



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Economía

Título: Estudio sobre la motivación laboral en La Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

Autora: Elis María Feito Suárez.

Tutores: Msc. Alfredo Santana González.

Cotutora: Msc. Yunet Peña Sánchez.

Asesor: Lic. Leonides López Salazar

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad.

Yo, Elis María Feito Suárez, declaro ser la única autora de este trabajo de diploma para optar por el título de Licenciada en Economía; y autorizo a la Universidad de Matanzas, Sede ``Camilo Cienfuegos`` y a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, a hacer uso de la misma con la finalidad que estimen pertinente, orientada a fines pedagógicos e investigativos.

Firma del Autor.

Nota de aceptación.

Nota de aceptación

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los ____ días del mes de _____ del 2021.

Dedicatoria.

- A mi abuela Marcela, que falleció hace dos años, por todo el amor y todo el cuidado que me dio.
- A mis padres Lourdes y Samuel, por todo el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida, por sus consejos y lecciones.
- A mis abuelos Silvia y Daniel, por todo su amor y su cariño.
- A mis amigos y compañeros, que a pesar de los obstáculos hemos llegado hasta este momento juntos.
- A la Revolución Cubana, que me proporcionó la posibilidad de convertirme en una profesional.
- A la memoria del líder histórico e indiscutible de la Revolución Cubana Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz.
- A todas las personas que quieren esforzarse para estudiar y superarse en la vida.

Agradecimientos.

- A mi tutor, el Msc. Alfredo Santana González, por su asesoramiento y colaboración incondicional al asumir con dedicación la responsabilidad de mi tutoría.
- A mi cotutora, la Msc. Yunet Peña Sánchez, por su guía y toda su ayuda durante este proceso.
- Al Lic. Leonides López Salazar, por brindarme su asesoramiento y su colaboración en este proceso.
- A todos los profesores que me han enseñado durante estos cinco años, que me formaron para ser una profesional.
- A los trabajadores de la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, por su ayuda y colaboración al facilitarme información para la realización de esta tesis, en especial a la Ing. Karelin Isasi Alfonso, Directora de Capital Humano y la Ing. Eglis Drake Escobar, Jefa de Departamento de OTS y Recursos Humanos.
- A mi prima Lilibet, por toda la ayuda y orientación que me dio cada vez que lo necesité.
- A mis amistades y compañeros de aula por su apoyo desde que iniciamos este viaje juntos hasta este momento tan importante.
- A mi familia y todos mis seres queridos por estar siempre para mí en todo lo que necesito.

Pensamiento.



El trabajo debe dejar de ser una penosa necesidad para volverse un agradable imperativo.

Ernesto "Che" Guevara.

Resumen

La presente investigación aborda las diferentes vías para elevar el nivel motivacional de los trabajadores en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS. Con este estudio motivacional se busca identificar los problemas fundamentales que afectan el índice de motivación laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio. Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se asumió la metodología cualitativa con algunos elementos cuantitativos y como método teórico fundamental se utilizó el fenomenológico. Las técnicas de recogida de información escogidas fueron: la observación, la entrevista en profundidad y el cuestionario. Con esto se pretende conocer las causas que están incidiendo negativamente en los niveles de motivación laboral en dicho centro. La tipología del estudio se adecua a su forma no experimental descriptiva. Para realizar el procesamiento de la información se utilizaron los métodos teóricos: analítico - sintético, inductivo - deductivo e histórico - lógico. Los métodos empíricos que se proponen son: entrevistas y el cuestionario. El trabajo de investigación quedó estructurado de la siguiente manera: consta de un primer capítulo dedicado a la fundamentación teórica. El segundo capítulo, dedicado a la caracterización del objeto de estudio, fundamentación metodológica del trabajo donde se describen los métodos, técnicas e instrumentos para el desarrollo de la investigación, así como las fases y etapas del proceso investigativo y el proceso del diagnóstico a realizar. Cierran esta investigación las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

Palabras clave: motivación, trabajadores, políticas, teorías, encuesta.

Abstract

The present investigation considers the different ways of elevating motivational levels of workers at Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS. The goal of this motivational study is to identify the fundamental problems that affect the work motivation index in workers of this company. To achieve the proposed objective, a qualitative methodology with some quantitative elements was utilized and the main theoretic method used was phenomenological. The techniques chosen to gather information were: observation, in-depth interview and a questionnaire. The intention of these being knowledge of the causes that negatively impact the levels of work motivation in this company. This study is classified as descriptive and non-experimental. To process the information gathered the following theoretical methods were used: synthetic-analytic, inductive-deductive, and historical-logical. The following empirical methods proposed were: interviews and questionnaires. The investigation work was structured in the following manner: the first chapter is dedicated to setting a theoretical basis. The second chapter characterizes the object being studied, sets the methodological foundations where the methods, techniques and instruments to developed the investigation are described, also the phases and moments of the investigative process and the process to make the diagnosis. Ending this investigation the conclusions, recommendations, bibliographies and annexes.

Key words: motivation, workers, policies, theories, questionnaire.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico-referencial	6
1.1 Antecedentes históricos de la motivación laboral. Conceptos de motivación, necesidades y motivos. El ciclo motivacional.....	6
1.2 Principales teorías de la motivación.	13
1.3 La motivación laboral: principales aspectos.....	21
Conclusiones parciales.	29
Capítulo II: Propuesta metodológica para el estudio de la motivación laboral en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.....	30
2.1 Caracterización de la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.	30
2.2 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación.	40
2.3 Fases y etapas del proceso investigativo.....	43
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	52
Bibliografía	53
Anexos	57

Introducción

En las últimas décadas, han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado en las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas; sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. La sociedad globalizada del siglo XXI requiere organizaciones dinámicas que se adapten con celeridad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades de un exigente mercado, que opera en un ambiente dinámico y competitivo.

En ese sentido, aparece la necesidad de hallar nuevas ventajas competitivas para dirigir una organización hacia el éxito, convirtiéndose en una de las más importantes a tener en cuenta: la motivación de las personas; que constituye una de las problemáticas en el quehacer administrativo de estos tiempos y al estar presente en todos los ámbitos de la existencia humana, interviene recurrentemente como mecanismo para lograr metas y propósitos de todo tipo, teniendo gran trascendencia en el desempeño tanto individual como colectivo de los seres humanos y en consecuencia, de la sociedad.

Ochoa (2014), menciona que las empresas u organizaciones que sufren de baja productividad laboral son porque no le dan la importancia necesaria a las causas que lo producen, aunque fácilmente desde afuera de la organización se observa que no existe otro motivo mayor que la motivación de los trabajadores. Varios autores coinciden en que la motivación, dentro del ámbito laboral, es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados. Expresan además, que en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos y competentes.

En los estudios científicos realizados en la Universidad de Matanzas en las facultades de Ciencias Sociales y Humanidades, así como la de Ciencias

Empresariales, se han abordado temas sobre la motivación y la satisfacción laboral o estudiantil. Entre estos autores se encuentran: Chacón (2009), quien en su trabajo de diploma realiza un diagnóstico donde se analizan los problemas fundamentales que afectan el índice de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas (CSAM).

Hernández (2010), realiza un estudio donde se tiene en cuenta la motivación profesional en los estudiantes de cuarto año de la carrera de Psicología en la Sede Universitaria Regino Pedroso del municipio Unión de Reyes.

Estos autores cubanos consideran la motivación laboral como un fenómeno multivariado y altamente complejo, que tiene diferentes expresiones particulares, ya que depende del grado en que cada trabajador o estudiante vea satisfechas sus expectativas personales en el ámbito laboral o estudiantil y sientan como suyas las metas y los objetivos de la entidad.

A pesar de los esfuerzos realizados en estos y otros estudios, aún quedan muchas interrogantes por resolver con relación al nivel de motivación laboral, por las características reales en lo económico, político y social entre las organizaciones de Cuba y en especial en la provincia de Matanzas. Donde no todas sus empresas a pesar de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles, tienen implementadas acciones o procedimientos motivacionales que permitan conocer con efectividad el comportamiento de los recursos humanos; que constituye una condición fundamental para lograr buena competitividad y bienestar en las organizaciones.

Con el estudio de la satisfacción laboral, se puede identificar qué habilidad tiene la organización para conocer los problemas de sus trabajadores a partir de las condiciones de trabajo y el estilo de dirección, así como las relaciones interpersonales de sus miembros y el grado de motivación que éstos sienten hacia su trabajo, lo cual conlleva a alcanzar un alto nivel de compromiso de los trabajadores con la labor que desempeñan y con la empresa (Chacón, 2009).

El común denominador de todas las organizaciones, es que están integradas por personas humanas y que para lograr el fin último de la empresa, deben poner en común su trabajo. Es por ello que se consideran el activo intangible máspreciado

dentro de una organización. La eficacia y eficiencia de una empresa están determinadas por sus recursos humanos, debido a que sólo mediante éstos es posible la efectividad del resto de los recursos existentes.

La cuestión que, siguiendo a Jorge, Mollón y Fernández (2003), tipifica a cualquier equipo de alto rendimiento es la motivación de sus miembros. Que se consagren a lo que emprenden, lo que representará una garantía para los resultados a alcanzar. Los directivos deben enfocarse en los clientes internos de la organización, no solo por el talento y la competencia de los mismos, sino en el hecho de que disfruten de su trabajo y este les genere placer en lugar de aversión.

Desconocer los sentimientos, las necesidades y los intereses de las personas es una falla imperdonable en los ejecutivos, que en ocasiones poseen poca información de lo estudiado por la humanidad en el campo de la dirección. ``Una de las principales tareas que tienen sobre sus hombros los que dirigen, es la motivación de todos los que se encuentran a su alrededor'' (Jorge, Mollón y Fernández, 2003).

En lo que respecta al documento de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, el tema de la motivación laboral se relaciona con el Capítulo IV: Características principales de la Política Social. En este se habla sobre la importancia del bienestar y la prosperidad de todos los ciudadanos y se resaltan los factores que tienen que ver con esto. La motivación laboral se vincula principalmente con el inciso d): El fomento del trabajo creativo y el ambiente laboral sano, la responsabilidad y sentido de pertenencia individual y colectiva en la creación de la riqueza y la participación en su justa y equitativa distribución.

Según lo expresado anteriormente, corresponde identificar la situación problemática de esta investigación, cuestión de vital importancia para la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, por ser una empresa que brinda servicios de dirección y administración de obras de arquitectura e ingeniería, fundamentalmente en el polo turístico de Varadero; donde surge la necesidad de la alta dirección, de conocer cómo marcha el nivel actual de motivación laboral de sus trabajadores, existen nulas evidencias desde 2019, sobre evaluaciones sistemáticas del tema en cuestión, además de profundos cambios que pueden traer consigo el descontento, la desmotivación por el trabajo y por ende el bajo desempeño de los

mismos (eliminación de la escala salarial, cambios de puestos de trabajo, licencias sin sueldos y nuevas formas de pago, entre otras). Por lo antes dicho, se plantea como **problema científico**: ¿Cómo determinar el nivel de motivación laboral de los trabajadores, de la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS?

Objeto de estudio: la gestión de recursos humanos.

Campo de acción: la motivación laboral de los trabajadores en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

El **objetivo general** estuvo encaminado a: analizar el nivel de motivación laboral en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS. En correspondencia con el objetivo general, se formularon los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar el marco teórico-conceptual referente al tema de la motivación laboral.
2. Elaborar una propuesta metodológica para el análisis de la motivación laboral en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.
3. Diseñar las guías de observación, de entrevista y una encuesta para el diagnóstico del nivel de motivación laboral en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

La importancia de este trabajo radica en que permite conocer el grado de motivación laboral de los trabajadores de la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, con relación a las condiciones de trabajo, estilos de dirección, retribución, relaciones interpersonales, comunicación y satisfacción del trabajo en sí, por ser estos factores imprescindibles para el logro de los objetivos del centro. **Su utilidad** radica, en que le permite a la organización, conocer el nivel de motivación y satisfacción laboral de sus trabajadores con el fin de impulsarlos al cumplimiento de sus metas y los objetivos estratégicos trazados por la dirección de la empresa.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, la investigación asumirá una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa). La tipología del estudio se adecua a su forma no experimental descriptiva. Para realizar el procesamiento de la información se utilizaron los métodos teóricos y se proponen los métodos empíricos que mencionaremos a continuación.

➤ Métodos teóricos: análisis-síntesis: brinda la posibilidad de profundizar y analizar los aspectos contenidos en el tema, lo que permitió arribar a conclusiones a través del proceso de síntesis y concretarse a los aspectos más significativos de la investigación; histórico-lógico: permite estudiar las distintas etapas de desarrollo y los elementos de semejanzas con estudios similares anteriores; inductivo-deductivo: en la inducción el pensamiento se mueve de lo particular a lo general, mientras que en la deducción va de lo general a las manifestaciones particulares de un fenómeno dado. Los dos procedimientos citados se complementan entre sí, aunque en determinados momentos puede predominar uno de ellos.

➤ Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación.

