboraron las tablas y gráficos de datos, con el objetivo de analizar la información, para facilitar la interpretación de los datos se trasladaron dichas tablas y graficas a una hoja de cálculo en Excel, mismas que se presentan en este documento.

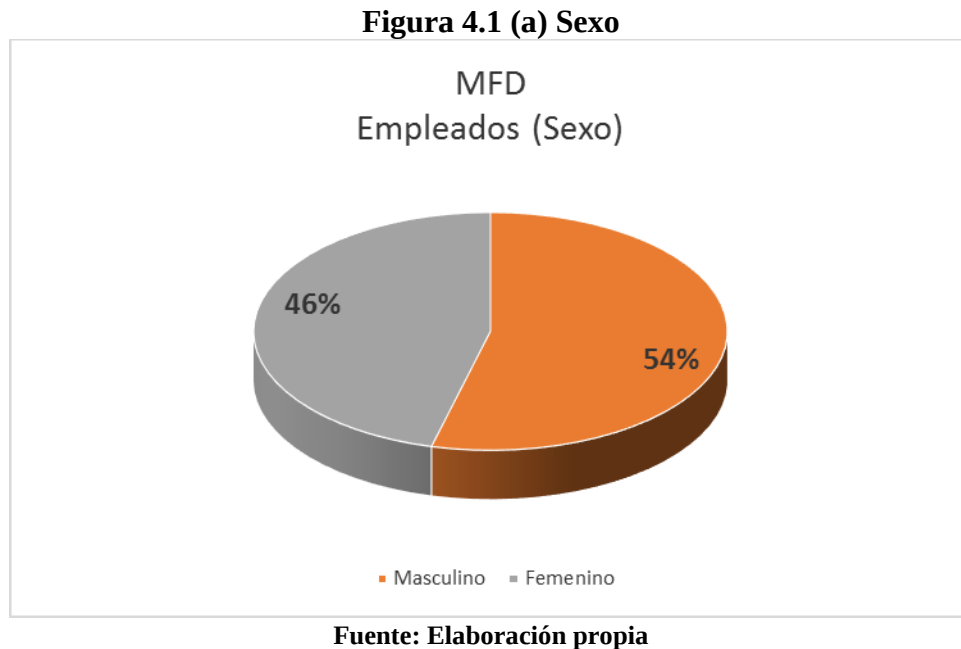
A continuación se muestran los datos obtenidos de la investigación objeto del presente caso de estudio, cuyo objetivo es identificar cual es la percepción con respecto a la motivación laboral, satisfacción laboral y desempeño laboral.

4.2 Análisis de Resultados

4.2.1 Sección I: Información de carácter general

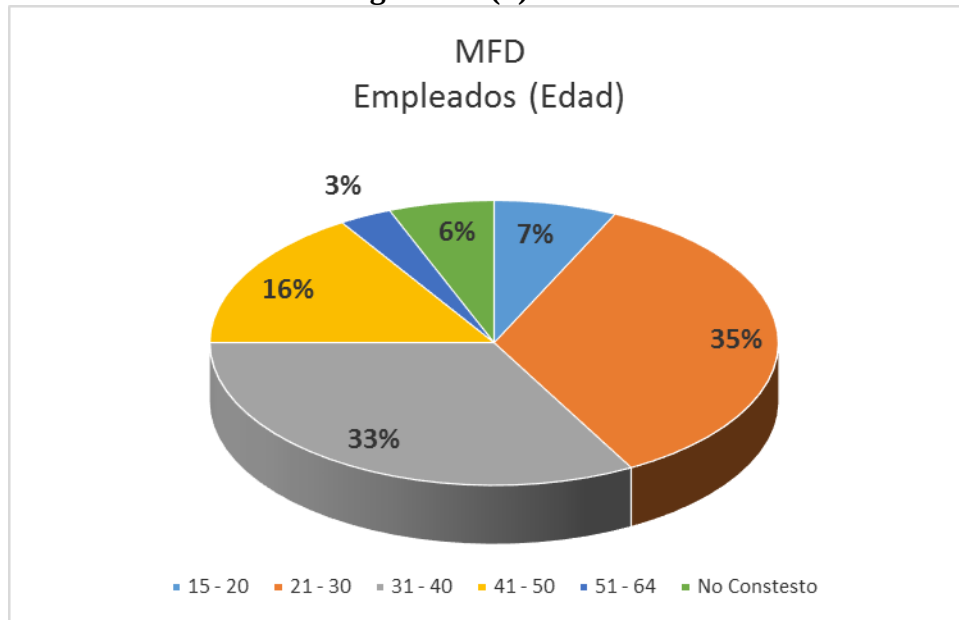
La información de carácter general comprende la recopilación de datos como: sexo, edad, antigüedad en la empresa y área organizativa a la que pertenece el empleados.

- a) Sexo. De acuerdo a los resultados obtenidos en la figura 4.1 se muestra que el 46% son mujeres y el 54% son hombres.



- b) Edades. La figura 4.2 indica que el 35% de los empleados tiene entre 21 y 30 años, otro significativo 33% lo ocupan empleados con edades entre los 31 y 40 años. Lo anterior permite observar que el mayor porcentaje corresponde a adultos jóvenes, que tienen la capacidad de adaptarse y relacionarse muy bien entre sí, por otra parte también existe un porcentaje importante de personas que oscilan entre los 30 y 40 años de edad, lo que podría considerarse hasta cierto punto una ventaja, ya que estos podrían aportar conocimiento y experiencia a la organización.

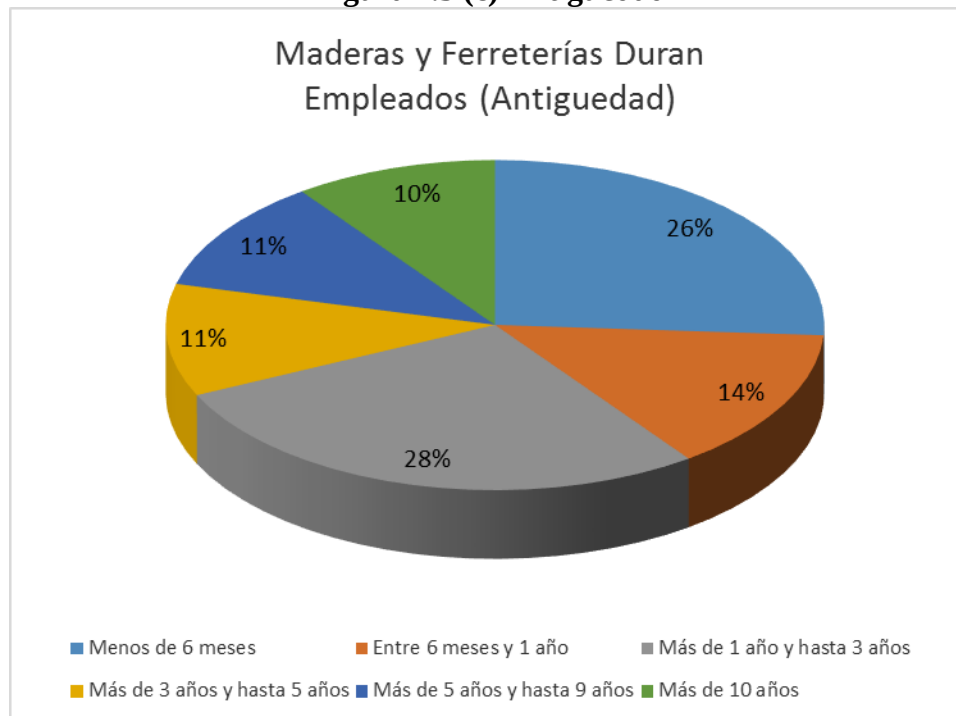
Figura 4.2 (b) Edades



Fuente: Elaboración propia

- c) Antigüedad en la empresa. En la figura 4.3 se encuentran los datos obtenidos con relación a la antigüedad de los encuestados, en esta se puede observar que el 26% de los empleados son de nuevo ingreso, ya que tienen menos de 6 meses en la empresa, por otro lado el 39% de la plantilla de personal tienen de 1 a 5 años en la empresa. Con estos datos se podría suponer que la organización tiene un alto índice de rotación representado por 68% de empleados que permanecen dentro de la empresa menos de 3 años.

