



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Industrial

Título: Procedimiento para el diagnóstico de la motivación y satisfacción laboral en Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas.

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial

Autor (a): Pablo Yoan Ruíz Regueira

Tutor (es): Dr C. Ileana Sarmentero Bon

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad

Yo, **Pablo Yoan Ruíz Regueira**, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.

Para que así conste: _____

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Firma

Secretario del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

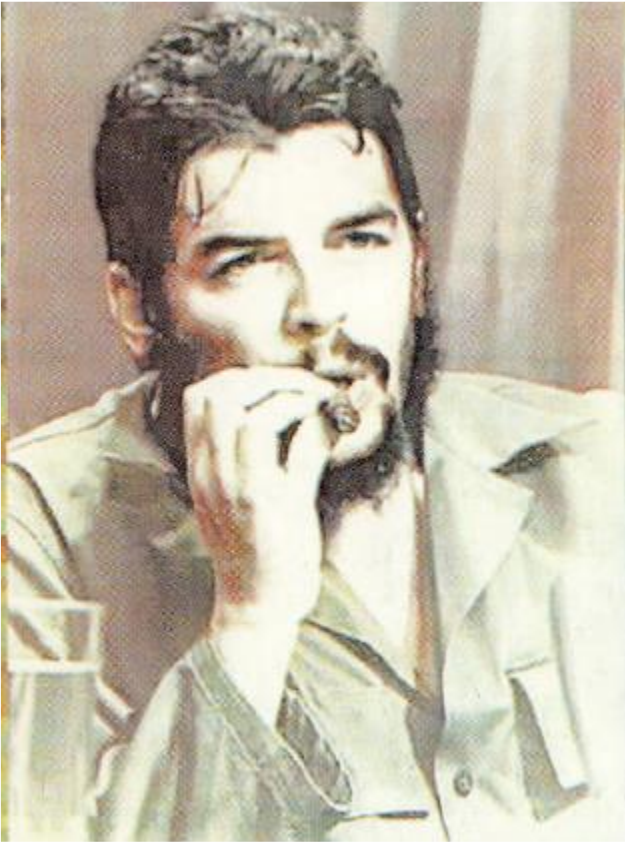
Firma

Miembro del Tribunal

Firma

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

Pensamiento



“El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos, y hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera infracción que se produzca, porque esta es la que conduce a todas las demás...”

Ernesto Guevara de la Serna
Consejo de Dirección del Ministerio
de Industria del 11/05/1964.



Agradecimientos

Dar las gracias a veces puede ser engorroso, son tantas las personas que quiero reflejar y que puedo cometer el imperdonable error del olvido, sin embargo, sin querer herir a nadie, hay quienes han sido y serán insustituibles, y por lo tanto les agradezco:

A mis padres: que, con su dedicación y cariño, me han enseñado, a ser cada día mejor persona, a prepararme para la vida, en convertirme en la mujer y futura profesional que soy, en fin, le debo todo lo que soy.

A mis abuelos: quienes que con su espíritu de ayuda, amor y cariño sin límite hicieron posible que yo realizara este sueño.

A mi novia, compañera y amiga: por el amor, la confianza y el apoyo que siempre he encontrado en ella.

A mis amigos: por ayuda incondicional, para ellos toda suerte del mundo en sus tesis.

A mi tutora: Ileana que me orientó y guio en la realización de esta tesis hasta su culminación.

A todas aquellas personas que de una forma u otra me ayudaron a llegar a este momento tan especial.

A todos ustedes, muchas gracias

Dedicatoria

Este trabajo lo quiero dedicar a todas aquellas personas que de una forma u otra han estado a mi lado durante estos cinco años de carrera, y especialmente:

A la Universidad

de Matanzas: Porque en ella pude adquirir mis conocimientos durante mi carrera y me siento orgulloso de ser un Ingeniero en ingeniería Industrial.

A mis Catedráticos: Gracias por sus conocimientos y experiencias compartidas, que fortalecieron mi formación profesional.