El trabajo de investigación quedó estructurado de la siguiente manera:

Consta de un primer capítulo dedicado a la fundamentación teórica, en él se abordaron los tópicos sobre la motivación desde sus definiciones y teorías. El segundo capítulo está dedicado a la caracterización de la empresa, la fundamentación metodológica del trabajo, así como a la propuesta de los métodos empíricos para el análisis de la motivación laboral. Cierran esta investigación las conclusiones, las recomendaciones, las bibliografías y los anexos.

Capítulo I: Marco teórico-referencial

El presente capítulo aborda un conjunto de fundamentos teóricos con el objetivo de definir las bases conceptuales sobre las cuales se sustenta la investigación. Para ello se analiza el criterio de diferentes autores que abordan temáticas actualizadas referentes a la motivación laboral y a las diferentes teorías de interés para el estudio.

1.1 Antecedentes históricos de la motivación laboral. Conceptos de motivación, necesidades y motivos. El ciclo motivacional.

Antecedentes históricos de la motivación laboral.

La gestión del talento humano en las organizaciones, ha tenido un papel fundamental como proceso para incorporar, desarrollar y retener al personal. La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional (Peiró, 1990). Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad dentro de la psicología del trabajo.

Surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinarias operadas 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.

En este sentido, es bueno primero conocer los antecedentes históricos de la motivación, que según Mankeliunas (1996), existen dos grandes etapas en el desarrollo del término motivación: La etapa pre científica, que abarca desde los principios de la humanidad hasta mediados del siglo XV (15) a.c.; y la etapa científica, que se inicia con la obra de Darwin y se desarrolla particularmente durante los últimos 30 o 40 años de la psicología científica.

Por otra parte, los postulados de Aristóteles, Sócrates y Platón dominaron la mentalidad griega. Más adelante, cercano al siglo XIX (19), fueron los comienzos de la investigación científica. Cofer (1971), citado por Cadena Alarcón (2019), sostuvo

que fue con la obra de Darwin que se inició la etapa científica donde se desarrolla el término motivación.

En relación a la etapa pre científica, en sus inicios se buscó explicar el comportamiento humano basado en la idea de los espíritus, y más tarde, los filósofos griegos intentaron explicar la conducta humana basada en la razón. Tal como asevera Cofer (1971), citado de Ramos (2011), Aristóteles creía que la meta más allá de la vida humana es la felicidad, que debe lograrse por medio de esa actividad única al hombre: la razón.

Cabe destacar, que la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador, es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas, prevista por el Tratado de Versalles en 1919, que 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.

A mediados del siglo XX surgieron algunas de las teorías más importantes que abordaban la motivación y, desde entonces se relaciona el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal a la hora de desarrollar sus obligaciones. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz, más responsable y además, podría generar un buen clima laboral.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

La motivación.

La motivación desde la antigüedad para muchos estudiosos se ha considerado de gran interés e importancia. Los primeros que intentaron explicar la naturaleza de la motivación humana fueron los pensadores griegos. Epicuro con la teoría en la que defiende que las personas están motivadas para buscar placer y evitar dolor, en

cambio Sócrates trató de encontrar el porqué de la búsqueda de la felicidad en el hombre, pero Aristóteles basado en la observación de los hechos terminó concluyendo que algunas conductas humanas estaban relacionadas con los sentimientos de amor que dirigen el comportamiento (García Correa, Londoño Bolívar y Ortiz Pérez, 2016).

En este contexto la motivación y la satisfacción se puede evidenciar que ambas se encuentran estrechamente enlazadas en razón a la relación de dependencia que hay entre estos dos términos. A esto podemos manifestar que la motivación del recurso humano es fundamental y un objetivo necesario del administrador, ya que permite pronosticar el comportamiento individual y grupal del personal de trabajo, con la finalidad de guiarlo debidamente hacia la eficiencia en el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales (Jiménez, 2016).

Existen diferentes definiciones de motivación, planteadas por varios autores que por su importancia son referente para la comprensión del tema de esta investigación, entre los que se encuentra Abraham Maslow, que considera que la motivación es un aspecto intrínseco del ser, el cual está basado en el interés del individuo, quien solo se motiva cuando recibe un beneficio. Así mismo menciona que las acciones del bien común están basadas en el propio interés de la persona (Maslow, 1992), citado por García Correa, Londoño Bolívar y Ortiz Pérez (2016).

Por su parte los autores Koontz y Weihrich (1998), la definen como un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se experimenta una vez obtenido el resultado. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Chiavenato (2000), citado por Peña y Villón (2018), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las

necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo.

De acuerdo con Santrock (2002), citado por Huilcapi-Masacon, Jácome-Lara y Castro-López (2017), 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.

González (2008), puntualiza la motivación como un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no, satisfacción.

Chiavenato (2009), considera que, la motivación es un proceso psicológico básico, que junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

Según Naranjo Pereira (2009), la motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige.

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad tanto individual como grupal (Stoner, Freeman, y Gilbert, 2009).

Teniendo en cuenta los criterios de otros autores, Stoner, Freeman y Gilbert (2010), expresan que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuyen la motivación, mientras que los contactos sociales sirven para crear, estimular, incentivar y sostener la actividad en las organizaciones, por lo que los gerentes están en condiciones de identificar y reconocer las necesidades sociales de los empleados y hacer que se sientan útiles e importantes otorgándoles un incentivo motivacional.

Estar motivado supone sencillamente que un individuo opta por emplear su energía física o mental en su trabajo, o en alcanzar una meta como consecuencia de una serie de factores que le inducen a comportarse de una forma concreta, lo que

significa que, en caso de no existir unos estímulos, tal componente no tendría lógica (Porret, 2012).

Por otra parte, Rubio (2016), define a la motivación como un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado.

En el criterio de Jiménez (2016), las empresas necesitan que sus empleados vayan más allá del denominado trabajo a reglamento, (describe una situación en que las personas se limitan hacer únicamente aquello que está pautado, implicando un gran deterioro del rendimiento para la organización), indispensable un correcto diseño y formulación del sistema de incentivos.

Según Chiavenato (2017), el compromiso personal en el logro de los objetivos de la empresa, se debe al clima organizacional mismo, que influye sobre la motivación de los participantes de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros y que influye en su conducta.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, se puede definir que la motivación, es la disposición interna que tienen los individuos, movidos por distintos motivos y necesidades de adoptar la actitud necesaria para llevar a cabo las acciones pertinentes, orientadas al logro de un determinado fin, el cual sería el cumplimiento de metas y objetivos, para satisfacer dichas necesidades.

La motivación es un proceso cognitivo que no se puede visualizar, de ahí que sea un constructo hipotético que sirve para comprender mejor el comportamiento humano. En las organizaciones los miembros del colectivo actúan cuando saben, cuando le dan posibilidades y cuando quieren. El saber y la posibilidad lo proporciona la entidad, pero el querer es solo un atributo del individuo que está matizado por la motivación.

Definición de necesidad y motivos

La necesidad y los motivos, son dos elementos que influyen significativamente en la motivación humana, ya que las personas actúan movidos por estos, con el único propósito de satisfacerlos.

Las necesidades según Todt (1991), no son observables. Son constructos hipotéticos inventados para explicar determinados hechos objetivos y subjetivos. Estos constructos no se derivan directamente de una conducta observable, sino de sus efectos. Por tanto, la necesidad es un concepto tan dinámico como finalista. Toda necesidad tiene un aspecto energético y otro orientativo.

Una necesidad según Jorge, Mollón y Fernández (2003), significa un estado interno de carencia o de insatisfacción, que es capaz de crear una tensión, que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión. Los directivos tienen que incidir en sus subordinados para contribuir a crear en ellos, significación de la necesidad de participar en todas las acciones de la empresa.

Según expresa Chiavenato (2009), las necesidades aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

Entonces según lo dicho, las necesidades son un detonante existente dentro de los individuos que les crea una presión interna, lo que los influye y orienta a que actúen en consecuencia. La necesidad satisfecha, genera un estado de gratificación y bienestar, mientras que una necesidad no satisfecha, provoca la frustración en el sujeto, lo que genera conflicto y estrés en su interior.

Al tener ya preciso el concepto de necesidad, corresponde ahora detallar lo que se concibe como motivo.

Motivo es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo (Chiavenato, 1999).

Siguiendo a Jorge, Mollón y Fernández (2003), un motivo es aquel objeto, o su representación, donde se objetivizan las necesidades y se llegará a concretar su satisfacción. Se plantea que la integración entre necesidades y motivo genera las motivaciones.

Chiavenato (2009), dice que son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso o motivo genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación.

Wehrich, et al. (2017), indican que los motivos humanos consisten en necesidades, conscientes e inconscientes, algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden denominar secundarias, como la autoestima, el estatus, como la afiliación con otros afectos, los logros y la autoafirmación.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías: En primer lugar, figuran los motivos racionales y los emocionales.

- Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.
- Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

Se diría entonces que los motivos, son los medios que llevan a cabo la satisfacción de las necesidades; ya que estos constituyen el impulso necesario para realizar acciones encausadas en el logro de los objetivos que reducirán la tensión creada por dichas necesidades.

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar

la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse (Chiavenato, 2009).

El mismo autor continúa expresando que, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas de necesidades y motivos de satisfacción, a medida que van apareciendo.

Después de estudiar los diferentes puntos de vistas de los citados autores, se puede asumir que, las necesidades y motivos han constituido puntos de partida de las distintas teorías de la motivación.

1.2 Principales teorías de la motivación.

En el estudio de la motivación, diversas son las teorías que han surgido con el fin de tratar de explicar y definir la motivación. Estas tienen la intención de contribuir con la búsqueda incesante de lograr la satisfacción de las necesidades humanas. Las principales teorías de la motivación son:

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

La primera de ellas es de Abraham Maslow (1954), quien presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Pone estas necesidades en dos categorías: Categoría necesidades primarias, en las que clasifica dos niveles. El primer nivel: necesidades fisiológicas tales como: alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual; y el segundo nivel: necesidades de seguridad en las que se busca proteger contra amenaza o peligro, denominándolas necesidades básicas que vienen a garantizar la supervivencia y seguridad del individuo.

Y la categoría necesidades secundarias, clasificadas en tres niveles. El primer nivel: necesidades sociales, que se encuentran ligadas a la forma de actuar del individuo en sociedad, donde se involucran el afecto, la aceptación, la participación, la amistad y el amor; el segundo nivel: las necesidades de autoestima, es la valoración que el

propio individuo realiza de sí mismo. Y en el tercer nivel: las necesidades de autorrealización, en las que se conduce al individuo a desarrollar su máximo potencial y a superarse como seres humanos.

La teoría de las necesidades de Maslow determina que: el comportamiento de cada individuo reside en cada uno de ellos, es por esto que se divide en dos la pirámide, siendo las secundarias las que se van a ir llenando poco a poco o en la cual resida un mayor interés, después de cumplidas estas vienen las primarias, las mismas que se irán cumpliendo a medida que las primeras lo estén (Chiavenato, 2011). Ver figura 1.1.



Figura 1.1: Teoría de las necesidades de Maslow.

Fuente: Chiavenato (2011).

Según Maslow (1954), si uno desea motivar a alguien, se requiere comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad y enfocarse en la satisfacción de las necesidades en un nivel superior. Son interesantes estas cuestiones de valorar las necesidades que están en el vértice de la pirámide, porque son las que tienen más sentido humano. Por ejemplo, un alto salario o un estímulo material, al cabo de un período, puede dejar de mover a una persona, porque se acostumbra a él. Por otra parte, hay valores que están muy por encima de lo material.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos del individuo. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles

más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. (Chiavenato, 1999).

La validez de esta teoría ha sido muy cuestionada debido a su rigidez y simplificación a la hora de definir el sistema de motivaciones y necesidades.

Teoría de E-R-C de Alderfer.

Clayton Alderfer (1969), remodeló la *teoría de la jerarquía de las necesidades humanas* planteada anteriormente por Maslow dándole una nueva visión, pues según este, el orden ascendente planteado por Maslow no es el único de satisfacer necesidades. A la jerarquía planteada por Alderfer se le denomina *la Teoría E-R-C* (Existencia-Relación-Crecimiento) y se diferencia de la de Maslow en tres aspectos:

Reduce las cinco necesidades planteadas por Maslow a tres. Estas tres necesidades son:

- 1. Necesidades de Existencia:** En este conjunto de necesidades básicas se incluyen la provisión de elementos básicos para la supervivencia humana. Lo que Maslow denominó como necesidades fisiológicas y de seguridad.
- 2. Necesidades de Relación:** Estas necesidades afectan al deseo personal de crear vínculos de importancia y corresponden a las necesidades de relación social de Maslow.
- 3. Necesidades de Crecimiento:** Por último, las necesidades de crecimiento se refieren al deseo de desarrollo individual o como lo definió Maslow, de estima o autorrealización.

Alderfer además explica como en el momento que aparece una nueva necesidad, no es imprescindible que se hayan satisfecho de manera completa las de nivel inferior para que ésta ejerza como un estímulo motivador.