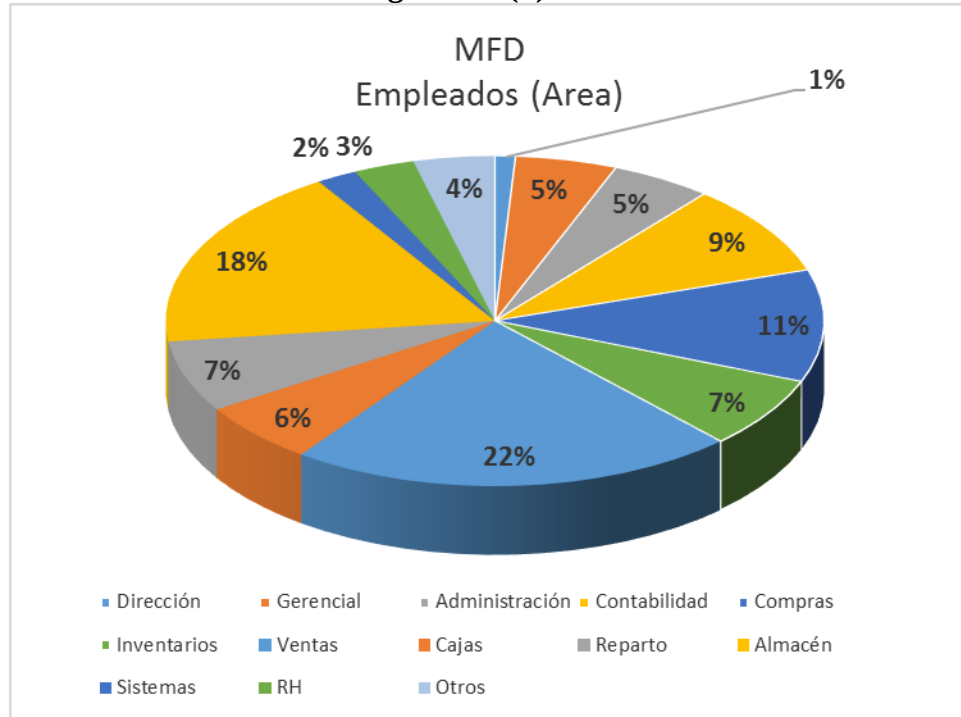
Figura 4.3 (c) Antigüedad



Fuente: Elaboración propia

- d) Área organizativa a la que pertenezco. Como se observa en la figura 4.4, el área operativa la representa el 64% de los trabajadores, está integrada por personal de ventas, almacén, reparto, cajas e inventarios. El área de compras tiene el 9% de los empleados, mientras que el área de administración y contabilidad consta del 17% cada uno de ellos, sistemas representa el 2% la gerencia y dirección ocupa solo 6% de la población. Teniendo los datos recopilados, se observa que mantienen congruencia respecto a los empleados directos de los indirectos.

Figura 4.4 (d) Área



Fuente: Elaboración propia

Para el manejo de datos se tomaran en cuenta las siguientes tendencias:

<u>Escala</u>		<u>Tendencia</u>
Totalmente de acuerdo	=	Óptima
De acuerdo	=	Alto
Indiferente	=	Promedio
En desacuerdo	=	Bajo
Totalmente en desacuerdo	=	Crítico

4.2.2 Sección II, Motivación Laboral

La siguiente sección comprende 16 afirmaciones, las cuales tienen como objetivo evaluar en qué nivel se encuentra la motivación laboral.

Tabla 4.1
Resumen de indicadores con respecto a la motivación laboral

MOTIVACIÓN								
	ÓPTIMO	Alto	Promedio	Bajo	Crítico	No Respondió	Total	Estado Predominante
Condiciones laborales	22%	37%	16%	16%	9%	0%	100%	Destacado Óptimo
Capacitación y adiestramiento	0%	38%	30%	12%	11%	9%	100%	Destacado Promedio
Supervisión y liderazgo	1%	72%	21%	3%	1%	2%	100%	Destacado Promedio
Desarrollo profesional	24%	26%	16%	14%	19%	1%	100%	Destacado Óptimo / Crítico
Pertenencia e identidad	28%	42%	16%	7%	7%	0%	100%	Destacado Óptimo
PROMEDIO	15%	43%	20%	10%	9%	4%	100%	Destacado Promedio / Óptimo

Fuente: Elaboración propia

Resultado respecto a las condiciones laborales

De acuerdo a las evidencias que arrojaron las 100 encuestas aplicadas en la organización, la tabla 4.1 muestra el estado en el que se encuentran los indicadores relacionados con la motivación laboral.

Un 37% de los colaboradores externan que el estado de las condiciones laborales se encuentra en un nivel destacado, esto quiere decir que las condiciones de trabajo se encuentran en muy buen estado, revelando que los niveles de insatisfacción de estos mismos empleados son

realmente bajos, de acuerdo a este nivel los planes de acción de la dirección debieran ser a largo plazo.

Con respecto a las condiciones laborales, los resultados muestran que un 22% de la población percibe que éstas son óptimas, es decir, que las condiciones de trabajo se encuentran en excelentes circunstancias, estos empleados sienten una satisfacción total, podría decirse que los mecanismos de la dirección son los adecuados.

Sin embargo existe un 16% de los empleados que considera que este indicador se encuentra en estado promedio, este porcentaje de empleados opina que las condiciones de trabajo se encuentran en una etapa de deterioro, por lo cual se deberían tomar acciones a corto plazo para reforzarlas. Otro 16% indica que el estado de las condiciones laborales es bajo, es decir, que las condiciones de trabajo son malas, que es necesario de tomar acciones inmediatas para mejorarlas. Solo un 9% percibe que el estado de las condiciones laborales es crítico, es decir, que se encuentran en pésimas condiciones, que es urgente tomar acciones inmediatas para mejorarlas.

Resultado respecto a la capacitación y adiestramiento

Los resultados que arroja la encuesta en relación al indicador de capacitación y adiestramiento, exponen que un 38% de la población percibe que se encuentra en un nivel destacado, esto quiere decir que se proporciona la adecuada capacitación y adiestramiento, que los niveles insatisfacción en cuanto a los métodos utilizados para este indicador son muy bajos, las mejoras que la dirección deberá planear deberán realizarse a largo plazo.

Un 30% de esta misma población opina que el estado que guarda la capacitación y adiestramiento es promedio, que las condiciones de trabajo se encuentran en una etapa de deterioro, por lo cual se deberían tomar acciones a corto plazo para reforzarlas.

Ninguno de los empleados considera que el nivel sea óptimo, esto quiere decir que existen diversas áreas de oportunidad para que este indicador se encuentre en excelentes condiciones y se logre una satisfacción total.

Un 12% de los encuestados considera que el factor capacitación y adiestramiento se encuentra en un nivel bajo, es decir, que las condiciones de este indicador son malas, que es necesario tomar acciones inmediatas para mejorar. Finalmente un 11% piensa que el estado de la capacitación y adiestramiento es crítico, ya que perciben que los métodos para llevar a cabo esta actividad se realiza en pésimas condiciones, que es urgente tomar acciones inmediatas para mejorar.

Resultado respecto a la supervisión y liderazgo

Este indicador muestra que un 72% de la población observa que la supervisión y liderazgo se encuentra en un nivel destacado, ya que los métodos utilizados por los líderes de áreas son los apropiados, que los niveles insatisfacción en cuanto a los métodos utilizados para la supervisión y liderazgo son muy bajos.

Para el 21% de esta la población el estado que guarda la supervisión y liderazgo es promedio, es decir, que los métodos utilizados se encuentran en una etapa de deterioro, por lo cual se deberían tomar acciones a corto plazo para reforzarlas.

En este indicador predomina un estado destacado, ya que solo el 21% de los colaboradores respondió a un nivel promedio además de un 3% y 1% obtenido en el estado bajo y crítico respectivamente, siendo estas puntuaciones muy bajas, por lo que este factor no representa un estado de alerta.

Resultado respecto al desarrollo profesional

El 26% de los colaboradores externan que el estado de los métodos seleccionados para el desarrollo profesional se encuentra en un nivel destacado, es decir, que los métodos son muy buenos, exponiendo que los niveles de insatisfacción de estos mismos empleados son realmente bajos.