A mis Padres: Pedro Pablo y Mileydis por darme la vida, y todo el apoyo durante la misma.

A mi Hermana: Greyssi por brindarme su apoyo y cariño.

A mi Novia: Yadiaris por brindarme todo su apoyo y amor durante mi carrera.

A mi Tutora: Ileana por su paciencia y dedicación, por siempre encontrar un hueco de su agenda para ayudarme.

Resumen

La investigación que se presenta se realiza en La Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas, con el objetivo general de elaborar un procedimiento para el estudio de la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores y contribuir con ello a la estabilidad laboral, el cual constituye una de las debilidades que presenta actualmente la organización. Se comienza con la revisión bibliográfica-documental permitiendo obtener las referencias teóricas, criterios relevantes acerca de la motivación y satisfacción laboral; de tal manera que la obtención, identificación y descripción de los datos facilitó el logro del objetivo planteado. Además, se utilizaron un grupo importante de herramientas que permitieron la elaboración de un procedimiento. Entre las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación se encuentran: consulta documental, observación, método Delphi, cuestionarios, encuestas, tormenta de ideas; softwares como: Microsoft Power Point, Microsoft Excel, Microsoft Visio y el gestor bibliográfico EndNote X9. El procedimiento propuesto está conformado por 5 etapas, con diferentes pasos y se concluye con la elaboración del Plan de Acciones de Mejoras, el cual se encuentra orientado hacia el mejoramiento de la estabilidad laboral.

Summary

The research presented is carried out at the Caribe Matanzas Division Chain of Stores, with the general objective of developing a procedure for studying the motivation and job satisfaction of workers and thereby contributing to job stability, which constitutes one of the weaknesses that the organization currently presents. It begins with the bibliographic-documentary review allowing to obtain the theoretical references, relevant criteria about motivation and job satisfaction; in such a way that the obtaining, identification and description of the data facilitated the achievement of the proposed objective. In addition, an important group of tools were used that allowed the elaboration of a procedure. Among the techniques used in the development of the research are: documentary consultation, observation, Delphi method, questionnaires, surveys, brainstorming; softwares such as: Microsoft Power Point, Microsoft Excel, Microsoft Visio and the EndNote X9 bibliographic manager. The proposed procedure is made up of 5 stages, with different steps and concludes with the preparation of the Improvement Action Plan, which is aimed at improving job stability.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco teórico referencial.....	7
1.1 La motivación en el ámbito laboral.....	7
1.2 Teoría de la motivación.....	8
1.3 Conceptualización de la Motivación.....	10
1.4 Factores que intervienen en la motivación laboral.....	13
1.6 Conceptualización de Satisfacción Laboral	15
1.7 Importancia de la Satisfacción Laboral	16
1.8 Los factores que determinan la satisfacción	17
1.9 Rol de la Gestión de los Recursos humanos (GRH) en la satisfacción laboral	18
1.10 El capital humano y su influencia en los cambios organizacionales	20
1.11 Estabilidad Laboral	21
1.11.1 Relación de la estabilidad laboral con el principio de continuidad del derecho laboral	21
1.12 El clima laboral.....	22
1.13 Componentes que intervienen en el clima laboral.....	23
Capítulo 2 Procedimiento metodológico de la investigación.....	27
2.1 Importancia del diagnóstico organizacional	27
2.2 Descripción del procedimiento.....	28
2.5 Herramientas, técnicas y conceptos utilizados en el proceso metodológico	40
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	50
Bibliografía	51
Anexos	55

Introducción

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado con el surgimiento de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Los inicios del siglo XX, marcaron una nueva etapa en su evolución, concentrándose en dos vertientes fundamentales: una impulsada en Francia por Henri Fayol a la que denominó teoría administrativa de enfoque clásico y otra liderada desde los Estados Unidos por Frederick Winslow Taylor, de enfoque científico. La visión europea se distinguía por la creación de estructuras de dirección mientras el norteamericano presentaba como carta de triunfo en la comunicación eficaz del operario hacia el jefe y los directivos de la organización. Estas corrientes resultaron las bases esenciales en la que se sedimentó lo que en la actualidad se conoce como el enfoque clásico tradicional de la administración (Fleites 2019).