Por último, este autor afirma que el orden ascendente de la teoría de Maslow no es el único modo de ir satisfaciendo las necesidades. Las personas pueden retroceder en

los diferentes niveles con el objetivo de volver a satisfacer de nuevo una necesidad ya satisfecha anteriormente.

Teoría de los dos Factores de Herzberg.

Frederick Herzberg (1959), citado por Peña Estrada (2015), desarrolla una teoría muy atractiva desde el punto de vista motivacional ya que estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa en vez de desde la óptica de las necesidades humanas, como en los casos anteriores. Este modelo que plantea Herzberg tiene una gran difusión y aplicación en el actual panorama empresarial. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales: **los factores** higiénicos y los motivacionales.

El primer factor: higiénico: compuesto por las condiciones físicas y ambientales de trabajo, es decir, las que rodean al individuo y comprenden el salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, clima de las relaciones laborales. Así mismo corresponden a las oportunidades existentes, a la perspectiva ambiental y a los mecanismos que las organizaciones realizan para motivar a los empleados. El segundo factor: motivacional: relacionado con todas las actividades inherentes al cargo tales como la realización de un trabajo importante, el logro, la responsabilidad, ascensos, reconocimientos, utilización de habilidades y que satisfacen en el tiempo y aumentan la productividad organizacional.

Este autor considera que la actividad más relevante de un sujeto es el trabajo. Además, afirma que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos productos procedentes de dos tipos de experiencia diferentes. Por lo tanto, Herzberg es el primero que establece que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan satisfacción. Siendo los que generan satisfacción los motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los higiénicos.

Herzberg enuncia que cuando los trabajadores afirman sentirse satisfechos hacen referencia a factores motivacionales que están presentes en ese momento, pero no hablan de insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes. En relación a esto, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos.

El autor Chiavenato (1999), en su síntesis sobre esta teoría expresa que, la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

La teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

David McClelland (1961), clasificó la teoría basada en tres necesidades: logro, poder y afiliación. En la que establece que una necesidad insatisfecha origina una tensión que promueve unos impulsos en el interior del individuo.

- 1. Las necesidades de logro** son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito en las tareas que conllevan evaluación de desempeño. Las personas con una necesidad fuerte de logro, se caracterizan por hacer bien las cosas y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad.
- 2. La necesidad de poder** se refiere a la necesidad de intentar controlar las acciones de otros a su gusto (Robbins, 2004).
- 3. Las necesidades de afiliación** buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con el resto. Éstos trabajan con mayor rendimiento cuando reciben un *feedback* positivo.

Kreitner y Kinicki (1997) afirman que existe un paralelismo entre estos tres grupos de necesidades con las denominadas, motivaciones sociales. Esta teoría elaborada por McClelland admite que en las organizaciones se trate de manera diferente y personal a los trabajadores dependiendo de la tendencia de cada uno, de esta manera se cubrirán las necesidades particulares en función de sus deseos o metas, aumentando la motivación de los empleados.

Teoría (X) y (Y) de McGregor.

Douglas McGregor (1960), citado por Peña Estrada (2015), plantea los principios de dos modelos contrapuestos acerca de los trabajadores de una organización. Cada uno de estos dos modelos enuncia una serie de características que distinguen los diferentes estilos de dirección y trabajo existentes. Para obtener estas dos posiciones, analizó durante un periodo de tiempo el comportamiento de los líderes

frente a sus subordinados en relación a lo que cada jefe pensaba de ellos. Resulta interesante ya que, dependiendo de ello, aconseja un modelo de dirección o liderazgo diferente para alcanzar el nivel máximo de motivación de sus empleados. Identificó estas dos posiciones extremas que denominó Teoría (X) y Teoría (Y). El primero, básicamente negativo y el segundo, positivo en lo fundamental.

Según la **Teoría X**, de manera general, los trabajadores:

- Trabajan lo menos posible ya que el trabajo no es una actividad atractiva para ellos, es por esto que son obligados mediante coacción. Buscan la seguridad por encima de todo y rechazan las responsabilidades.
- Su única y gran motivación es el dinero y carecen de ambición, prefieren que les manden.
- Un trabajador medio es inocente, ignorante, manipulable y suele estar poco o mal informado.
- Los trabajadores no se sienten motivados a cumplir los objetivos de la empresa si no fuese por la dirección.

Según la **Teoría Y**, de manera general, los trabajadores:

- Poseen un grado alto de ingenio, creatividad e imaginación, son resolutivos ante los problemas de la empresa.
- El trabajo es considerado por ellos como algo natural sintiéndose motivados en su realización y mejora.
- Buscan responsabilidades y tratan de esforzarse en la consecución de los objetivos cuando la recompensa es el reconocimiento de méritos.
- Las personas ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidas con los objetivos.

La tendencia es que los empleados pueden considerar el trabajo como algo natural e inclinarse más a los cuatro parámetros que esboza la teoría «Y», ya que si se toman en cuenta las opiniones de todos los integrantes de una institución se pueden generar altos niveles de satisfacción, pertenencia y participación, lo cual sería productivo para el cumplimiento de la misión identificada y declarada.

Teoría de las Expectativas de Vroom.

Esta teoría ha sido atribuida al psicólogo Víctor H. Vroom (1964). Según la teoría planteada, la tendencia para actuar de un modo concreto, depende de dos factores: primero, que la persona concreta esté convencida de que las acciones que va a llevar a cabo le van a conducir a conseguir un resultado concreto y segundo, dependiendo de lo atractivo que le resulte la recompensa posterior.

Su lógica presupone que todo individuo se esforzará en la realización de ciertas conductas para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos necesarios para ser capaz de realizarlo. Según Vroom, la motivación es producto de tres variables:

1. **Valencia (V):** Orientación actitudinal que cada individuo le asigna a diferentes resultados. La valencia puede tener un valor positivo (1), deseo de alcanzar algo, o negativo (-1) si corresponde al deseo de huir de algo. Este nivel de deseo es único para cada trabajador de una empresa y está altamente relacionado con el nivel de experiencia y el paso del tiempo.
2. **Expectativa (E):** Grado de convicción acerca de la posibilidad de que la relación entre el trabajo y el esfuerzo conduzca a un resultado determinado. Los valores oscilan entre -1 y 1, siendo -1 la creencia nula y 1 correspondiendo a la creencia total de la conexión entre resultado y esfuerzo.
3. **Medios (M):** Estimación que realiza un individuo acerca de la probabilidad del vínculo entre recompensa y desempeño. El valor puede oscilar entre -1 y 1, de la creencia nula a la creencia total de la relación respectivamente.

La combinación de estos tres factores crea la aparición de la motivación laboral en los trabajadores, con un grado diferente en función de la intensidad de éstos. Cada factor tiene asignado un valor entre -1 y 1 que se sustituyen en la siguiente fórmula:

$$\text{MOTIVACIÓN} = V \times E \times M$$

Posteriormente a Víctor H. Vroom, Porter y Lawler ampliaron esta teoría en 1968 afirmando que el fundamento de este modelo de motivación se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende directamente de la combinación del medio y las fuerzas que rodean a las personas.

2. Los individuos toman decisiones de manera consciente sobre su comportamiento.
3. Las personas tienen deseos, metas, objetivos y necesidades diferentes.
4. Los individuos eligen por sí mismos entre diferentes opciones de comportamientos.

Teoría del Establecimiento de las Metas y Objetivos de Locke.

Edwin A. Locke (1968), citado por Peña Estrada (2015), reconoce el papel motivacional relacionado directamente con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, ya que actúa como estímulo interno. Las metas y los objetivos que tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización. Este modelo explica cuáles son las consecuencias sobre el desempeño de los objetivos. Mientras más complejos sean los objetivos aceptados, mayor será el desempeño. Locke presupone que cada empleado necesita poseer unos determinados grados de conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente las actividades y lograr los objetivos propuestos. Los puntos más importantes de esta teoría se resumen en estas ideas:

- La fijación de objetivos claros aumenta la productividad de los trabajadores.
- Es muy positivo para la empresa involucrar a los trabajadores a la hora de fijar los objetivos ya que aumentará su comprensión. La participación aumentará su desempeño, comodidad en el puesto de trabajo y calidad de sus tareas.
- Un objetivo complejo aceptado por el trabajador motivará más que un objetivo sencillo.
- Cuanto más específicas sean las metas propuestas, mayor será la motivación de los empleados.

Teoría de la Equidad y la Justicia de Adams.

Stacey Adams (1968), citado por Peña Estrada (2015), presenta la motivación laboral a través de dos conceptos: equidad e inequidad. Éste destaca cinco aspectos importantes al respecto:

1. Los trabajadores son capaces de distinguir entre las compensaciones obtenidas y las contribuciones que ellos aportan a la empresa.

2. Comparación Social: Los trabajadores comparan la razón de sus contribuciones y compensaciones con el obtenido por otros compañeros. Tras este razonamiento de comparación social, el trabajador puede tener una percepción de equidad si estima que hay igualdad en estos o, por el contrario, la percepción de inequidad.
3. La inequidad tiene consecuencias e impulsa al trabajador a intentar eliminar esa desigualdad.
4. Cuanto mayor sea la inequidad existente, mayor será la tensión por parte de los empleados y la desmotivación.
5. El trabajador preferirá alterar antes las cogniciones sobre los resultados de otros compañeros que sobre las suyas.

Las teorías de la motivación son parciales. Aún no se ha enunciado un modelo teórico que al llevarlo al terreno de la práctica pueda motivar a todos los trabajadores al máximo, puesto que cada uno tiene sus propias motivaciones internas. Las teorías nos ayudan a través de evidencias empíricas a obtener la información suficiente para gestionar la voluntad de las personas en el mayor porcentaje posible.

Después de la presentación de esas valiosas teorías para la validés y comprensión del tema que nos corresponde, se hace necesario responder la pregunta de: ¿qué es la Motivación Laboral?

1.3 La motivación laboral: principales aspectos.

Las motivaciones de las personas pueden identificarse en el marco de cualquier área de actuación. En el entorno laboral, el porqué de las actuaciones de los trabajadores que realizan funciones específicas puede promover o frenar el rendimiento que cada cual pueda tener en su trabajo. Esto implica que se ha de conocer aquello que cada subordinado necesita y tratar de satisfacer sus demandas para obtener mejores resultados de productividad, calidad y servicio.

Uno de los objetivos que debe perseguir una organización, es el de mantener y asegurar el bienestar y la buena comunicación con todos los miembros de esta, tomando todas las medidas para que exista un ambiente sano en el que las personas se sientan motivadas para la realización de sus respectivas tareas.

La motivación dentro del ámbito laboral definida actualmente como el proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia los objetivos esperados (Toro, 1992), citado por García Correa, Londoño Bolívar y Ortiz Pérez (2016).

Robbins (2004), expresa que la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual.

Sánchez (2013), plantea que la motivación empresarial hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización. Este es un aspecto que nunca debe faltar entre los empleados, ya que supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo y es una forma de mantener un ambiente laboral agradable y proactivo. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar.

En el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos (García Correa, Londoño Bolívar y Ortiz Pérez, 2016).

Según el criterio de Peña y Villón (2018), la motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Continúa expresando, que es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, que es el impulso de satisfacer las necesidades que se hayan presentes en el empleado en la autorrealización. Mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin de lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada.

La motivación debe estar considerada en las instituciones y empresas para obtener resultados positivos en sus subordinados para que todas las actividades que se realizan se lleven a cabo por medios de los objetos de esta, es decir, en relación con el trabajo. La motivación muchas veces la vinculan con los incentivos debido a el entusiasmo que es notorio en los trabajadores influyendo de manera positiva en el comportamiento del individuo, impulsándole a lograr sus objetivos en la organización, además de alcanzar sus metas personales debido que mejora el nivel de satisfacción en las actividades que realiza (Bohórquez, et al, 2020).

Por tanto, se puede decir que la motivación laboral, es el lograr que los empleados de una empresa se sientan valorados e incentivados por los dirigentes de esta, para que así los primeros abracen los objetivos organizacionales como suyos y pongan todo su empeño y capacidad en cumplirlos, logrando por ende el éxito empresarial.

Tipos de motivación.

La motivación puede ser de diferentes tipos. Según plantea Chávez (2015), tenemos:

- **Motivación afiliativa.** El impulso motivacional en este caso está orientado a las relaciones sociales. Las personas suelen encontrarse motivadas para el trabajo. Si se elogian las actitudes y la cooperación, el ambiente suele ser favorable. Sin embargo, para los administradores es complicado, en algunos casos, lograr el total cumplimiento de los objetivos porque la parte social se antepone a la técnica y las decisiones pueden tomarse en función del compañerismo. Durante la selección, la motivación afiliativa suele ser desventajosa porque parte del agrado hacia las personas, más que de la observación de sus habilidades técnicas para realizar el trabajo.
- **Motivación al logro.** Este tipo de motivación depende de la retroalimentación, del reconocimiento y de la percepción de las tareas como posibles de realizar, o con pocas posibilidades de fracasar. El impulso de los trabajadores para alcanzar metas o simplemente producir está en función de la retroalimentación que reciben. Cuando identifican que su desempeño será reconocido y existe poco riesgo de fracaso, su motivación hacia el trabajo será mayor. Cumplir se vuelve importante y no depende totalmente de las retribuciones. Comúnmente, cuando el

trabajador recibe retroalimentación, trabaja con mayor dedicación y asume responsabilidad en su trabajo y sus acciones.