Un 24% de la población revela que los métodos para el desarrollo profesional de los empleados son óptimas, es decir, que las técnicas utilizadas son excelentes, estos empleados perciben una satisfacción total en relación al desarrollo profesional, por lo cual los mecanismos de la dirección en este sentido son los adecuados.

Por otro lado existe un 16% de los empleados que considera que este indicador se encuentra en estado promedio, estos empleados opinan que los métodos para el desarrollo profesional se encuentran en una etapa de deterioro, por lo cual se deberían tomar acciones a corto plazo para reforzarlas. Otro 14% indica que el estado del desarrollo profesional es bajo, es decir, que los métodos para el desarrollo profesional son malos, que es necesario de tomar acciones inmediatas para mejorarlas, finalmente un 19% considera que los métodos utilizados para el desarrollo profesional es crítico, estos métodos se encuentran en pésimas condiciones, que es urgente tomar acciones inmediatas para mejorarlas.

Resultado respecto a la percepción del sentido de pertenencia e identidad

Para un 42% de los encuestados el sentido de pertenencia e identidad alcanza un nivel destacado, quiere decir es muy buena, reafirmando que los niveles de insatisfacción de estos empleados son muy bajos.

Por otro lado un 28% de la población afirma que el nivel de identidad dentro de la empresa es óptimas, señalan que la identidad que siente por la empresa es excelente, estos empleados sienten una satisfacción total en relación a la identidad que mantienen con la organización, por lo cual los mecanismos de la dirección es este sentido son los adecuados.

Un 16% de los empleados considera que este indicador se encuentra en estado promedio, estos empleados opina que la relación de identidad que mantienen con la empresa se encuentra en una etapa de deterioro, por lo cual se deberían tomar acciones a corto plazo para reforzarlas. Solo un 7% indica que el estado identidad que mantienen con la empresa es bajo, que es necesario tomar acciones inmediatas para mejorarlas, finalmente otro 7% considera que se encuentran en pésimas condiciones la relación de identidad con la organización, aquí es urgente tomar acciones inmediatas para mejorarlas.

4.2.3 Sección III, Satisfacción laboral

El siguiente apartado comprende 15 afirmaciones, las cuales tienen como objetivo evaluar en qué nivel se encuentra la satisfacción en el trabajo de los trabajadores de MFD.

Tabla 4.2
Resumen de indicadores con respecto a la satisfacción laboral

SATISFACCIÓN								
	ÓPTIMO	Alto	Promedio	Bajo	Crítico	No Respondió	Total	Estado Predominante
Promociones	1%	28%	18%	24%	12%	17%	100%	Destacado Promedio/Bajo
Puesto de trabajo	0%	52%	35%	9%	4%		100%	Destacado Promedio
Remuneraciones	1%	22%	22%	18%	18%	19%	100%	
Prestaciones al personal	12%	30%	25%	22%	10%	1%	100%	Destacado Promedio/Bajo
Reconocimiento	21%	42%	22%	7%	8%		100%	Destacado Promedio / Óptimo
PROMEDIO	7%	35%	24%	16%	10%	12%	100%	Destacado Promedio

Fuente: Elaboración propia.

Resultado respecto a las promociones de trabajo

De acuerdo a las evidencias que arrojaron las 100 encuestas aplicadas en la organización, la tabla 4.2 muestra el estado en el que se encuentran los indicadores relacionados con la satisfacción laboral.

Respecto al indicador promociones de trabajo, los resultados expresan que un 28% de la población opina que las oportunidades que ofrece la empresa respecto a las promociones en el trabajo se realizan en forma adecuada, el nivel de insatisfacción de estos empleados es muy bajo.

Para el 24% de los colaboradores el estado de promociones laborales es bajo, es decir, que las oportunidades en las promociones que ofrece la organización son deficientes, es necesario tomar acciones inmediatas para mejorarlas.

Por otro lado un 18% de los empleados considera que este indicador se encuentra en estado promedio, este número de empleados opina que las condiciones de trabajo se encuentran en una etapa de deterioro, por lo cual se deberían tomar acciones a corto plazo para reforzarlas.

Solo para el 12% de la población las promociones de trabajo se encuentran en estado crítico y un significativo 17% de los trabajadores no respondió a este cuestionamiento.

Resultado respecto al puesto de trabajo

Para el 52% de los empleados de la empresa el puesto de trabajo se encuentra en un nivel destacado, esto quiere decir que estas personas perciben que su puesto y actividades de trabajo son las adecuadas, el nivel de insatisfacción para ellos son muy bajos, las mejoras que la dirección deberá planear deberán realizarse a largo plazo.

Un 35% de esta misma población percibe que el estado que guarda el indicador respecto al puesto de trabajo es promedio, que estos puestos se encuentran en una etapa poco eficiente, de acuerdo a las técnicas actuales que mantiene la organización.

Un 9% y 4% de estos empleados considera que el nivel que guarda el puesto de trabajo se encuentra en un nivel bajo y crítico respectivamente.

Resultado respecto a las remuneraciones

Las remuneraciones es uno de los indicadores que revelo el mayor impacto en cuanto a la diversidad de opiniones, el resultado muestra una población bastante dividida, ya que mientras que para el 22% de la población opine que es destacada, para otro 22% se encuentra en un nivel promedio, un 18% considera que es bajo y otro 18% más siente que es crítico. Este resultado puede interpretarse de varias maneras, podría ser que algunas áreas están mucho mejor remuneradas que otras o, que algunos empleados indistintamente del área organizativa a la que pertenecen son mejor remunerados que otros.

Sin embargo el resultado deberá ser analizado a detalle, ya que es un indicador por demás importante para las personas que integran la organización, y esta diversidad en las opiniones podría ser causa de una falta de motivación y satisfacción laboral.

Resultado respecto a las prestaciones al personal

En relación a este indicador, los resultados revelan que un 30% de la población percibe que las prestaciones que ofrece la empresa son las adecuadas, el nivel de insatisfacción de los empleados son realmente bajos.

Un 25% de los colaboradores externan que las prestaciones al personal se encuentran en estado promedio, estos empleados opina que dichas prestaciones tienen que ser revisadas de forma inmediata y proponer nuevas opciones.

Por otro lado un 22% indica que el estado de las prestaciones laborales se encuentra en un nivel bajo, es decir, que los criterios para otorgar estas prestaciones son totalmente inadecuado, que es necesario de tomar acciones inmediatas para mejorarlas.

Resultado respecto al reconocimiento

Los resultados muestran que un 42% de los encuestados externa que el reconocimiento de la empresa hacia su trabajo se encuentra en un nivel destacado, quiere decir es muy bueno y oportuno.

Un 22% de los empleados considera que este indicador se encuentra en estado promedio, estos colaboradores opinan que la organización no le da mayor importancia el reconocer las labores desempeñadas en el día a día.

Finalmente un 21% de la población afirma que el nivel de reconocimiento para los empleados de la empresa es óptimo, es decir, perciben que el reconocimiento que los jefes externalizan a sus subordinados es una excelente fuente de motivación, estos empleados perciben una satisfacción total en relación al reconocimiento que la empresa hace por su trabajo, por lo cual los mecanismos de la dirección en este sentido son los adecuados.

4.2.3 Sección III, Desempeño laboral

El siguiente apartado comprende 16 afirmaciones, las cuales tienen como objetivo evaluar en qué nivel se encuentra el desempeño laboral de los trabajadores de MFD.

Tabla 4.3

DESEMPEÑO								
	Óptimo	Alto	Promedio	Bajo	Crítico	No Respondió	Total	Estado Predominante
Logro de objetivos por área	29%	47%	11%	7%	6%		100%	Destacado Óptimo
Logro de objetivos por empresa	0%	22%	21%	30%	25%	2%	100%	Baja / Critico
Reconocimiento por cumplimiento de objetivos	1%	11%	21%	33%	17%	17%	100%	Promedio/Bajo/Critico
Entrenamiento y nuevas tareas	44%	37%	9%	5%	4%	1%	100%	Destacado Óptimo
Herramientas de trabajo	19%	35%	20%	20%	6%		100%	Óptimo / Destacado
PROMEDIO	19%	30%	16%	19%	12%	7%	100%	

Resumen de indicadores con respecto al desempeño laboral Fuente: Elaboración propia.