Desde fines del siglo XX se ha intensificado el interés y la investigación en torno a la motivación y satisfacción profesional en el mundo laboral, se intenta comprender si los factores determinantes se encuentran en el trabajo en sí, en las variables inherentes al profesional o bien, es resultado de las interacciones establecidas entre los distintos niveles organizacionales y las especificidades del contexto de su trabajo relacionados al compromiso organizacional en virtud al cumplimiento de los objetivos y metas programadas en el contexto del planeamiento estratégico.

En las organizaciones actualmente es importante la motivación, es un elemento fundamental, los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos de sus metas y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad, la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo. En algunas empresas los colaboradores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al empleado como para la institución, el resultado de esto sería que el colaborador pueda perder su empleo y pueda crear una mala relación tanto con su jefe como con el resto de sus compañeros. Se han generado diferentes programas

para motivar al personal, esto con el fin de que ellos sientan que los encargados de las organizaciones se preocupan por sus actividades para alcanzar los objetivos establecidos de su puesto de trabajo, considerando el desempeño que ellos realizan con motivación y esfuerzo para alcanzar resultados positivos. Un buen trabajador animado con ganas de realizar sus actividades genera un beneficio bueno para él, como para la organización y esto ayuda a que se desenvuelva con sus compañeros. La motivación es uno de los conceptos más ampliamente estudiados a la hora de intentar comprender el comportamiento de los individuos, la motivación es un concepto que se utiliza a diario pues es un factor fundamental en las organizaciones, es una variable determinante en el desempeño laboral.

La motivación también puede determinarse como el señalamiento o énfasis que se revela en un individuo hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad de su interés, en el aspecto laboral en los colaboradores de una organización es de suma importancia debido a que ellos darán todo de sí para llegar alcanzar un objetivo personal u organizacional (Ruiz 2015).

La motivación personal debe ser un juicio consistente que hace que los seres humanos sean seguros de sí mismos. Por tal motivo, proporciona efectividad y positivismo en su ámbito cotidiano. Esto quiere decir que la motivación es un elemento para salir adelante día a día, una persona se siente motivada y realiza sus tareas laborales con mayor eficacia, tiene consecuencia en todos los aspectos de la vida y es fundamental en el trabajo para poder determinar cómo actuar, cómo tratar a la gente y cómo desenvolverse; además, es fundamental para poder crecer, ascender y cumplir todas las metas.

Por otro lado, la motivación en el ser humano ayuda a que la persona se pueda desenvolver y dar de sí tanto en su vida personal como en el ámbito laboral, ayuda a que sea una persona emprendedora alcance lo que se propone.

La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la empresa ya que la falta de motivación provoca que los seres humanos no se esfuercen por hacer un excelente trabajo; el estar motivado en el trabajo trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: la autorrealización, el sentirse competente y útil y mantener autoestima.

La satisfacción en el trabajo tiene un claro interés para los investigadores del desarrollo laboral por la calidad de vida en el trabajo y del éxito de la organización.

Las relaciones más fundamentadas se han establecido sobre la base de las consecuencias de la satisfacción en el trabajo, en términos de la eficiencia, eficacia, productividad, clima, ausentismo, renuncia al trabajo, salud y bienestar, en general. En la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral.

Existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados y que se asocian normalmente como incidentes en el clima laboral entre los que se encuentran la motivación, la calidad directiva (liderazgo), las relaciones interpersonales, la comunicación, el proceso de toma de decisiones y los grupos dentro de la organización (Pérez et al. 2016).