- **Motivación hacia la competencia.** La orientación del trabajador en este impulso está centrada en la calidad y en el dominio de las labores. El empleado se esfuerza cada vez más en perfeccionar lo que hace. Su desempeño se apoya en la motivación intrínseca: el trabajador se enorgullece de su dominio. Las personas con este tipo de motivación se interesan en ser creativos en la resolución de problemas y persiguen siempre el objetivo. La desventaja suele ser que se descuidan las relaciones sociales, a causa del interés único en el trabajo. Un administrador motivado hacia la competencia esperaría que la prioridad para los subalternos fuera la producción y relegaría las actividades sociales-familiares de sus trabajadores. Es decir, la motivación hacia la competencia tiene un costo en las relaciones humanas y en el trabajo en equipo.
- **Motivación por el poder.** En este tipo de motivación la persona se interesa por obtener poder en la jerarquía para influir en las decisiones, o en los demás. La persona puede interesarse en un poder institucional para lograr beneficios para la organización y su personal. Usualmente los administradores motivados por poder institucional se enfocan hacia la gente. Suelen ser buenos gestores, se arriesgan para obtener sus logros y su crecimiento es con base en logros legítimos. Sin embargo, cuando están motivados por el poder personal, sólo se orientan a su beneficio, y lo obtienen de manera no lícita.
- **Motivación extrínseca.** Es generada por elementos del contexto de trabajo, tales como compensaciones, bonos y premios. Estas recompensas logran que se despierte interés en el desarrollo de las tareas. La motivación hacia el trabajo es resultado de las retribuciones. La limitación de estos programas es que los empleados desarrollan dependencia hacia los beneficios externos y cuando dejan de recibirlos, los índices de productividad disminuyen.
- **Motivación intrínseca.** Es provista por el propio trabajador. Surge por razones internas. Tiene que ver más con la persona que con el trabajo. Este tipo de motivación es el resultado de los valores, de las normas personales de desempeño y de los intereses propios en la calidad. Satisface un interés personal

por hacer el trabajo bien, más que por lo que otorgue la compañía. Un trabajador con motivaciones intrínsecas hacia el trabajo suele ser productivo y mantener buenos índices de desempeño. Las empresas deben proveer sanos ambientes de trabajo para lograr que el personal confíe en la organización para que desarrolle de manera natural el compromiso hacia el trabajo.

Factores que favorecen la motivación en el trabajo.

Las personalidades y necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben tener en cuenta para garantizar la motivación de los mismos. Se debe tener presente que las motivaciones son internas y diferentes para cada persona. Estas son muy diversas y pueden ir desde la retribución económica hasta el querer un reconocimiento social.

Como exponen algunas teorías, los elementos que motivan a los trabajadores evolucionan y cambian con el tiempo, a medida que el individuo va cubriendo sus necesidades y deseos. Para poder motivarlos hay que tener en cuenta características como sus valores, nivel cultural, situación económica y las metas que pretende alcanzar por medio del trabajo.

Los factores que favorecen la motivación en el trabajo son: 1). La retribución económica: aunque en ocasiones a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero, por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir. 2). El reconocimiento dentro de la empresa: un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle. 3). La responsabilidad sobre el trabajo: deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea. 4). El reconocimiento social: es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad. (Lagos Cortez, 2015).

Beneficios de la motivación laboral.

Prieto Bejarano (2013), señala que cada vez que las empresas se preocupan por el capital humano, su imagen mejora, no solo porque lo hace, sino por los resultados que esto deriva, como:

- Mayor compromiso con la empresa que genera mayor implicación de parte del empleado.
- Mejora el rendimiento laboral ya que, al sentirse bien en el trabajo, producen con eficiencia y eficacia, generando mayores beneficios para la empresa.
- Generación de más y mejores resultados que se transmiten a los superiores, las personas se vuelven creativas y rinden más en el trabajo.
- Menores inconvenientes para la empresa, menos accidentes laborales, asistencia puntual del personal, mejores relaciones interpersonales, disminuyen los niveles de estrés; esto conlleva a evitar o disminuir pérdidas económicas para el negocio.
- Incrementa los niveles de competitividad empresarial, debido a que el personal se siente bien y a gusto en su trabajo y preparado para enfrentar mejor los cambios del mundo globalizado en que hoy se compete.
- Menos fugas de cerebros, ya que al sentirse bien en su área de trabajo y motivados en su empleo, tienden a quedarse, aunque otras les ofrezcan mejores condiciones.
- Mejor imagen de la empresa como buen empleador, aspecto que atrae empleados valiosos.

El Clima Laboral.

El concepto de motivación (en el nivel individuo) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro (Chiavenato, 1999). Continúa el autor expresando que, cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de

depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad.

Así mismo considera que, el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades

La motivación y el clima laboral están estrechamente relacionados entre sí. Chiavenato (2009), dice que el clima en la organización se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Lagos Cortez (2015), lo define como el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral.

Se puede concluir que el clima laboral son aquellos aspectos del ambiente de trabajo que van a influir positiva o negativamente en el nivel motivacional de los individuos en su entorno de trabajo.

Un clima favorable se da cuando se satisfacen las necesidades de las personas y se mejoran los ánimos, mientras que un clima desfavorable se caracterizara por la frustración y la insatisfacción de dichas necesidades. Cuando el clima mejora las relaciones de los miembros de la organización son satisfactorias, el ánimo colectivo se eleva, predomina el interés y la colaboración. Cuando es desfavorable, las personas están poco motivadas y predomina la frustración. El clima en estas circunstancias se deteriora y se caracteriza por el desinterés, la apatía, la insatisfacción y se puede llegar al inconformismo por parte de los miembros.

Todo lo anterior se reflejará en la productividad de la empresa y la consecución de sus objetivos. El clima entonces va a depender de diversos factores como:

- Los procedimientos de los Directivos o Gerentes.
- El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en

conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores.

Factores más relevantes de motivación en el trabajo según Lagos Cortez (2015):

- Capacitación: programas de capacitación interna y externa que manejen las compañías que cuenten con el objetivo de dar mayores herramientas a sus equipos de trabajo.
- Capacitación de las relaciones con sus superiores: estas relaciones deben llevarse de la mejor forma, buscando diálogos equiparados, dejar expresar a los trabajadores sus opiniones, ideas y sugerencias que van a contribuir de manera directa o indirecta a la consecución de los objetivos de la empresa.
- Oportunidades de ascenso y promoción: para los trabajadores es importante poder alcanzar metas y expectativas dentro de la empresa, que exista un plan de carrera que les permita crecer personalmente y profesionalmente en la empresa.
- Retos profesionales: la existencia de retos profesionales promueve innovar en las empresas, que el trabajador pueda crecer en su cargo y su trabajo sea dinámico.
- Ambiente laboral: un ambiente atractivo, que permita al trabajador desenvolverse con libertad y seguridad en un entorno de trabajo, es primordial para los trabajadores. Así como que su trabajo les genere y les permita compartir sus conocimientos profesionales.
- Reconocimiento de sus logros: los trabajadores buscan ser reconocidos y valorados por el desarrollo efectivo de sus tareas, motivándoles a continuar buscando mejores resultados y estimulándoles para la consecución de los objetivos marcados y aumentando la productividad de la empresa.
- Conciliación entre la vida familiar y laboral: conseguir el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores propicia mayor productividad, mejores resultados, mayor rendimiento para la empresa, una mejor calidad de vida y mayor compromiso de los empleados.
- Beneficios personales o familiares: prestaciones, guarderías, idiomas, bonos comida, bonos transportes, etc.

Conclusiones parciales.

La motivación es un factor importante en la conducta humana, es el que mueve a las personas a que realicen las tareas y acciones pertinentes para satisfacer sus necesidades y deseos, así como el logro de metas y objetivos.

Las teorías motivacionales creadas por los distintos autores, tienen el objetivo de ayudar a recopilar información para que los dirigentes puedan gestionar la voluntad de la mayor cantidad posible de trabajadores.

La motivación laboral está dada por diferentes factores que pueden venir del entorno o del interior de cada trabajador, los dirigentes deben tener esta información para así alcanzar los objetivos empresariales.

Capítulo II: Propuesta metodológica para el estudio de la motivación laboral en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

En el presente capítulo se realiza la descripción de la empresa objeto de estudio, se exponen los elementos que sustentan el estado de la práctica, donde se aborda la metodología de la investigación, se describen los métodos y técnicas propuestas a utilizar, además de la estrategia empleada para la determinación del nivel de motivación laboral de los trabajadores, en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

2.1 Caracterización de la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

Constitución, sector, organismo y objeto empresarial.

La Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, con domicilio legal en: Calle 10 entre Vía Rápida y Final, Santa Marta, Municipio Cárdenas, Provincia Matanzas. Constituida en la República de Cuba mediante Resolución No. 1071 del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 26 de diciembre del año 2014; que la integra al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción, GEDIC, atendidos por el Ministro de la Construcción.

En la actualidad la empresa tiene certificado el Control Interno, la Contabilidad, así como el Sistema de Gestión de la Calidad según la ISO 9000-08 y el Sistema medio ambiental. Cuenta con un capital humano con experiencia y profesionalidad en su trabajo, manifestada en su consagración, competitividad y eficiencia.

Objeto social.

1. Brindar servicios de dirección y administración de proyectos constructivos (obras) en todo su alcance para la ejecución de nuevas inversiones, ampliación, reconstrucción, conservación, restauración, reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje de objetivos existentes, incluyendo los de carácter monumental, históricos, patrimoniales, de prueba y puesta en marcha de inversiones y objetivos existentes de cualquier tipo.
2. Brindar servicios de fuerza de trabajo en actividades relacionadas con la construcción a la Asociación Económica Internacional a que está asociada.

3. Ofertar servicios de construcción, montaje, mantenimiento constructivo y reparaciones menores de tipo arquitectónicos, ingenieros y tecnológicos para obras, así como para la ampliación, reconstrucción, conservación, restauración, reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje de objetivos existentes; ejecución de proyectos urbanísticos; de proyectos de arquitectura de interiores, decoración, exteriores, áreas verdes y paisajismo; de proyectos de mobiliario, equipos, enseres, accesorios, dispositivos y demás artículos estándar o no y sus partes; de proyectos de señalética; a partir de subcontratar la totalidad de estos servicios.
4. Brindar servicios de elaboración de proyectos de impacto y condiciones ambientales; de elaboración de maquetas; servicios de fotografía de temas arquitectónicos, ingenieros y constructivos y de evaluación de daños a edificaciones.
5. Brindar servicios de post venta, reparación y mantenimiento en instalaciones y sistemas especializados.
6. Prestar servicios de peritaje, auditoría técnica y de calidad en las actividades de ingeniería de proyectos, obras y equipos de mini mecanización de la construcción.
7. Alquiler de equipos y locales.
8. Comercializar los materiales y materias primas sobrantes de las obras terminadas, en primera instancia con el cliente/inversionista y luego con otras personas jurídicas o naturales mediante contratos.
9. Elaboración de ofertas comerciales, así como brindar servicios de fuerza de trabajo relacionadas con actividades de ingeniería de dirección integral de proyectos y obras.
10. Prestar servicios de reparación y mantenimiento a equipos de mini mecanización de la construcción.
11. Prestar servicios de capacitación, asesoría técnica profesional en actividades de gestión de proyectos de inversión y empresarial.
12. Prestar servicios de reparación y mantenimiento de equipos de refrigeración y clima, de gastronomía, bombas y sistemas de bombeo, sistemas de ventilación y

extracción, paneles solares, sistema de corrientes débiles, así como servicios de pronóstico y diagnóstico a los mismos a personas jurídicas y naturales mediante contratos.

Misión

Brindar servicios de ingeniería en construcción y montaje, diseño y mantenimiento constructivo, a partir de la gestión de proyectos con el empleo de tecnologías de avanzadas a clientes nacionales; garantizando la disponibilidad de los recursos, un capital humano competente y comprometidos con el desarrollo sostenible.

Visión

Somos una empresa con un alto sentido de pertenencia que permite accionar con eficiencia y eficacia el sistema de dirección y gestión empresarial en los servicios de ingeniería, en construcción y montaje, diseño y mantenimiento constructivo.

Se le hace la recomendación a la empresa de incluir en la visión que tiene definida la actividad a la que se dedica, en la anterior expuesta en este trabajo ya se inscribe con la recomendación realizada.

Valores compartidos por la organización:

Profesionalidad: ser competente en el desempeño de sus actividades, con un comportamiento ético-moral acorde a los principios de la Organización enfocado a la satisfacción del cliente.