Resultado respecto al logro de objetivos por área

De acuerdo a las evidencias que arrojaron las 100 encuestas aplicadas en la organización, la tabla 4.3 muestra el estado en el que se encuentran los indicadores relacionados el logro de objetivos por área laboral.

Por otro lado un 47% de los colaboradores externan que el estado del logro de objetivos se encuentra en un nivel destacado, esto quiere decir que las condiciones de trabajo se encuentran en muy buen estado para el logro de los objetivos en sus áreas, mostrando que los niveles de insatisfacción de estos mismos empleados son realmente bajos, de acuerdo a este nivel los planes de acción de la dirección debieran ser a largo plazo.

Un 29% de la población opina respecto al logro de objetivos por área que se encuentra en un nivel óptimo, es decir, que las condiciones de trabajo se encuentran excelentes para que suceda y comuniquen el logro de objetivos en sus respectivas áreas, estos empleados sienten una satisfacción total, podría decirse que los mecanismos de la dirección son los adecuados.

Resultado respecto al logro de objetivos por empresa

Los resultados muestran que un 30% de los empleados consideran un nivel bajo el logro de objetivos por empresa, significa que la comunicación se encuentra en mal estado y que es necesario tomar acciones a corto plazo.

Un 25% de los encuestados percibe que el logro de objetivos por empresa alcanza un nivel crítico, es decir, que la comunicación de la empresa hacia los empleados se encuentra en pésimas condiciones, que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.

Por otro lado un 22% de los empleados exponen que el logro de objetivos por empresa se encuentra en un nivel alto, es decir, que las condiciones para que sucedan los logros a nivel organizativo están en muy buenas condiciones, los niveles de insatisfacción son muy bajos.

Finalmente el 21% de los colaboradores percibe un nivel promedio para el logro de objetivos por empresa, lo cual revela que se tienen que tomar acciones a corto plazo, ya que las condiciones de trabajo se muestran en una etapa de deterioro.

Resultado respecto al reconocimiento por cumplimiento de objetivos

Para este indicador los hallazgos encontrados fueron los siguientes, un 33% de la población percibe un nivel bajo con respecto al reconocimiento que la empresa otorga a los trabajadores por

el cumplimiento de los objetivos, esto quiere decir que este factor se encuentra en malas condiciones.

Un 21% de los trabajadores percibe el reconocimiento por cumplimiento de objetivos en un nivel promedio, lo que significa que las condiciones que guarda la organización para que sucedan dichos reconocimientos se encuentra en una etapa de detrimento, por lo que es importante implementar planes de acción en el corto plazo.

Para un 17% de los colaboradores en nivel de satisfacción respecto al reconocimiento por cumplimiento de objetivos muestra un nivel bajo, con esto se puede apreciar que las condiciones de trabajo se encuentran en mal estado y que es urgente tomar acciones inmediatas.

Resultado respecto al entrenamiento y nuevas tareas

Para el 44% de la población encuestada el indicador respecto al entrenamiento y nuevas tareas muestra que se encuentra en un nivel óptimo, es decir, que el entrenamiento para el desempeño de sus tareas diarias, así como para tareas nuevas asignadas es excelente, estos empleados sienten una satisfacción total, podría decirse que los mecanismos de la dirección son los adecuados.

Para el 37% los empleados de la empresa el entrenamiento que se les da para el desarrollo de sus actividades o en la asignación de nuevas tareas se encuentra en un nivel destacado, esto quiere decir que estas personas perciben que dicho entrenamiento es el adecuado, el nivel de insatisfacción para ellos son muy bajos, las mejoras que la dirección deberá planear deberán realizarse a largo plazo.

Resultado respecto a herramientas de trabajo.

El indicador de herramientas de trabajo se encuentra en un nivel destacado de acuerdo a la percepción del 35% de los trabajadores de la organización, por lo tanto los colaboradores se encuentran satisfechos con las herramientas de trabajo que les proporciona la empresa. Los niveles de insatisfacción son muy bajos.

Para el 20% de la población el nivel de satisfacción respecto a las herramientas de trabajo se encuentra en un nivel promedio, aquí se puede apreciar que los empleados consideran que las herramientas que proporciona la empresa son las adecuadas, inclusive les afecta para el desarrollo óptimo de sus actividades.

Otro 20% opina que el nivel de satisfacción es bajo, ya que la empresa no proporciona las herramientas mínimas para el desarrollo de su trabajo, aquí es urgente tomar acciones inmediatas.

Sin embargo un 19% de esta misma población encuentra un nivel óptimo en las herramientas de trabajo, quiere decir que la organización les proporciona las herramientas adecuadas en el momento oportuno y además en óptimas condiciones.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez finalizada la investigación y en base al planteamiento del problema, a la pregunta y objetivo de la investigación, se concluye que la empresa MFD presenta deficiencias en algunos de sus factores que conforman la motivación, satisfacción y el desempeño laboral, sin embargo, en sentido opuesto, corroboran los resultados históricos propios de la empresa, los cuales exponen que existen áreas con niveles de percepción óptimos y altos, por lo tanto se rechaza la hipótesis en función de que no todos los factores que conforman la motivación, satisfacción y desempeño laboral se perciben en un nivel bajo.

La aplicación del instrumento en la presente investigación, permitió obtener una visión clara sobre las percepciones y sentimientos asociados a determinadas condiciones laborales relacionadas con la motivación, satisfacción y el desempeño laboral, dicha percepción corrobora la situación y realidad actual que vive el trabajador en su intervención diaria en la empresa MFD. Identificando fortalezas a perfeccionar, debilidades a mejorar, a través de acciones que le permitan a la organización mantenerse altamente productiva.

Motivación laboral

Como se observa en los resultados de las encuestas aplicadas para la variable de motivación laboral la dimensión que corresponde a supervisión y liderazgo e Identidad revela que un 73% y 70% de los colaboradores las perciben en niveles óptimos, identificándose esta como áreas con fortaleza, por otro lado para la dimensión de capacitación y adiestramiento el 53% de los colaboradores opinan que se encuentran en condiciones inadecuadas y hasta críticas. Respecto a

las condiciones laborales y desarrollo profesional los resultados obtenidos fueron contundentemente divididos, para el 50% de los colaboradores estos se encuentran en óptimas condiciones, el otro 50% percibe un nivel bajo y en deterioro.

Satisfacción laboral

Para la variable de satisfacción laboral, el aspecto reconocimiento de la empresa hacia los empleados resulto ser un área con un 60% de los colaboradores que perciben en óptimas condiciones, sin embargo las remuneraciones y las prestaciones laborales se perciben totalmente a la inversa con un 58% de los trabajadores que las encuentran en mal estado. Para el aspecto referente a los puestos de trabajo claramente muestra el resultado una opinión dividida. Por otra parte el 54% de los colaboradores consideran que las promociones son inadecuadas y un muy representativo 17% de los mismos no respondió a este cuestionamiento.

Desempeño laboral

Con respecto al desempeño laboral los resultados muestran que las dimensiones que corresponde al entrenamiento y el logro de objetivos por áreas se encuentran en excelentes condiciones, con una percepción del 81% y 76% respectivamente. Sin embargo con respecto al logro de objetivos por empresa y al reconocimiento por objetivos cumplidos un preocupante 76% y 71% piensan que las condiciones son malas, inclusive parte de este grupo de personas opina que son críticas. Para las herramientas de trabajo el resultado es 54% que percibe bien y 46 opina que se encuentran en malas condiciones.

Finalmente y a manera de complemento, debido a que la motivación, satisfacción y desempeño laboral de acuerdo a Litwin y Stringer (1968) forman parte del conjunto de propiedades del entorno laboral, es importante comprender la relevancia de los resultados obtenidos de las variables dentro de entorno organizativo.

Por lo tanto se concluye que la percepción de los empleados del clima organizacional, misma que está integrado para el presente estudio en factores motivacionales, de satisfacción y desempeño laboral, muestra lo siguiente; el 50% de los empleados percibe que el clima organizaciones se encuentra en un nivel de alto a optimo, mientras que solo un 20% opina que está en un nivel promedio, considerando para ello el resultado de las variables en su conjunto como componentes del clima organizacional.