Esta investigación se sustenta además en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 aprobado en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba en junio de 2021, donde se resaltan los siguientes lineamientos: 5: Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, avanzar en la aplicación de métodos participativos, eficaces e innovadores de dirección; 8: Las empresas contarán con un marco regulatorio general, que reconozca su autonomía y establezca sus facultades y responsabilidades; 9: Avanzar en la concesión de facultades al sistema empresarial de propiedad de todo el pueblo, para otorgar gradualmente a las direcciones de las entidades mayor autonomía en su administración y gestión; 11: Consolidar la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores, incluidos los jefes, estén en correspondencia con la riqueza creada, los resultados alcanzados y el trabajo aportado; 18: Consolidar el marco regulatorio e institucional en función de incentivar la eficiencia, la competitividad y el fortalecimiento del papel de los precios; 20: Incrementar gradualmente el poder adquisitivo de los ingresos provenientes del trabajo; 35: Dar continuidad al proceso de implantación de la Tarea Ordenamiento como parte de la Estrategia Económica y Social, mantener el principio de justicia social de la Revolución; 80: Perfeccionar y desarrollar el sistema ambiental a partir de una gestión preventiva, de información y capacitación, que garantice el uso racional de los recursos naturales, la conservación de los ecosistemas, la mejora de la calidad ambiental, y la disminución de la vulnerabilidad del país ante los efectos del cambio climático; 159: Garantizar la sostenibilidad de la Política de Reparación, Renovación y el Mantenimiento de la

Infraestructura Turística y de apoyo; 196: Conducir la Política de Cuadros con efectiva organización y calidad de sus procesos, especialmente la selección y formación de cuadros, reservas y canteras, así como el desarrollo de jóvenes con perspectivas para ocupar cargos de dirección, de mujeres, negros y mulatos, para garantizar la renovación paulatina, la adecuada composición de los directivos y que estos se distinguan por su firmeza ideológica, compromiso, cualidades personales, principios éticos y revolucionarios, preparación técnico–profesional y positivos resultados en su desempeño.

La investigación que se presenta se realiza en La Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas, la cual constituye una Organización Económica y mediante las Unidades Empresariales de Base, denominadas las Unidades Comerciales, la Base de Almacenes, Grupo Servicios Técnicos y Unidad Docente, organiza, dirige y asegura el cumplimiento de la misión asignada por el Estado Cubano. Se ha concebido como una organización provincial, multiproducto y multimercado, estructurada a partir de una División, en Unidades Comerciales con Pisos de Ventas, Puntos de Ventas y kioskos, Base de Almacenes, una Unidad Básica de Servicios Técnicos y otras entidades subordinadas, con un criterio comercial integral teniéndose en cuenta el objeto social que dio su origen.

Esta entidad precisa ser exitosa en su gestión, sin embargo, a partir del año 2020 se han presentado debilidades en la motivación, satisfacción laboral, participación y estabilidad, lo cual está recogido en su diagnóstico estratégico (matriz DAFO). Esto se debe, en parte, a condiciones externas a ella como la crisis sanitaria, socioeconómica y humanitaria más conocida como COVID-19 Miguel Díaz-Canel Bermúdez (2020), la cual ha obligado a la toma de nuevas medidas y nuevas formas de trabajo. También han influido factores internos como el cambio del director en la empresa y el miedo de los trabajadores de enfermarse del coronavirus (SARS-CoV-2). Todo esto ha originado situaciones desfavorables para cumplir con la misión asignada.

La motivación y satisfacción laboral es elemental para el desempeño de las actividades, y de este modo se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores para saber cómo se sienten. Además, influye en el clima laboral en constante evolución, permitiendo el desarrollo de los individuos en un buen ambiente y la obtención de lo mejor de ellos, así como también admite que ellos se sientan satisfechos en el logro

de sus metas y aspiraciones personales.

Sumado a lo anterior, la empresa no cuenta con un procedimiento que permita la valoración de la incidencia de la motivación y satisfacción en la estabilidad laboral, además, no se ha realizado en la empresa investigaciones relacionadas con el tema al menos en los últimos 5 años.