Es profesional en ARCOS el que se comporte de la siguiente manera:

- Posea dominio técnico de las funciones de su puesto de trabajo.
- Posea capacidad para solucionar los problemas que se le presenten de manera ingeniosa y creativa.
- Está actualizado en las tendencias más avanzadas con respecto a su puesto de trabajo.
- Enfrenta nuevos retos laborales y se enfoca en alcanzar las metas definidas.
- Muestra una imagen personal acorde a las normas éticas de nuestra empresa.

Trabajo en equipo: actitud colaborativa de todos los miembros de la Organización en función del cumplimiento de la estrategia, a través de la buena comunicación, transparencia e intercambio y estar dispuesto a entender la posición de los miembros del equipo de trabajo.

Trabaja en equipo en ARCOS el que actúa de la siguiente manera:

- Colabora con los miembros del equipo en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Colegia las ideas y decisiones con el equipo y reconoce el trabajo de sus miembros.
- Desarrolla una comunicación transparente para con los miembros del equipo.
- Participa activamente en las tareas del equipo de trabajo.

Compromiso: pertenencia a la organización, el respeto a sus normas, políticas y objetivos declarados.

Es comprometido en ARCOS el trabajador que actúe de la siguiente manera:

- Combate las acciones que afectan el funcionamiento correcto de la empresa.
- Cuida los medios y recursos de la Organización
- Participa en las tareas que se organizan en la empresa.
- Mantiene una estabilidad en su puesto de trabajo.

Respeto por la calidad y el medio ambiente: consolidar en la práctica empresarial la aplicación de las normativas, procedimientos y regulaciones para la correcta realización de los procesos, insistiendo en hacer las actividades lo mejor posible, logrando prevenir, reducir y eliminar los impactos negativos al medio ambiente.

Respetar la calidad y el medio ambiente en ARCOS el trabajador que actúe de la siguiente manera:

- Respetar y aplicar las normas, procedimientos y documentos aprobados, como vía de organización, funcionamiento y desempeño de los procesos en el logro de nuestro servicio.
- Proponer mejoras al funcionamiento de la empresa o su área de trabajo.
- Buscar alternativas para solucionar los problemas que se puedan generar en su área o la empresa.
- Generar y aplicar nuevas ideas en el desempeño de sus funciones.
- Actuar optimizando el uso de la energía y los recursos asignados a su puesto de trabajo.
- Depositar los recursos que no están aptos para el uso en la empresa en los recipientes establecidos según su clasificación.

Respeto por la identidad nacional: trabaja en la construcción y el desarrollo de la sociedad socialista cubana, respetando sus costumbres y valores para preservar así la identidad nacional.

Posee respeto por la identidad nacional en ARCOS el trabajador que actúe de la siguiente manera:

- Se comporta acorde a los valores, tradiciones y conductas definidos en la empresa.
- Tiene una conducta social acorde a los principios de la sociedad socialista cubana.
- Transmite la cubanía en su desempeño.

Áreas de resultados claves:

- ARC- Dirección.
- ARC- Operaciones.
- ARC- Económica- Financiera.
- ARC- Capital Humano.
- ARC- Dirección técnica.

Análisis a partir de la matriz DAFO realizada en la empresa Objeto de estudio:

Es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identificaron las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinaron aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas, estos elementos aparecen descritos a continuación:

➤ Fortalezas

1. Estructura organizacional que facilita el cumplimiento de la misión.
2. Contar con un Capital Humano competente.
3. Contar con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.
4. Contar con tecnologías de avanzadas.
5. Ser líderes en la administración de obras.

➤ Oportunidades

1. Ubicación geográfica de la empresa.
2. Crecimiento de la demanda de construcción de obras en el polo turístico.

3. Importancia que el país le ha dado a los sectores priorizados.

4. Surgimiento de la nueva ley de inversiones extranjeras.

➤ Debilidades

1. Inadecuadas condiciones de trabajo.

2. Inadecuada gestión en la empresa.

3. Resistencia al cambio.

4. Inexistencia de trabajo en equipo.

➤ Amenazas

1. Inexistencia de un sistema de precios para la construcción.

2. Inefectividad de la descentralización de las funciones entre el Ministerio y el OSDE.

3. Surgimiento de la forma de gestión no estatal en el sector constructivo.

4. Insuficiente capacidad constructiva para enfrentar el mercado en el polo.

5. Incumplimiento del decreto 327 (Proceso inversionista).

Estructura Organizativa, Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS

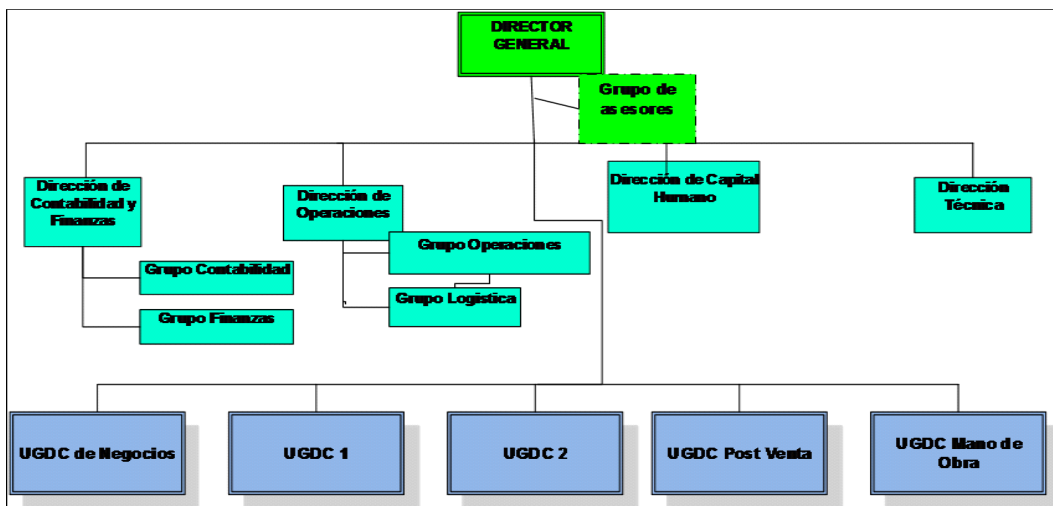


Figura 2.1. Estructura Organizativa, Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

Fuente: Plan estratégico 2020 – Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

La empresa en su estructura cuenta con una Dirección General encabezada por el Director General e integrada además por el Director Adjunto y la secretaria; la Dirección de Contabilidad y Finanzas, que está integrada por un grupo de contabilidad y un grupo de finanzas y tesorería; la Dirección de Operaciones conformada por dos grupos, Operaciones y Logística; Dirección de Capital Humano y la Dirección Técnica; UGDC de Negocios encargada de la preparación de las obras y de los contratos con los inversionistas, conciliación con los subcontratistas etc.; tres UGDC contratistas ejecutoras de obras; y la UGDC de Mano de Obra para la AEI.

Mapa de Proceso.

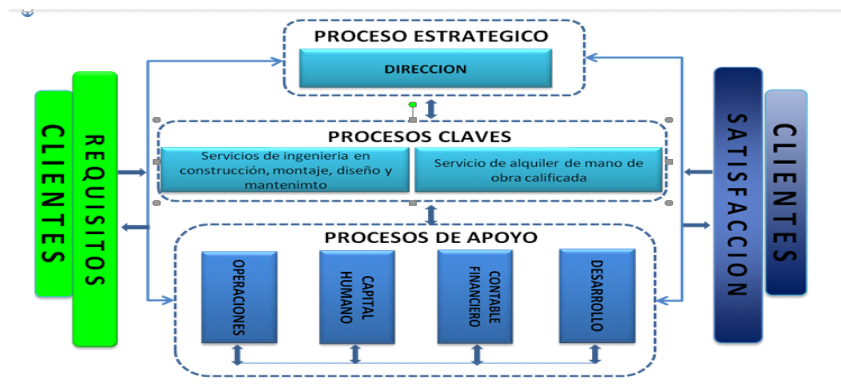


Figura 2.2. Mapa de Proceso.

Fuente: Plan estratégico ARCOS, 2020.

La entidad cuenta con un proceso estratégico de mejora continua liderado por la alta dirección, y enfocado a la satisfacción del cliente, dos procesos claves que se vinculan directamente con la misión de la entidad, y cuatro procesos de apoyo que se interrelacionan entre sí y facilitan que se alcancen los objetivos previstos en los procesos claves dentro del marco legal correspondiente, la calidad requerida y dentro de los índices de eficiencia previstos.

Caracterización de la fuerza laboral.

La empresa cuenta con un total de 407 trabajadores en plantilla, de ellos 168 del sexo femenino para un 41,28% y 239 del sexo masculino para un 58,72%. La estructura de la plantilla está representada de la siguiente manera. Ver tabla # 1.

Tabla 1: Estructura de la plantilla por categorías ocupacionales.

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo						
	F	%	M	%	Total	%
Operarios	8	4,76%	6	2,51%	14	9,25%
Servicios	18	10,71%	65	27,20%	83	13,47%
Técnicos	86	51,19%	112	46,86%	198	55,36%
Administrativos	7	4,17%	0	0,00%	7	1,14%
Cuadros	49	29,17%	56	23,43%	105	20,78%
Total	168	41	239		407	

Fuente: Elaboración propia a partir de la plantilla actual.

Para mayor comprensión se realiza una representación gráfica por categoría ocupacional por sexo. El sexo femenino está representado en la figura 2.3 y el masculino en la 2.4.

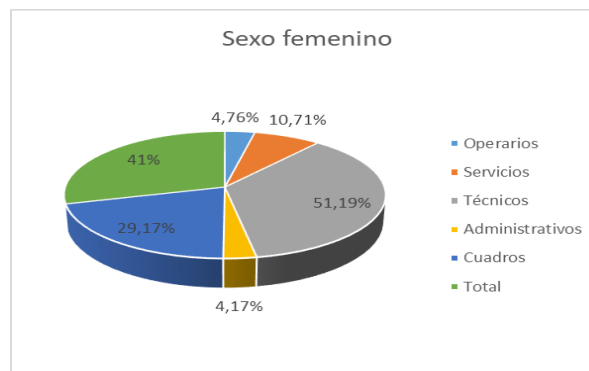


Figura 2.3: Trabajadores por categoría ocupacional sexo masculino (F).

Fuente: Elaboración propia a partir de la plantilla actual.

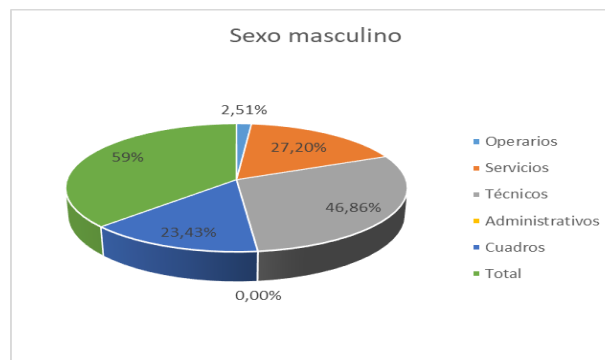


Figura 2.4: Trabajadores por categoría ocupacional sexo masculino (M).

Fuente: Elaboración propia a partir de la plantilla actual.

Breve resumen del informe mensual sobre los resultados del balance económico del mes de septiembre 2021.

Al cierre del mes de septiembre 2021, las utilidades de la empresa ascienden a 36,530,897.00 pesos de un plan de 26,602,935.60 pesos para un 137.3% de cumplimiento y 9,927,961.40 pesos más que lo planificado (ver figura 2.5).

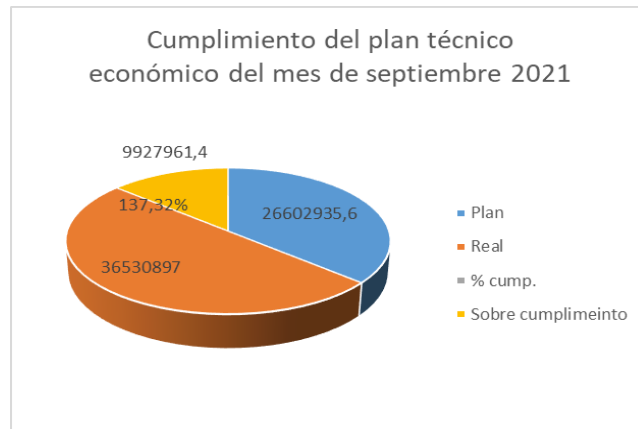


Figura 2.5: Cumplimiento del plan técnico económico del mes de septiembre 2021.

Fuente: Elaboración propia a partir del informe económico Arcos 2021.

El sobre cumplimiento de estas se deben fundamentalmente a los siguientes aspectos: Por el sobre cumplimiento de las ventas se incrementan las utilidades en la cuantía de 4,932,160.43 pesos. Por la disminución de los gastos de salarios las utilidades se incrementan en 3,824,350.41 pesos. Por la disminución de los Gastos de Servicios la Utilidad aumenta en 4,871,592.60 pesos; por la disminución de los impuestos, tasas y contribuciones causado por la disminución de los gastos de salario la utilidad se incrementa en 729,746.62 pesos; y por el incremento de Otros Ingresos Financieros por 538,144.05 pesos.