De acuerdo a los datos obtenidos se rechaza la hipótesis planteada en el presente estudio, la cual afirma que la percepción de los empleados sobre las condiciones de trabajo relacionadas con la motivación, satisfacción, y desempeño laboral actualmente se encuentra en un nivel bajo en la empresa familiar, esto debido a lo siguiente:

Los datos obtenidos de la aplicación de encuestas para la variable de motivación muestran que el 58% de los empleados perciben un nivel alto-optimio, es decir, que consideran que las condiciones de trabajo se encuentran en excelentes circunstancias y que los mecanismos de dirección son los apropiados. Un 39% percibe condiciones laborales que tienen relación con su motivación se encuentran en un nivel promedio-critico, y solo un 3% del total de la población no contesto esta pregunta. Por lo tanto se recomienda que la organización identifique que factor influye para que dentro de la organización exista esta diferencia de opiniones.

En lo que respecta a la satisfacción laboral los resultados revelan que el 40% de los trabajadores perciben un nivel alto-optimista, lo cual indica que este porcentaje de población siente que los factores que influyen en la satisfacción del trabajo son los adecuados. Sin embargo existe un 49% de la población con una opinión opuesta, y un representativo 11% de los encuestados que no respondió. Es importante para la organización fortalecer los factores relacionados con la satisfacción del trabajo, porque si bien es cierto, no es la totalidad de los empleados descontentos con los mecanismos de dirección de estos factores, pero si un porcentaje importante de los empleados se encuentra en estado de insatisfacción. Este resultado reafirma la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham H. Maslow, la cual comprende la importancia para el ser humano superar cada una de las etapas que motivan a las personas para su autorrealización, al no quedar superada los diferentes niveles de necesidades, la personas no obtienen su satisfacción.

Tratándose de los datos obtenidos respecto al desempeño en el trabajo, los resultados expresan una opinión muy dividida, por un lado un 47% de los empleados percibe un desempeño alto-optimista, otro 46% siente que alcanza un nivel promedio-crítico, el 7% de la población no respondió. Nuevamente observamos opiniones opuestas, por un lado prácticamente el 50% de los empleados encuentra mecanismos de dirección totalmente adecuados y el otro 50% percibe estos mecanismos deficientes y hasta pésimos. De acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg (1967), mientras exista un grupo de personas que sienta que no están cubiertas sus necesidades de medio ambiente (higiénicas), no se sentirá satisfecho en el puesto de trabajo

5.2 Recomendaciones

Una vez evaluadas y analizadas las percepciones de los miembros que integran la organización de acuerdo al planteamiento inicial y a las conclusiones de la investigación sobre la percepción de los empleados sobre el nivel de motivación, satisfacción y desempeño laboral de una empresa familiar, se ha considerado conveniente la formulación de acciones tácticas, mismas que se ponen a consideración de la empresa, con el objetivo de fortalecer aquellas dimensiones que presentan deficiencias y reforzar las que han contribuido al buen desarrollo de la actividad empresarial. Estas acciones se describen a continuación:

- Diseñar un plan de capacitación y adiestramiento que les proporcione mayor conocimiento a los trabajadores para el desarrollo de sus actividades.
- Elaborar y dar a conocer un plan de carrera para los trabajadores, el cual le permita saber cuáles serán sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización, así como cuales son las áreas de conocimiento y capacidad que debe de desarrollar para alcanzar objetivos de desarrollo laboral.
- Identificar y llevar a cabo acciones de interés para el trabajador, que le hagan sentir ese sentido de pertenencia e identidad hacia la empresa.
- Diseñar un manual de la organización que contenga; perfiles de puesto, descripción y análisis de puestos, con el fin de determinar si las habilidades de los empleados que integran la organización corresponden a los puestos asignados.
- Revisar o elaborar un plan de remuneraciones, prestaciones e incentivos con la finalidad de reforzar los niveles de satisfacción y motivación de los empleados.
- Estimular la comunicación hacia todos los niveles respecto a las metas alcanzadas o no, de la organización, por las áreas de trabajo y por las personas en su trabajo individual, esto

con el objetivo de promover el involucramiento de todos los empleados y de esta forma alcanzar un mayor nivel de identidad y comunicación dentro de la organización.

Se pretende que en base a los resultados obtenidos en la aplicación de las encuesta a los empleados de la empresa familiar, así como a los factores críticos identificados, implementar las recomendaciones arriba descritas, que le permitan a la organización iniciar un proceso de profesionalización, en el cual empleados y organización confluyan en escenarios productivos eficientes derivados de un apropiado clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, S. (2002). *Psicología de la Motivación* . San José Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia .
- Aceves Magdaleno, J. (1981). *Psicología General* . México DF: Edición 2000.
- Acosta U., B., & Venegas G., C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. Tuxtepec, Tuxtepec, México.
- Ajello, A. M. (2003). La Motivación para Aprender. *Manual de Psicología de la Educación*, 251-271.
- Amorós, E. (2011). <http://corladlima.org.pe>. Recuperado el 09 de 09 de 2014, de <http://corladlima.org.pe>:
<http://corladlima.org.pe/2/download/COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL.PDF>
- Araujo, M. C., & Leal Guerra, M. (2007). <http://publicaciones.urbe.edu>. Recuperado el 09 de 10 de 2014, de <http://publicaciones.urbe.edu>:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/534/1396>
- Arnedo, B., & Castillo, M. (01 de 07 de 2009). <http://ri.bib.udo.edu.ve/>. Recuperado el 22 de 11 de 2014, de <http://ri.bib.udo.edu.ve/>:
<http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/216/1/TESIS%20BAyMC.pdf>
- Atalaya Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad . *Revista de Psicología*, 6-46.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman.
- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). <http://www.tesis.uchile.cl/>. Recuperado el 11 de 08 de 2014, de <http://www.tesis.uchile.cl/>:
<http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1>
- Bisquerra Alzina , R. (2000). *Educación Emocional y Bienestar*. Barcelona: Praxis . Obtenido de <http://www.ub.edu/grop/castellano>: <http://www.ub.edu/grop/castellano/quienes-somos/rafael-bisquerra-alzina/publicaciones-rafael-bisquerra-alzina/>
- Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza . *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 1-10.
- Cavalcante Silva, J. J. (2004). <http://www.tdx.cat>. Recuperado el 22 de 11 de 2014, de <http://www.tdx.cat>:
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf;jsessionid=6DF072A06511873369E373CCD03D2763.tdx2?sequence=1>

- Chaparro Espitia, L. (12 de 09 de 2006). <http://www.scielo.org.co>. Recuperado el 2014 de 10 de 05, de <http://www.scielo.org.co>: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a01.pdf>
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, M., MartínRodrigo, M. J., & Nuñez, P. A. (2011). <http://www.scielo.org>. Recuperado el 09 de 09 de 2014, de <http://www.scielo.org>: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-01382011000100002&script=sci_arttext
- Chiang Vega, M., Méndez Urrea , G., & Sánchez Bernaldes , G. (23 de 01 de 2011). <http://www.redalyc.org>. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de <http://www.redalyc.org>: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29918523003>
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia .
- Chiavenato, I. (2011). *Intriducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGrawHill.
- CNN Expansión. (14 de 07 de 2009). <http://www.cnnexpansion.com>. Recuperado el 03 de 08 de 2014, de <http://www.cnnexpansion.com>: <http://blogs.cnnexpansion.com/asesor-en-empresas-familiares/2009/07/14/la-empresa-mas-grande-del-mundo-es-familiar/>
- CNN Expansión. (30 de 08 de 2011). <http://www.cnnexpansion.com>. Recuperado el 21 de 08 de 2014, de <http://www.cnnexpansion.com>: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/08/29/motivacion-laboral-mitos-y-realidades>
- Corichi García, A., Hernández García, T. J., & García Velázquez, M. (s.f.). El clima organizacional: in factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. Hidalgo, Hidalgo, México.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones . *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales* , 43-58.
- Díaz Díaz, M. G., Peña Cardenas, M. C., & Samaniego González , I. E. (2013). <http://papers.ssrn.com>. Recuperado el 09 de 09 de 2014, de <http://papers.ssrn.com>: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2326721
- Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y Comportamiento Organizacional*. Edición Electrónica.
- Espinoza Guédez, M. D., & Fernandes Henriques, S. D. (16 de 12 de 2003). <http://biblioteca2.ucab.edu.ve>. Recuperado el 09 de 10 de 2014, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve>: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9920.pdf>
- Farias, D., & Pérez, J. (23 de 12 de 2010). <http://www.scielo>. Recuperado el 08 de 10 de 2014, de <http://www.scielo>: <http://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v3n6/art05.pdf>

- Ferrero Berlanga, J. (2011). Estudio de la satisfacción laboral de los yeseros. Valencia , España.
- Fuentes Navarro, S. (2012). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de Red de bibliotecas Landivarianas : <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- García Calvo, T. (s.f.). <http://biblioteca.unex.es>. Recuperado el 2014 de 10 de 08, de <http://biblioteca.unex.es: http://biblioteca.unex.es/tesis/8477237565.pdf>
- García García, A. E. (s.f.). *Motivación Individual*. Obtenido de <http://grupos.emagister.com>: <http://grupos.emagister.com/ficheros/dspflashview?idFichero=38669>
- García Ramírez , M., & Ibarra Velazquez , L. (s.f.). *Diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Educación de Guanajuato*. Recuperado el 2014 de 10 de 05, de <http://www.eumed.net>: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- García Santillán , A., & Uscanga Guevara, M. T. (s.f.). <http://www.eumed.net>. Recuperado el 09 de 09 de 2014, de <http://www.eumed.net>: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/446/>
- Gobierno del Estado de Baja California . (2015). *Baja California, Gobierno del Estado* . Obtenido de Baja California, Gobierno del Estado : http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/situacion_dem/demografico.jsp
- Gonzales Miranda , D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y sus alcances . *Revista Universitaria EAFIT*, 45-72 <http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>.
- Goran, E. (1985). *Colegio oficial de psicólogos de Madrid* . Obtenido de El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones: <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1986/vol2/arti3.htm>
- Hampton, D. R., Summer, C. E., & Webber, R. A. (1989). *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos* . México: Trillas.
- Hernández Herrera, A. (12 de 01 de 2006). <http://www.asetic.com.mx>. Recuperado el 08 de 10 de 2014, de <http://www.asetic.com.mx>: http://www.asetic.com.mx/Investigaciones/Tesis_de_Grado.pdf
- Hernández Palomino, J., Espinoza, J. d., & Aguilar Arellano, M. (2013). <http://papers.ssrn.com>. Recuperado el 09 de 09 de 2014, de <http://papers.ssrn.com>: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2285760
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Hulin, C., & Judge, T. (2003). "Jobs Attitudes". *Handbook of Psychology. Volumen 12: Industrial and Organizational Psychology*, 225-276.

- INEGI. (01 de 01 de 2009). <http://www.inegi.org.mx/>. Recuperado el 03 de 08 de 2014, de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). <http://www.inegi.org.mx>. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/presentacion/pprd_ce2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). <http://www3.inegi.org.mx>. Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=2>
- Korman , A. K. (1978). *Psicología de la Industria y de las Organizaciones*. Madrid: Marova SL.
- López González, U. A. (01 de 04 de 2013). <http://www.uttt.edu.mx>. Recuperado el 2014 de 10 de 05, de <http://www.uttt.edu.mx/catalogouniversitario/imagenes/galeria/131a.pdf>
- Malave, N. (01 de 02 de 2007). <http://uptparia.edu.ve>. Recuperado el 01 de 03 de 2015, de <http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>
- Mendoza, J. E. (2010). El mercado laboral en la frontera norte de México: estructura y políticas de empleo . *Estudios Fronterizos*, 9-42 http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-69612010000100001&script=sci_arttext.
- Merino Tejedor, E. (2011). Teoría del ajuste laboral y orientación vocacional . *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 529-535 .
- Muñoz , A. A. (1990 p. 76.). *Satisfacción e Insatisfacción en el Trabajo*. Madrid: Editorial de la Universidad Complutense.
- Naranjo Pereira, M. L. (21 de 08 de 2009). <http://www.redalyc.org>. Recuperado el 2014 de 10 de 08, de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Nash, M. (1988). *Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano*. Bogotá: Norma.
- Nava Olmos, A. (2009). <http://www.filos.unam.mx>. Recuperado el 09 de 10 de 2014, de <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/nava-olmos-anastasia.pdf>
- Navarro, A. E. (01 de 03 de 2008). <http://riunet.upv.es/>. Recuperado el 19 de 11 de 2014, de <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf?sequence=1>

- Olaz, A. (01 de 03 de 2013). <http://www.apostadigital.com>. Recuperado el 2014 de 10 de 05, de <http://www.apostadigital.com>:
<http://www.apostadigital.com/buscador.php?campobuscar=%C1ngel+Olaz>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). <http://www.scielo.org>. Recuperado el 09 de 10 de 2014, de <http://www.scielo.org>: http://www.scielo.org/ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_arttext
- Picón Duarte, A. (2008). <http://repository.upb.edu>. Recuperado el 2014 de 10 de 05, de <http://repository.upb.edu>:
http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/690/1/digital_17327.pdf
- Pro México. ((s.f.)). <http://www.promexico.gob.mx>. Recuperado el 03 de 08 de 2014, de <http://www.promexico.gob.mx>: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Psicología On line. (s.f.). *Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en las Organizaciones*. Obtenido de <http://www.psicologia-online.com>: <http://www.psicologia-online.com/pir/la-teoria-del-grupo-de-referencia.html>
- Queipo, B., & Useche, M. C. (02 de 09 de 2004). <http://www.redalyc.org>. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de <http://www.redalyc.org>: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>
- Rice, F. P. (2000). *Adolescencia. Desarrollo, relaciones y cultura*. Madrid: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). *Administración en el mundo de hoy*. México: Pearson Educación .
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Roblero Velazquez, A. (15 de 10 de 2012). <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx>. Recuperado el 09 de 10 de 2014, de <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx>:
<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/6620/1/LAMOTIVACIOYSURELACIONCONELDESEMPE%C3%91OLABORAL.pdf>
- Rodríguez M, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). <http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3899629.pdf>. Recuperado el 09 de 09 de 2014, de <http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3899629.pdf>:
<http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3899629.pdf>
- Rodríguez, S. P., Pico, G. B., & Méndez, R. F. (24 de 01 de 2013). <http://www.scielo.org.mx>. Recuperado el 03 de 08 de 2014, de <http://www.scielo.org.mx>:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-84212013000300009&script=sci_arttext
- Ruiz C., J. K., Silva V., N. G., & Vanga A., M. G. (27 de 05 de 2008). <http://www.redalyc.org>. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de <http://www.redalyc.org>:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29004306>

Salgado, J. F., & Cabal, A. L. (20 de 05 de 2011).

<http://148.231.10.114:3018/ehost/search/advanced?sid=d8d9b870-3157-46ba-a2d5-a38803e41085%40sessionmgr110&vid=0&hid=102>. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de <http://148.231.10.114:3018/ehost/search/advanced?sid=d8d9b870-3157-46ba-a2d5-a38803e41085%40sessionmgr110&vid=0&hid=102>:
<http://148.231.10.114:3018/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9c3eff7d-0513-4a0e-b747-35858ec97878%40sessionmgr111&vid=27&hid=102>

Salgado, J. F., Gorriti, M., & Moscoso, S. (19 de 02 de 2007).

<http://148.231.10.114:3017/ehost/search/advanced?sid=1676b14e-2ae0-45ea-a861-8fe872346743%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4114>. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de <http://148.231.10.114:3017/ehost/search/advanced?sid=1676b14e-2ae0-45ea-a861-8fe872346743%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4114>:
<http://148.231.10.114:3018/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9c3eff7d-0513-4a0e-b747-35858ec97878%40sessionmgr111&vid=55&hid=102>

Sánchez Marín, G., Carrasco Hernández, A. J., & Madero Gómez, S. M. (2010). Retribución de los empleados en la empresa familiar: un análisis comparativo España-México. *Redalyc*, 22.