La Utilidad se afecta por el incremento de los Gastos Generales y de administración, de los Gastos Financieros y de los Gastos de recuperación de desastres por encima de lo planificado en las cuantías de: 639,399.71, 872,754.62 y 1,633,885.40 pesos respectivamente.

Por otro lado, el Valor Agregado se cumple al 109.59% con un valor superior a lo planificado ascendente a 6, 251,369.97 pesos, debido a la incidencia positiva de las

ventas y la disminución de los gastos relativos de servicios y materiales, lo anterior incidió en que la utilidad por pesos de valor agregado creado se cumpliera al 125.4%, al alcanzarse una utilidad por peso de valor agregado ascendente a 0.5073 pesos de un plan de 0.4045.

Todo lo anterior expuesto en el detalle de las cuentas nominales de Ingresos y Gastos conduce al cumplimiento de los principales indicadores de eficiencia los que se comportan de la siguiente forma. Ver tabla # 2.

Tabla 2: Cumplimiento de los principales indicadores de eficiencia.

INDICADORES	PLAN	REAL	%
Ventas	120335477,2	125267637,6	104,1%
Ingresos totales	120346817,4	125817121,9	104,5%
Valor agregado	65764597,58	72015967,55	109,5%
Utilidades	26602935,6	36530897	137,3%
Gastos totales / Ingresos totales	0,7789	0,7097	91,1%
Coeficiente salario / Vab.	0,481	0,3861	80%
Gasto de Salario por Peso de Ing. Total	0,2628	0,221	84%
Rentabilidad sobre las ventas	0,2211	0,2916	132%
Utilidad por peso de valor agregado	0,4045	0,5073	125%

Fuente: Informe mensual sobre los resultados del balance económico del mes de septiembre 2021, ARCOS.

Luego de esta breve descripción sobre la empresa objeto de estudio, corresponde la descripción de los métodos, técnicas e instrumentos utilizados por el investigador.

2.2 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación.

Como método teórico fundamental se utilizó el fenomenológico, ya que es la estrategia metodológica para la explicación de los fenómenos dados a la conciencia, para la descripción de los significados vividos, donde se intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando y procura explicar los significados en los que los sujetos están inmersos en su vida cotidiana. (Rodríguez, Gil y García, 2008).

Para el proceso de recogida de información se propone utilizar los siguientes métodos y técnicas empíricas:

- **La observación:** es un método mediante el cual permite obtener información de un fenómeno o acontecimiento tal y como este se produce. Es un proceso deliberado y sistemático, donde se recogen por sí mismo, informaciones relacionadas con cierto problema, donde intervienen las percepciones del sujeto que observa y sus interpretaciones de lo observado. (Rodríguez, Gil y García, 2008).

Fue seleccionada por ser una forma de obtener información directa e inmediata, de primera mano, permitiendo el estudio del fenómeno en condiciones naturales y en toda su complejidad. También fue escogida con la finalidad de explorar la situación actual de motivación laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

Dentro de los tipos de observación de la investigación científica, se propone la utilización de la observación no incluida (o no participante), donde el investigador no forma parte del grupo y realiza la observación desde afuera. Para llevar a cabo este método el investigador propone visitar frecuentemente los espacios dentro y fuera de la empresa, donde se desarrollan algunas actividades como: asambleas sindicales, trabajos voluntarios, matutinos semanales, actividades políticas y sociales, muchas de estas actividades son desarrolladas al aire libre, por la nueva normalidad existente en el país, para evitar el contagio con la COVID-19, esto le permitiría al investigador, presenciar estos eventos en los horarios de mayor participación de la población objeto de estudio. Para su aplicación se elaboró una propuesta de guía de observación. (Ver Anexo 1).

- **Cuestionario:** el cuestionario es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio, en el que las preguntas establecidas de antemano, se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado, donde se anotan las repuestas, de manera textual o de forma codificada, con preguntas abiertas o cerradas, caracterizado por la ausencia del encuestador, que aborda los problemas desde una perspectiva exploratoria, sirve para contrastar puntos de vista, exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad (Rodríguez, Gil y García, 2008).

Se propone aplicar a los trabajadores seleccionados como muestra, con el objetivo de explorar en el tema en cuestión, en correspondencia con sus características, preferencias y necesidades relacionadas con la motivación laboral. Con este instrumento se pretende dar respuesta al diagnóstico del nivel de estimulación laboral. Para su aplicación se propone un cuestionario de 23 preguntas. (Ver anexo # 2).

- **Entrevista:** es una técnica en la que una persona (entrevistador), solicita información de otra o de un grupo de personas (entrevistados o informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal. (Rodríguez, Gil y García, 2008).

Dentro de la modalidad de las entrevistas fue seleccionada por el investigador, la entrevista en profundidad, para obtener informaciones sobre el problema en cuestión, a partir de establecer una lista de temas, en relación con lo que se focaliza en la entrevista, quedando ésta a libre discreción del entrevistador, quién podrá sondear razones y motivos, para ayudar a establecer determinado factor, pero sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano. (Rodríguez, Gil y García, 2008).

Se propone aplicar tres entrevistas en profundidad a importantes factores de la empresa como: el Director de la empresa, la Directora de los recursos humanos, y a la Secretaria del sindicato del centro, como responsables y representantes del

bienestar de este contexto laboral, con el objetivo de obtener valiosas informaciones sobre el tema en cuestión, en dicha empresa.

Fue seleccionada por el investigador para obtener información de primera mano de los factores de la empresa, por tener implicaciones directas sobre determinadas cuestiones de interés para la investigación, a partir de una lista de temas, con los que se focaliza progresivamente la entrevista hacia cuestiones cada vez más precisas de las temáticas abordadas. Para su implementación se propone una guía de preguntas que contiene 8 ítems. (Ver anexo # 3).

Carácter de la investigación.

El carácter de la investigación es exploratorio, ya que parte de un tema que nunca se ha estudiado en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS. Es ahí donde radica su importancia, por ser la primera vez que se realiza un estudio de esa envergadura en esa empresa, que analiza críticamente la gestión desarrollada por sus directivos y funcionarios con el tema tratado, con el fin de encontrar las causas existentes sobre el bajo nivel de motivación laboral, que pudieran provocar insatisfacción en los trabajadores y proponer acciones que posibiliten mejorar o resolver este proceso (motivacional) en dicha empresa.

Enfoque de la investigación.

Esta investigación asume un enfoque cualitativo con algunos elementos cuantitativos. Con este enfoque metodológico el investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística. Se intenta comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, y de esta manera poder explicar e interpretar esa subjetividad. De esta forma el proceso de investigación se centra en explorar de manera sistemática los conocimientos y significados, que poseen diferentes individuos en su contexto laboral.

Este enfoque es el que más se ajusta para el desarrollo de esta investigación, debido a que permite comprender e interpretar los comportamientos de los sujetos mediante un proceso activo, sistemático, riguroso, pero sin rigidez, ni verticalismo. Se trata de una investigación flexible que se va construyendo durante el propio proceso de investigación y que privilegia el contenido, la esencia y los significados sobre la cantidad y la representatividad, con el objetivo de ir más a

lo subjetivo, así como recoger las valoraciones que estas tienen acerca de la realidad que les acontece.

Para lograr los objetivos trazados en la investigación y poder contribuir con la problemática planteada, fue preciso transitar por las diferentes fases del proceso de la investigación cualitativa, según se describe a continuación.

2.3 Fases y etapas del proceso investigativo.

El proceso investigativo transcurrió por las diferentes fases (preparatoria, trabajo de campo, analítica, informativa) lo que se muestra en un esquema en el anexo # 4. Estas fases se establecen dentro del paradigma cualitativo, teniendo en cuenta los criterios descritos en los libros de los autores Rodríguez, Gil y García (2008) y de Sampier (2004), donde se expresan que las mismas tienen un carácter continuo, con una serie de fases que no tienen un principio y un final claramente delimitados, sino que se superponen y se mezclan unas con la otras, pero siempre hacia delante en el intento de resolver las cuestiones planteadas en la investigación. Este proceso fue asumido por el investigador adecuándolo y modificándolo a sus necesidades a través del desarrollo de las diferentes fases y etapas del propio proceso de investigación cualitativa, como se describe a continuación.

La fase preparatoria, es la fase inicial de la investigación, donde se diferencian dos grandes etapas: la reflexiva y de diseño. En la etapa reflexiva el investigador intentará establecer el marco teórico-conceptual desde el que parte la investigación. Esta fase es de una índole más bien reflexiva, está destinada a generar un diseño de investigación y el producto es el proyecto de investigación (Rodríguez, Gil y García, 2008).

En esta etapa se obtuvo claridad en el problema de investigación, se reflexionó sobre lo que se quería investigar y se comenzó la búsqueda de bibliografías, así como encuentros informales con directivos y especialistas que estuvieran vinculados con el tema objeto de estudio, y al mismo tiempo se fue transitando por la etapa de diseño, dando como resultado el proyecto de investigación, desde el problema hasta los objetivos específicos; los departamentos que sirvieron de porteros fueron: ARC - Dirección, ARC - Operaciones, ARC - Económica-Financiera, ARC - Capital Humano, ARC - Dirección técnica.

Conjuntamente con el trabajo de mesa, se comenzó el acceso al campo, que se entiende como un proceso por el que el investigador va accediendo progresivamente a la información fundamental para su estudio. En los primeros momentos de la investigación fue preciso que el investigador observara de manera exploratoria quién es quién y construir un esquema o mapa de los participantes en el lugar y un mapa en la distribución física del escenario (Rodríguez, Gil y García, 2008).

Para estos autores las dos estrategias que se suelen utilizar en este momento son el vagabundeo y la construcción de mapas.

- La primera supone un acercamiento de carácter informal, incluso antes de la toma de contacto inicial al escenario, que se realiza a través de la recogida de información previa sobre el mismo: qué es lo que lo caracteriza, aspecto exterior, opiniones, características de la zona y entorno, entre otras.
- La segunda estrategia supone un acercamiento formal a partir del cual se construyen esquemas sociales, espaciales y temporales de las interacciones entre individuos e organismos: características personales y profesionales, organigramas de funcionamiento, horarios, utilización de espacios, entre otras.

Estas estrategias fueron asumidas por el investigador, para comprender los acontecimientos que se desarrollan en la empresa objeto de estudio, saber con quién conversaba, cómo debía hacerlo y el momento más oportuno para hacerlo, además de qué tipo de reacción podía producir en los demás trabajadores. Estas estrategias permitieron al investigador planificar visitas informales al centro teniendo la posibilidad de crear su propia visión o estrategia de cuál sería la mejor forma de entrar al escenario de manera formal.

Una vez que el investigador observó las relaciones que se dan entre los participantes, pudo identificar a los más adecuados para el estudio, realizando la selección de la muestra según algunos criterios establecidos por el investigador.

Población objeto de estudio. Tipo y tamaño de la muestra.

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974), citado por Sampier (2004). En el caso específico de esta investigación, la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde

sus unidades de análisis poseen características comunes. Es decir, se utiliza un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio. La muestra suele ser definida, como un subgrupo de la población (Sudman, 1976), citado por Sampier (2004). Una vez concluida dicha tarea, se pasó a la selección de los informantes, tomándose como población objeto de estudio a todos los trabajadores pertenecientes a la dirección de la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, se trabajó con una muestra conformada por 37 trabajadores y 3 factores.

De acuerdo a la clasificación establecida por Patton (1990), recogida en el libro de "Metodología de la Investigación Cualitativa" de (Rodríguez; Gil y García, 2008), dentro del muestreo intencional, se utilizó el muestreo de máxima variedad, por ser un proceso que permite seleccionar de forma deliberada una muestra heterogénea y observar los aspectos comunes de sus experiencias. Para la selección de los informantes se tuvieron en cuenta algunos criterios, que según (Rodríguez, Gil y García, 2008), debe tener un buen informante:

- Habilidad para reflexionar.
- Expresión con claridad.
- Tener tiempo para ser entrevistado.
- Estar dispuestos positivamente a participar en el estudio.
- Ser miembro del objeto de estudio.

De la misma manera que se transitaba por la etapa de diseño, el investigador se fue adentrando progresivamente en la fase de trabajo de campo que corresponde a la segunda fase, con sus dos etapas: acceso al campo y recogida productiva de datos, además del abandono del campo. El producto de esta fase son los datos acumulados. En la primera etapa el investigador va accediendo a las informaciones fundamentales para el estudio. La segunda etapa el investigador incluye la recogida de datos. Comportándose de manera favorable para el estudio desde sus inicios.