Sanín Posada, J. A., & Salanova Soria, M. (28 de 03 de 2013). <http://revistas.javeriana.edu.co>.

Recuperado el 09 de 10 de 2014, de <http://revistas.javeriana.edu.co>:
<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/viewFile/2117/6781>

Sanín Posada, J. A., & Salanova Soria, M. (2014). <http://revistas.javeriana.edu.co>. Recuperado el 09 de 09 de 2014, de <http://revistas.javeriana.edu.co>:

<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/viewFile/2117/6781>

Santrock, J. (2011). *Psicología de la Educación*. España: McGrawhill/INteramericana España.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (01 de 07 de 2014). <http://www.stps.gob.mx>. Recuperado el 22 de 08 de 2014, de <http://www.stps.gob.mx>:

http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20baja%20california.pdf

Solana, R. F. (1993). *Administración de Organizaciones, en el umbral del tercer milenio*. Buenos Aires : Ediciones Interoceanicas, S.A. .

Stoner A., J. F. (1994). *Management*. Prentice Hall.

Terán Varela, O. E., & Lorenzo, I. (15 de 07 de 2010). <http://www.redalyc.org>. Recuperado el 09 de 10 de 2014, de <http://www.redalyc.org>: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>

Trechera Herreros, J. L. (2005). *Como Gota de Agua: La Psicología Aplicada a las Organizaciones*. Desclee de Brouwer.

- Universidad de Murcia. ((s.f.)). <http://www.um.es/>. Recuperado el 06 de 08 de 2014, de http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=201:definicion-oficial-de-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=41
- Uscanga Guevara, M. T., & García Santillán, A. (s.f.). <http://www.eumed.net>. Recuperado el 09 de 09 de 2014, de <http://www.eumed.net>: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/446/Teorias%20Jerarquia%20de%20las%20Necesidades%20de%20Maslow.htm>
- Valdés Herrera, C. (30 de 08 de 2005). *Motivación, conceptos y teorías principales* . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/motivacion-conceptos-y-teorias-principales/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Varela, O., Puhl, S., & Izcurdia, M. (21 de 06 de 2012). <http://www.scielo.org>. Recuperado el 2014 de 10 de 05, de <http://www.scielo.org>: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16862012000100018&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Vargas Hernández, J. G. (2007). *La Culturocracia Organizacional en México*. México: Edición Electrónica Gratuita .
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (12 de 2006). <http://www.scielo.org>. Recuperado el 2014 de 10 de 05, de <http://www.scielo.org>: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci_arttext
- Velasco, L. E., Bautista, S. H., Sánchez, G. F., & Cruz, R. L. (s.f.). *eumed.net*. Recuperado el 03 de 08 de 2014, de *eumed.net*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/>
- Venezuela, M. M. (01 de 05 de 2008). <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve>. Recuperado el 08 de 10 de 2014, de <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve>: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1088/1/Tesis.Factores%20de%20Motivacion.pdf>
- Vidaurre Ramirez, R. B. (01 de 09 de 2009). Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador. *Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización: La Conducta Humana en las Organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Wexley, K., & Yukl, G. (1992). *Conducta Organizacional y Psicología Personal* . México: CECSA.

ANEXOS

Anexo I

Resultado de Motivación Laboral

RESUMEN DE RESULTADO DE MOTIVACIÓN LABORAL								
	Pregunta	Totalmente de Acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Indiferente (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	No Respondio (0)	Total
32	Se revisa tu salario con cierta periodicidad.	3	9	15	22	21	30	100
33	Consideras que eres reconocido en tu trabajo cuando cumples los objetivos.	0	15	24	33	13	15	100
34	Recibes algún tipo de reconocimiento por los objetivos cumplidos.	2	6	18	32	20	22	100
35	El sueldo y prestaciones que recibes cubren tus necesidades.	1	4	18	23	30	24	100
36	Algunas veces quisieras tener algún tipo de incentivo adicional.	0	54	34	7	2	3	100
37	Te agrada tu área de trabajo.	1	65	26	5	1	2	100
38	Sientes que el ambiente de trabajo en tu área es el apropiado.	0	48	37	7	7	1	100
39	Es agradable la relación con tus compañeros de trabajo..	0	56	37	6	1	0	100
40	Tu jefe inmediato se dirige a ti repetuosamente.	2	73	19	4	0	2	100
41	Es agradable la relación con tu jefe inmediato.	1	71	21	3	2	2	100
42	Consideras que la empresa da suficiente entrenamiento.	0	13	31	18	20	18	100
43	Te gustaria que la empresa ofreciera más capacitación.	0	63	29	6	1	1	100
44	Concideras que tu trabajo es una actividad clave dentro de la empresa.	0	58	31	10	1	0	100
45	Consideras que la empresa te ha tomado en cuenta para alguna promoción de trabajo.	1	28	18	24	12	17	100
46	Te gusta trabajar en esta empresa.	0	52	35	9	4	0	100
47	Considras que necesitas buscar otras opcioness de empleo.	0	16	27	29	12	16	100
TOTALES		11	615	393	209	135	137	1500
PORCENTAJE		1%	41%	26%	14%	9%	9%	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo II

Resultado de desempeño laboral

RESUMEN DE RESULTADO DE DESEMPEÑO LABORAL								
	Pregunta	Totalmente de Acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Indiferente (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	No Respondio (0)	Total
1	Entiendes de manera clara tus actividades de la empresa.	65	27	3	3	2	0	100
2	Conoces bien cómo tu departamento está logrando sus objetivos.	30	52	10	6	2	0	100
3	Las tareas que te son asignadas tienen relación con tu trabajo.	48	37	8	1	4	2	100
4	Tu jefe inmediato da a conocer los logros del departamento o área.	29	37	13	6	15	0	100
5	Las actividades que desempeñas las puedes desarrollar fácilmente.	51	40	5	1	2	1	100
6	Las instrucciones que recibes para el desarrollo de tus actividades son suficientemente claras.	38	42	13	3	4	0	100
7	El entrenamiento que se te dio para el desarrollo de tus actividades fue suficiente y entendible.	27	38	15	12	6	2	100
8	La empresa te proporciona las herramientas necesarias para desarrollar satisfactoriamente tus actividades.	19	35	20	20	6	0	100
9	Las actividades que desempeñas son a cordes a tu jornada de trabajo.	33	40	11	9	5	2	100
10	Eventualmente te quedas a trabajar tiempo extraordinario.	32	38	10	12	7	1	100
11	Recibes el apoyo de tu jefe para el desarrollo de tus actividades.	33	44	11	7	3	2	100
12	Generalmente tus opiniones son analizadas y tomadas en cuenta, en su caso.	19	53	11	10	3	4	100
13	Tienes objetivos de trabajo bien definidos.	35	49	9	5	1	1	100
14	El cumplimiento de tus objetivos es revisado periódicamente por tu jefe.	35	42	11	7	3	2	100
15	Se te da retroalimentación de tus evaluaciones de trabajo.	15	34	25	12	13	1	100
16	Consideras que tus objetivos son acordes a las condiciones y herramientas de trabajo.	21	52	12	11	4	0	100
TOTALES		530	660	187	125	80	18	1600
PORCENTAJE		33%	41%	12%	8%	5%	1%	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo III

Resultado de satisfacción laboral

RESUMEN DE RESULTADO DE SATISFACCIÓN LABORAL								
	Pregunta	Totalmente de Acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Indiferente (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)	No Respondio (0)	Total
17	Te sientes satisfecho con tu trabajo dentro de la empresa.	40	42	11	4	3	0	100
18	Consideras que el sueldo que recibes es el adecuado.	3	25	29	29	14	0	100
19	Consideras ue las prestaciones que recibes son las adecuadas.	20	36	22	15	6	1	100
20	Sientes que existen oportunidades de desarrollo dentro de la organización.	36	38	8	10	8	0	100
21	En ocasiones has pensadon en buscar otro empleo.	20	38	16	11	14	1	100
22	Consideras que la empresa valora tu trabajo.	10	39	31	9	11	0	100
23	Consideras que tu jefe valora tu trabajo.	22	50	17	4	7	0	100
24	Cuando requieres de apoyo tu jefe te lo ofrece.	39	43	8	6	3	1	100
25	Consideras que las instalaciones de la empresa son las adecuadas.	23	35	15	21	4	2	100
26	Recibes información acerca de las promociones de trabajo que hay en la empresa.	16	21	20	17	25	1	100
27	La empresa publica las promociones de trabajo vacantes.	21	19	21	15	23	1	100
28	Sientes que tienes la libertad de proponer inquietudes para mejorar tu trabajo.	25	43	12	9	10	1	100
29	Te sientes escuchado en cuanto a tus opiniones y recomendaciones.	20	41	22	8	9	0	100
30	Tu jefe inmediato reconoce tu esfuerzo y desempeño en el trabajo.	23	46	21	6	4	0	100
31	Cuando tienes iniciativa o realizas un esfuerzo adicional la empresa lo reconoce	11	31	35	7	16	0	100
TOTALES		329	547	288	171	157	8	1500
PORCENTAJE		22%	36%	19%	11%	10%	1%	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo IV Instrumento