El primer momento de acercamiento al campo de manera formal, fue la solicitud de permiso presentado por el investigador a los factores de la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, en nombre del director general como máxima autoridad de la misma. Fue una entrada cómoda y fácil para el investigador,

por encontrarse realizando la práctica profesional y estar acompañada en todo momento por el asesor asignado por el centro, para el desarrollo de la investigación. Esto permitió identificar a los informantes más adecuados y que se lograra una participación activa de los porteros asignados, donde se brindaron la mayor parte de las informaciones y el apoyo incondicional en el transcurso de la investigación. El tema de investigación identificado se encontraba presente en el banco de problemas de dicha empresa, reflejado en el Banco de Problemas 2021 de la empresa (Problema 21: No se evidencia la retroalimentación de los resultados de las encuestas aplicadas para medir el nivel motivacional de los trabajadores de la UGDC), mucho antes del investigador hacer contacto con el campo.

Desde el primer instante en que el investigador comenzó a constatar con los directores de las Áreas de Regulación y Control (ARC), principales porteros e informantes, se inició la recogida productiva de datos, pues cada conversación informal obtenida con estos, aportó información importante, que sirvió para la identificación y definición final del problema de investigación, así como, los objetivos generales y específicos; se procedió entonces, a la construcción de los instrumentos para la propuesta del diagnóstico motivacional y la selección de la teoría o teorías a utilizar.

Proceso de realización del diagnóstico.

Cada una de las teorías descritas se centra en algún aspecto de la motivación laboral, pero deja de lado otros aspectos sin pronunciarse sobre ellos. Son teorías que no se contraponen claramente: la validez de una no supone la invalidez de las demás; más bien algunas se pueden considerar complementarias. En esta línea de pensamiento han trabajado varios autores y han propuesto modelos integradores de diferentes teorías.

Para llegar a esa selección, se consultaron teorías de diferentes autores como: Abraham Maslow (1954), Frederick Herzberg (1959), McGregor (1960), David McClelland (1961), Víctor H. Vroom (1964), Víctor H. Vroom, Posner y Lawler (1968), Edwin A. Locke (1968), Stacey Adams (1968), Clayton Alderfer (1969) y Chiavenato, I. (2011), como resultado de ese proceso, el investigador consideró oportuno utilizar las siguientes teorías de motivación, como las de mayor impacto y

utilidad para la investigación, esta selección, también se consultó con el grupo de mejora de la empresa, ellas son:

➤ **Teoría de las necesidades (McClellan).**

A pesar que la teoría de las necesidades de McClellan, fue una de las primeras teorías de motivación propuesta en el mundo, fue tomada en cuenta por el investigador porque esta se enfoca en tres necesidades específicas como los principales detonantes de la motivación en el trabajo, que favorece el resultado de la investigación, estos tres factores son:

1. Nivel del logro: se escogió para medir el impulso de los trabajadores por alcanzar logros mayores, que representen un nivel de desafío superior al estándar y el nivel de satisfacción que aportan cuando son o no conquistados.
2. Necesidad de poder: se escogió para identificar si existían trabajadores que, para estar motivados, sentían la necesidad del reconocimiento, es decir, la satisfacción o deseo de ser reconocido. Al identificar este tipo de nivel motivacional se identificaría si existe o no la colaboración en equipo en los distintos departamentos.
3. Necesidad de afiliación: con la aplicación del tercer factor, se busca conocer el nivel de necesidad que tienen las personas para colaborar entre sí, en busca de una mayor satisfacción en el resultado de sus desempeños.

➤ **Teoría de los dos factores de motivación (Herzberg).**

Esta teoría fue escogida por el investigador para identificar el nivel de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores en la empresa objeto de estudio. En este panorama, los dos grupos de factores son:

1. Factores de motivación: se utilizan para conocer donde hay que accionar de manera directa para lograr el aumento de la satisfacción laboral en la empresa, ya que en consecuencia estos hacen que la motivación en el trabajo aumente. Estas preguntas fueron dirigidas a identificar:
 - Logros y reconocimiento en el trabajo.
 - Independencia y responsabilidad en el trabajo.
2. Factor de higiene: se tuvo en cuenta para identificar:
 - Política de la empresa.

- Relación con los compañeros.
- Ambiente físico laboral.
- Status personal.
- Supervisión ajena al trabajo propio.
- Seguridad laboral.
- Crecimiento profesional.

➤ **Teoría X y Y (McGregor).**

Se tuvo en cuenta esta teoría, por ser una de las clásicas de motivación laboral con más impacto en las empresas en todo el mundo. Esta teoría se ha aplicado con éxito en las áreas de administración de recursos humanos, de comportamiento de comunicación y desarrollo organizacional.

1. Teoría X. Fue tomada en cuenta para identificar el nivel de motivación laboral relacionado con la visión negativa de los gerentes hacia los empleados.
2. La teoría Y. Esta en contraparte, fue tomada en cuenta para analizar la visión positiva de los gerentes hacia el talento humano.

Tener en cuenta estas tres teorías de la motivación laboral en vez de una, le permite al investigador utilizar sus bondades y así, conocer mejor al personal que trabaja en las organizaciones: sus necesidades, objetivos, deseos, aspiraciones, gustos, disgustos, entre otros factores que determinan su nivel motivacional en su entorno laboral.

Al identificar estos factores, los directivos de la empresa objeto de estudio, podrán gestionar mejor al talento humano, diseñar políticas más eficaces, crear ambientes y procesos más eficientes, con el fin de lograr convertirse en una empresa modelo de un alto rendimiento, donde predomine la eficiencia, la eficacia y la productividad.

Luego de identificadas las teorías que asumirá el investigador, se fue tomando una serie de decisiones, modificando, cambiando, alterando o rediseñando su trabajo, hasta lograr lo deseado, pasando a determinar desde el punto de vista práctico la propuesta de aplicación de la observación (no participante) desde afuera, utilizando una guía de observación. (Ver anexo # 1).

Para realizar la observación fueron seleccionadas: la plaza, el parqueo y los pasillos donde se realizaban: matutinos, actividades políticas y culturales, trabajos

voluntarios, asambleas de trabajadores y ventas de productos agropecuarios. Todas realizadas al aire libre, para evitar el contagio de la COVID-19, cumpliendo con lo establecido por la dirección del país, esto facilitó el trabajo de observación.

El segundo paso en la conformación de la propuesta del diagnóstico fue la elaboración del cuestionario, donde se tuvo en cuenta a todos los trabajadores correspondientes a la muestra del estudio, para conocer sus opiniones y valoraciones sobre la motivación en su entorno laboral y determinar posibles relaciones entre sus repuestas, para tenerlas en cuenta a la hora de la conformación de la propuesta del plan de acción laboral en la empresa objeto de estudio. Para la validación final del cuestionario, se realizó una selección inicial de más de 50 preguntas sobre el tema en cuestión, quedando validadas por el grupo de expertos de la empresa una encuesta de 23 preguntas. (Ver anexo # 2).

El grupo de expertos estuvo integrado por los siguientes cinco miembros. (Ver tabla # 3):

Tabla 3: Comité de expertos UGDC 2, ARCOS.

N o.	Integrantes	Cargos	Profesión	Años experiencia
1	Carlos Alberto Jáuregui Morales	Jefe Departamento Técnico	Ingeniería Civil	32
2	Liudemila García Miclin	Coordinadora de obra	Ingeniería Civil	28
3	Sara María Rosabel Camara	Especialista de Calidad	Ingeniería Mecánica	23
4	Idalmis Jardines Terrero	Especialista en SST	Técnica en Contabilidad y Finanzas	12
5	Maibel Sánchez Broche	Especialista en Obra Arquitectura	Ingeniería Civil	6

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del Departamento de Recursos Humanos.

El tercer paso correspondió a definir cómo se iba a realizar la aplicación de la entrevista en profundidad a los factores de la empresa, con el objetivo de obtener informaciones de primera mano sobre las temáticas abordadas y así profundizar aún más, sobre determinadas cuestiones de interés para la investigación, elaborándose como resultado final, una guía de preguntas que permitirían al investigador lograr el objetivo deseado. (Ver anexo # 3).

Para la selección de las teorías que más se ajustaban a la investigación, se tuvo en cuenta en primer lugar: el talento humano como fuerza de trabajo, que es la columna vertebral de una organización, además que estas teorías se ajustaran a los intereses de la investigación y que fuesen capaces de incrementar la inteligencia motivacional de los trabajadores y elevar así, la eficiencia, eficacia y productividad, con trabajadores motivados y comprometidos de la empresa objeto de estudio.

Luego corresponde la tabulación de las preguntas, las tablas y los gráficos para cada tipo de pregunta, estos últimos, se elaborarán en estilo circular para poder apreciar los porcentajes de las respuestas afirmativas y negativas con mayor claridad. Se ubicará a la derecha de cada uno de ellos una planilla de cálculo conteniendo los resultados positivos y negativos a cada pregunta, así como los totales. Sólo serán graficados los totales, debido a que se prestará especial atención al momento de hacer el análisis. La dificultad que surgió durante la realización del trabajo fue la clasificación adecuada de la propuesta de preguntas a tenerse en cuenta y las tres teorías seleccionadas por el investigador con la validación del grupo de expertos y su adecuación a las necesidades y el alcance del estudio a realizar, así como, el tiempo de realización de del estudio.

Conclusiones parciales

En este capítulo se realizó la caracterización del objeto de estudio, se describieron los métodos, técnicas e instrumentos para el desarrollo de la investigación, así como las diferentes fases transitadas por el investigador; por último, se hizo referencia al proceso de elaboración del diagnóstico donde se describe la manera en que fueron desarrollados los instrumentos o herramientas de medición, para la realización del estudio motivacional en la empresa objeto de estudio.

Conclusiones

Al finalizar la investigación, la cual ha estado dirigida a analizar el nivel de motivación laboral en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, se destacan las siguientes conclusiones teóricas y prácticas:

- Se fundamentó el marco teórico-conceptual referente al tema de la motivación laboral.
- Se elaboró una propuesta metodológica para el análisis de la motivación laboral en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.
- Se diseñaron las guías de observación, de entrevista y una encuesta para el diagnóstico del nivel de motivación laboral en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

Recomendaciones

- Aplicar la propuesta metodológica para el análisis de la motivación laboral en la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.
- Darle seguimiento en sucesivas indagaciones a aquellos aspectos que incidan en la motivación laboral y que no pudieron ser profundizados en este trabajo, como por podrían ser la capacitación, el sistema de estimulación, la relación jefe - subordinado y percepción de la dirección entre otros.

Bibliografía

1. Alderfer, C. 1969. An empirical test of a new Theory of human needs. Revista Organizational Behavior and Human Performance. Vol 4, No2.
2. Bohórquez, E. *et. al.* 2020. La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. Revista Universidad y Sociedad. Vol.12, No.3.
3. Cadena Alarcón, E. K. 2019. Motivación y su relación con el desempeño laboral en la Empresa ENVATUB S.A. Ecuador. Larzabal, A. (Tutor). Quito. Trabajo de diploma. Pontificia Universidad Católica de Ecuador.
4. Chacón Rizo, O. M. 2009. La Motivación y Satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas. Matanzas. Hernández, J. R. (Tutor). Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas ``Camilo Cienfuegos``.
5. Chávez, C. 2015. Diccionarios de Recursos Humanos. Técnicas Organizacionales y Teorías Administrativas. Córdoba, Argentina: Editorial McGraw-Hill.
6. Chiavenato, I. 1999. Administración de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill Quinta. Quinta Edición.
7. Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
8. Chiavenato, I. 2011. Administración del Recurso Humano (Octava ed.). México D.F: McGraw- Hill/Interamericana Editores S, S.A. de C.V.
9. Chiavenato, I. 2017. Administración recursos humanos. México: McGraw-Hill.
10. Chiavenato, I. 2017. Comportamiento Organizacional. México: Editorial McGraw-Hill.
11. Comité Central del Partido Comunista de Cuba. 2021. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución para el periodo 2021-2026. Ciudad de La Habana, Cuba: Empresa de Artes Gráficas Federico Engels.
12. Fierro, A., 2014. La construcción de la persona: estudios para una psicología de la acción y del devenir personal. Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica de la Universidad de Málaga.

13. García Correa, D. Londoño Bolívar, C. y Ortiz Pérez, L. 2016. Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. Revista Psyconex, Vol 3, No 7.
14. González, A. 2008. Diagnóstico de la motivación laboral en La Empresa Provincial de acueductos y alcantarillados. Martínez Delgado, L, Miranda Lorenzo, Y (Tutoras). Matanzas. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas ``Camilo Cienfuegos``.
15. González, S. 2008. Psicología de la motivación. Ciudad de La Habana, Editorial Ciencias Médicas.
16. Hernández, L. 2010. Estudio de la motivación profesional en los estudiantes de cuarto año de la carrera de Psicología en la Sede Universitaria Regino Pedroso del municipio Unión de Reyes. Pino, M y Curvelo, A. (Tutores). Matanzas. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas ``Camilo Cienfuegos``.
17. Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. 2014. Metodología de la investigación. (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
18. Huilcapi-Masacon, M. R., Jácome-Lara, G. A. y Castro-López, G. A. 2017. Las Teorías y su relación en el ámbito empresarial. Revista Científica Dominio de las Ciencias. Vol 3, No 2.
19. Hurtado, J. 2010. Metodología de la Investigación: guía para una comprensión 56 holística de la ciencia. (4ª ed). Caracas: Quirón Ediciones.
20. Jiménez, D. P. 2016. Manual de recursos humanos. Editorial ESIC.
21. Jorge, A., Mollón, M. y Fernández, N. 2003. Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería. Pearson Educación.
22. Garzón Vega, K. N. y Vélez Vélez, T. N. 2017. Plan motivacional de la empresa importadora Suhey para mejorar la calidad de vida laboral y familiar de sus colaboradores. Guayaquil. Universidad laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Facultad de Administración.
23. Koontz, H, Weihrich, H. 1998. Administración una perspectiva global, México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
24. Lagos Cortez, V. 2015. La Motivación Laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en Empresas COPELEC. Acuña Moroga, OE (Tutor). Chillán, Chile. Trabajo de Diploma. Universidad del Bío-Bío.

25. Mankeliunas, M .1996. Psicología de la Motivación. México D.F: Editorial Trillas.
26. Martínez, M. 2010. La motivación de los trabajadores para la permanencia laboral en el Museo Provincial Palacio de Junco. Peñate, AG. (tutora). Matanzas. Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas ``Camilo Cienfuegos``.
27. Maslow, A. H. 1954. Motivation and personality. New York: Editorial Harper y Row.
28. McClelland, D. 1965. Toward a theory of motive acquisition. Revista American Psychologist, No 20.
29. Naranjo Pereira, M. 2009. Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el Ámbito Educativo. Revista Educación. Vol 33, No 2.
30. Ochoa, K. 2014. Motivación y productividad laboral. Lic. Ovalle, CD (Tutor). Guatemala. Tesis de Diploma. Universidad Rafael Landívar.
31. Organización Internacional del Trabajo. 2014. Una lucha por la dignidad humana: ilo.org. [en línea]. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_380833.pdf. [citado: 15-10-21].
32. Peiró, JM. 1990. Psicología de la Organización. Madrid, España: editado por la Universidad Nacional de Educación a Distancia.
33. Peña Estrada, C. 2015. La motivación laboral como herramienta de Gestión en las Organizaciones Empresariales. Jaín Díaz, M. (Tutora). Madrid. Trabajo de Diploma. Universidad Pontificia Colmillas.
34. Peña Rivas, H. C., y Villón Perero, S. G. 2018. Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Scientific, Vol 3, No 7.
35. Porret Gelabert, M. 2012. Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Editorail Esic.
36. Prieto Bejarano, P. 2013. Gestión del Talento Humano como Estrategia para la retención del personal. Sandino, MC, Ramírez, LM. (Tutoras). Medellín. Trabajo de Diploma. Universidad de Medellín.

37. Ramos, M. 2011. La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito. Quito, Ecuador. Tesis de pregrado. Universidad Central del Ecuador.
38. Robbins, P. 2004. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
39. Rodríguez, G, Gil, J y García, E. (2008). Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Editorial Félix Varela.
40. Rubio, T. 2016. Recursos Humanos, Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Editorial Octaedro.
41. Sampier, R. 2004. Metodología de investigación I. La Habana: Editorial Félix Varela.
42. Sánchez, L. 2013. La motivación laboral. [en línea]. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net> > la motivación laboral | Emprende Pyme. [citado: 15-10-21].
43. Santos, A. 2017. Gestión del talento Humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.
44. Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (2009). Administración (6 ed.). México: Editorial Pearson Prentice Hall.
45. Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (2010). Administración. México: Pearson.
46. Todt, E. 1991. La motivación. Barcelona: Editorial Hender.
47. Velasco Lince, EM, *et. al.* 2005. La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del Área Docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca. [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/tiendaonline> [citado: 15-10-21].
48. Vroom, V.H. 1964. Work and motivation. New York: Editorial Wiley y Sons.
49. Weihrich, H., *et. al.* 2017. Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. Editorial McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1: Guía de Observación.

1. Condiciones ambientales.
2. Clima socio psicológico.
3. Desarrollo de las relaciones interpersonales.
4. Comunicación y organización del trabajo.
5. Actitudes de los trabajadores y los directivos.
6. Desarrollo de asamblea, reuniones, trabajos voluntarios, actividades políticas y culturales.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 2: Cuestionario # 1. Para los trabajadores.

Objetivo: Obtener informaciones de manera rápida, a través de los criterios u opiniones de los trabajadores de la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, acerca de sus características y su nivel de motivación laboral.

Estimado(a) trabajador: marque con una (x) según corresponda.

1. ¿A qué sexo y rango de edad pertenece?

1.1. Sexo: F.____. M.____.

1.2. Edad: Hasta 30____. De 30 a 40 _____. De 40 a 50. Mayor de 50_____.

2. ¿A qué categoría ocupacional pertenece?

2.1. Operarios____. 2.2. Servicio____. 2.3. Técnicos____. 2.4. Administrativos____.
2.5. Cuadros____. 2.6. Otros criterios_____.

3. ¿Los jefes reconocen y valoran tu trabajo?

3.1. Siempre _____. 3.2. Casi siempre_____. 3.3. Algunas veces _____. 3.4. Casi nunca _____. 3.5. Nunca_____. 3.6. Otras consideraciones_____.

4. ¿Te da autonomía (independencia) tu jefe para tomar las decisiones necesarias en el cumplimiento de tus responsabilidades?

4.1. Siempre _____. 4.2. Casi siempre_____. 4.3. Algunas veces _____. 4.4. Casi nunca _____. 4.5. Nunca_____. 4.6. Otras consideraciones_____.

5. ¿Considera que su jefe tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del trabajador, en la toma de decisiones?

5.1. Siempre _____. 5.2. Casi siempre_____. 5.3. Algunas veces _____. 5.4. Casi nunca _____. 5.5. Nunca_____. 5.6. Otras consideraciones_____.

6. ¿Cómo evaluaría su nivel de responsabilidad ante el trabajo o tareas asignadas?

6.1. Muy alto_____. 6.2. Alto_____. 6.3. Regular_____. 6.4. Bajo_____. 6.5. Muy bajo_____. 6.6. Otras consideraciones_____.

7. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

- 7.1. Siempre _____. 7.2. Casi siempre_____. 7.3. Algunas veces _____. 7.4. Casi nunca _____. 7.5. Nunca_____. 7.6. Otras consideraciones_____.
8. ¿Cómo valora usted la distribución de la carga de trabajo en su área?
- 8.1. Muy bueno_____. 8.2. Bueno_____. 8.3. Regular_____. 8.4. Malo_____. 8.5. Muy malo_____. 8.6. Otras consideraciones_____.
9. ¿En la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
- 9.1. Muy bueno_____. 9.2. Bueno_____. 9.3. Regular_____. 9.4. Malo_____. 9.5. Muy malo_____. 9.6. Otras consideraciones_____.
10. ¿Cómo evaluaría usted la relación que existe entre sus compañeros de trabajo en la organización?
- 10.1. Muy buena_____. 10.2. Buena_____. 10.3. Regular_____. 10.4. Mala_____. 10.5. Muy mala_____. 10.6. Otras consideraciones_____.
11. ¿En su colectivo de trabajo se fomenta y se lleva a cabo el trabajo en equipo?
- 11.1. Siempre _____. 11.2. Casi siempre_____. 11.3. Algunas veces _____. 11.4. Casi nunca _____. 11.5. Nunca_____. 11.6. Otras consideraciones_____.
12. ¿Existe comunicación dentro de tu colectivo de trabajo?
- 12.1. Siempre _____. 12.2. Casi siempre_____. 12.3. Algunas veces _____. 12.4. Casi nunca _____. 12.5. Nunca_____. 12.6. Otras consideraciones_____.
13. ¿Cómo considera usted el Ambiente físico de su puesto de trabajo (Iluminación, climatización, ventilación, espacio, ruido, etc.)?
- 13.1. Muy confortable _____. 13.2. Confortable_____. 13.3. Soportable_____. 13.4. Incómodo_____. 14.5. Muy incómodo_____. 14.6. Otras consideraciones_____.
14. ¿En qué nivel calificaría el ambiente laboral para el desempeño de sus labores?
- 14.1. Muy bueno_____. 14.2. Bueno_____. 14.3. Regular_____. 14.4. Malo_____. 14.5. Muy malo_____. 14.6. Otras consideraciones_____.
15. ¿Cómo se puede catalogar el nivel de recursos con que cuenta para realizar su trabajo (material de oficina, equipos y accesorios, Otros)?
- 15.1. Muy bueno_____. 15.2. Bueno_____. 15.3. Regular_____. 15.4. Malo_____. 15.5. Muy malo_____. 15.6. Otras consideraciones_____.
16. ¿Según su criterio, la retribución económica que recibe está acorde con la labor que desempeña?

- 16.1. Siempre _____. 16.2. Casi siempre_____. 16.3. Algunas veces _____.
16.4. Casi nunca _____. 16.5. Nunca_____. 16.6. Otras consideraciones_____.
17. ¿Se siente usted motivado con la función que realiza?
17.1. Siempre _____. 17.2. Casi siempre_____. 17.3. Algunas veces _____. 17.4.
Casi nunca _____. 17.5. Nunca_____. 17.6. Otras consideraciones_____.
18. ¿Considera usted que, con la superación continua existe la posibilidad de crecer profesionalmente en su empresa?
19.1. Siempre _____. 19.2. Casi siempre_____. 19.3. Algunas veces _____.
19.4. Casi nunca _____. 19.5. Nunca_____. 19.6. Otras consideraciones_____.
19. ¿Cuándo te encuentras en dificultades sientes apoyo de tu jefe?
19.1. Siempre _____. 19.2. Casi siempre_____. 19.3. Algunas veces _____.
19.4. Casi nunca _____. 19.5. Nunca_____. 19.6. Otras consideraciones_____.
20. ¿Te sientes respaldado por tu jefe ante los superiores?
20.1. Siempre _____. 20.2. Casi siempre_____. 20.3. Algunas veces _____.
20.4. Casi nunca _____. 20.5. Nunca_____. 20.6. Otras consideraciones_____.
21. ¿Te proporciona tu jefe la información suficiente y adecuada para realizar bien tu trabajo?
21.1. Siempre _____. 21.2. Casi siempre_____. 21.3. Algunas veces _____.
21.4. Casi nunca _____. 21.5. Nunca_____. 21.6. Otras consideraciones_____.
22. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación con relación al trabajo que realiza en la organización?
22.1. Muy bueno_____. 22.2. Bueno_____. 22.3. Regular_____. 22.4. Malo_____.
22.5. Muy malo_____.22.6. Otras consideraciones_____.
23. ¿Cuenta la organización con un plan de acciones específico destinado a mejorar la motivación laboral de sus trabajadores?
23.1. Siempre _____. 23.2. Casi siempre_____. 23.3. Algunas veces _____.
23.4. Casi nunca _____. 23.5. Nunca_____. 23.6. Otras consideraciones_____.

Fuente: Elaboración propia.

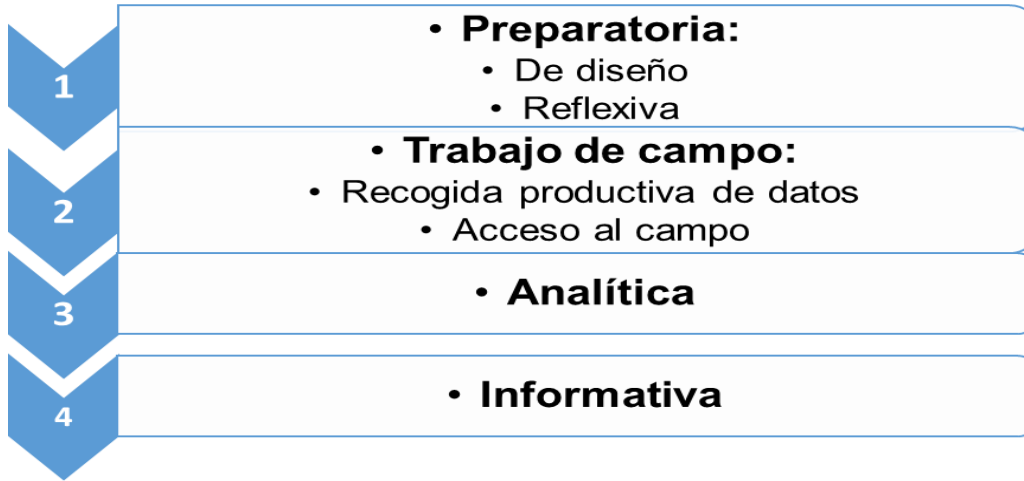
Anexo # 3: Guía de Entrevista.

1. La estrategia sobre la motivación laboral.
2. La motivación y la productividad
3. Comunicación y compromisos.
4. Relaciones entre los directivos y subordinados.
5. Relaciones interpersonales de los trabajadores.
6. Condiciones de trabajo.
7. Sentido de pertenecía.
8. Estímulos morales y materiales.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 4: Esquema integrador del proceso investigativo.

Fases del proceso investigativo



Fuente: Elaboración propia.