Este cuestionario se realiza con el propósito de recabar información respecto al desempeño laboral, la satisfacción en el trabajo y la motivación de los trabajadores que laboran en la empresa Maderas y Ferreterías Duran S. de R.L. de C.V., con la finalidad de evaluar y generar acciones que contribuyan al mejoramiento de su trabajo. La información proporcionada será confidencial y anónima, por ello le pedimos que responda a todos y cada uno de los puntos con la mayor sinceridad.

A continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con su trabajo. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Las respuestas de esta sección nos ayudarán a interpretar mejor las opiniones que usted nos dará. Por favor marque con una **X** el cuadro que le corresponde para cada categoría. No se realizara ninguna tabulación con estos datos personales que pudiera identificar a una persona en particular.

Gracias por su participación.

Encuesta para evaluar la motivación, satisfacción y desempeño laboral en la empresa Maderas y Ferreterías Duran,

Diciembre 2015.

SEXO:

1. [] MASCULINO	2. [] FEMENINO
----------------------------	---------------------------

EDAD: []

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

1. [] MENOS DE 6 MESES	4. [] MAS DE 3 AÑOS Y HASTA 5 AÑOS
2. [] ENTRE 6 MESES Y 1 AÑO	5. [] MAS DE 5 AÑOS Y HASTA 9 AÑOS
3. [] MAS DE 1 AÑO Y HASTA 3 AÑOS	4. [] MAS DE 10 AÑOS

ÁREA ORGANIZATIVA A LA QUE PERTENEZCO

1. [] DIRECCIÓN	7. [] VENTAS
2. [] GERENCIAL	8. [] CAJAS
3. [] ADMINISTRACIÓN	9. [] REPARTO
4. [] CONTABILIDAD	10. [] ALMACÉN
5. [] COMPRAS	11. [] SISTEMAS
6. [] INVENTARIOS	12. [] RH

Responda después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar colocando una **X** sobre los números de la columna (**1, 2, 3, 4** y **5**) conforme lo siguiente:

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Indiferente	4	De acuerdo	5	Totalmente de acuerdo
---	--------------------------	---	---------------	---	-------------	---	------------	---	-----------------------

	DESEMPEÑO LABORAL					
1.	Entiendes de manera clara mis actividades dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
2.	Conoces bien cómo tu departamento está logrando sus objetivos.	1	2	3	4	5
3.	Las tareas que te son asignadas tienen relación con tu trabajo.	1	2	3	4	5
4.	Tu jefe inmediato da a conocer los logros del departamento o área.	1	2	3	4	5
5.	Las actividades que desempeñas las puedes desarrollar fácilmente.	1	2	3	4	5
6.	Las instrucciones que recibes para el desarrollo de tus actividades son suficientemente claras.	1	2	3	4	5
7.	El entrenamiento que se te dio para el desarrollo de tus actividades fue suficiente y entendible.	1	2	3	4	5
8.	La empresa te proporciona las herramientas necesarias para desarrollar satisfactoriamente tus actividades.	1	2	3	4	5
9.	Las actividades que desempeñas son acordes a tu jornada de trabajo.	1	2	3	4	5
10.	Eventualmente te quedas a trabajar tiempo extraordinario.	1	2	3	4	5
11.	Recibes el apoyo de tu jefe para el desarrollo de tus actividades.	1	2	3	4	5
12.	Generalmente tus opiniones son analizadas y tomadas en cuenta, en su caso.	1	2	3	4	5
13.	Tienes objetivos de trabajo bien definidos.	1	2	3	4	5
14.	El cumplimiento de tus objetivos son revisados periódicamente por tu jefe.	1	2	3	4	5
15.	Se te da retroalimentación de tus evaluaciones de trabajo.	1	2	3	4	5
16.	Consideras que tus objetivos son acordes a las condiciones y herramientas de trabajo.	1	2	3	4	5

Responda después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar colocando una **X** sobre los números de la columna **(1, 2, 3, 4 y 5)** conforme lo siguiente:

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Indiferente	4	De acuerdo	5	Totalmente de acuerdo
---	--------------------------	---	---------------	---	-------------	---	------------	---	-----------------------

	SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO					
17.	Te sientes satisfecho con tu trabajo dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
18.	Consideras que el sueldo que recibes es el adecuado.	1	2	3	4	5
19.	Consideras que las prestaciones que recibes son las adecuadas.	1	2	3	4	5
20.	Sientes que existen oportunidades de desarrollo dentro de la organización.	1	2	3	4	5
21.	En ocasiones has pensado en buscar otro empleo.	1	2	3	4	5
22.	Consideras que la empresa valora tu trabajo.	1	2	3	4	5
23.	Consideras que tu jefe valora tu trabajo.	1	2	3	4	5
24.	Cuando requieres de apoyo tu jefe te lo ofrece.	1	2	3	4	5
25.	Consideras que las instalaciones de la empresa son las adecuadas.	1	2	3	4	5
26.	Recibes información acerca de las promociones de trabajo que hay en la empresa.	1	2	3	4	5
27.	La empresa publica las promociones de trabajo vacantes.	1	2	3	4	5
28.	Sientes que tienes la libertad de proponer inquietudes para mejorar tu trabajo.	1	2	3	4	5
29.	Te sientes escuchado en cuanto a tus opiniones o recomendaciones.	1	2	3	4	5
30.	Tu jefe inmediato reconoce tu esfuerzo y desempeño en el trabajo.	1	2	3	4	5
31.	Cuando tienes iniciativa o realizas un esfuerzo adicional la empresa lo reconoce.	1	2	3	4	5

Responda después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar colocando una **X** sobre los números de la columna **(1, 2, 3, 4 y 5)** conforme lo siguiente:

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Indiferente	4	De acuerdo	5	Totalmente de acuerdo
---	--------------------------------	---	------------------	---	-------------	---	------------	---	--------------------------

	MOTIVACIÓN LABORAL					
32.	Se revisa tu salario con cierta periodicidad.	1	2	3	4	5
33.	Consideras que eres reconocido en tu trabajo cuando cumples los objetivos.	1	2	3	4	5
34.	Recibes algún tipo de reconocimiento por los objetivos cumplidos.	1	2	3	4	5
35.	El sueldo y prestaciones que recibes cubren tus necesidades.	1	2	3	4	5
36.	Algunas veces quisieras tener algún tipo de incentivo adicional.	1	2	3	4	5
37.	Te agrada tu área de trabajo.	1	2	3	4	5
38.	Sientes que el ambiente de trabajo en tu área es el apropiado.	1	2	3	4	5
39.	Es agradable la relación con tus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
40.	Tu jefe inmediato se dirige a tí respetuosamente.	1	2	3	4	5
41.	Es agradable la relación con tu jefe inmediato.	1	2	3	4	5
42.	Consideras que la empresa da suficiente entrenamiento.	1	2	3	4	5
43.	Te gustaría que la empresa ofreciera más capacitación.	1	2	3	4	5
44.	Consideras que tu trabajo es una actividad clave dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
45.	Consideras que la empresa te ha tomado en cuenta para alguna promoción de trabajo.	1	2	3	4	5
46.	Te gusta trabajar en esta empresa.	1	2	3	4	5
47.	Consideras que necesitas buscar otras opciones de empleo.	1	2	3	4	5