Dicha situación ha permitido que la dirección de esta entidad se interese en la realización de un estudio dirigido a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión y estabilidad empresarial.

Partiendo de esta situación polémica se justifica el planteamiento del problema científico de la presente investigación.

Problema Científico:

¿Cómo evaluar la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas?

En efecto, la elaboración y aplicación de un procedimiento para la evaluación y mejora de la motivación y satisfacción de los trabajadores posibilitaran, proponer un plan de acción que contribuya a la estabilidad laboral.

Para dar solución al problema científico planteado, el **objetivo general** de la investigación se orientó a elaborar un procedimiento para el diagnóstico de la motivación y satisfacción en la Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas.

En correspondencia con el problema y el objetivo general se formulan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Determinar los fundamentos teóricos y metodológicos que sustenten la investigación científica a través del estudio de materiales e investigaciones sobre la motivación, satisfacción y técnicas de diagnóstico.
2. Diseñar etapas y técnicas que permitan el diagnóstico de la motivación y satisfacción de los trabajadores en la Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas.

El valor **teórico-metodológico** de la investigación consiste en la elaboración del procedimiento para la evaluación de la contribución de la motivación y satisfacción de los trabajadores para la estabilidad laboral y su fundamentación teórica.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos: inductivos-deductivos para analizar los enfoques que pueden integrarse y considerarse para la elaboración del procedimiento; analítico y sintético, para el estudio del marco teórico-referencial y

para la realización se utilizaron un grupo de herramientas que permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de la información, dentro de las cuales se encuentran: consulta documental, observación, método Delphi, cuestionarios, encuestas, tormenta de ideas; softwares como: Microsoft, Microsoft Excel, Microsoft Visio y el gestor bibliográfico EndNote X9.

Para su presentación, esta tesis se estructura de la manera siguiente: una Introducción, donde esencialmente se presenta la situación polémica, el problema científico a resolver, y los objetivos; un Capítulo 1, que contiene el marco teórico-referencial que sustenta la investigación; un Capítulo 2, donde se caracteriza el objeto de estudio y se elabora el procedimiento; Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la Bibliografía referenciada en la tesis; y finalmente los Anexos que complementan la investigación.

Capítulo 1 Marco teórico referencial

1.1 La motivación en el ámbito laboral

En las organizaciones se comienza a tratar la motivación laboral como concepto, alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo.

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres de artesanos a principios del siglo XVIII trajeron consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para remediar esta situación era necesario encontrar un modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando nace la Organización Internacional del Trabajo (OIT)¹, institución gracias a la cual empezó a tener importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto (Berardi 2015).

A mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación, y a partir de entonces, se comenzó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal Berardi (2015). Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable, y además genera un buen clima laboral. A partir de entonces las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos conscientes o inconscientes quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.

Son varios los conceptos para explicar el extenso significado de la palabra motivación. Una de ellas se define como una de las variables más estudiadas en la psicología social, sobre todo en el caso de los jóvenes, y es uno de los constructos más importantes en el contexto del comportamiento organizacional. La motivación es un fenómeno multicausal, definido por los diversos incentivos, los reconocimientos,

¹ La Organización Internacional del Trabajo fue creada en el Tratado de Versalles (1919) como un organismo especializado de la Organización de Naciones Unidas. Su fin es fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos.

las necesidades de las personas, las condiciones del trabajo, los salarios, entre otros (Raymond and Northía 2016).

1.2 Teoría de la motivación

En este sentido, surgen diversas de teorías sobre la motivación las cuales tratan de explicar y definir la motivación y que vienen a contribuir con la búsqueda incesante sobre la satisfacción de las necesidades humanas, entre ellas destacan:

Dentro de las teorías de la motivación un grupo de ellas se centraron en el que motiva a los trabajadores, en este grupo la más conocida es la de Maslow, derivándose de ellas otras.

Teoría Jerarquía de las necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano Chiavenato (2009). Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.(Rivas and Perero 2018)

En este grupo de categoría se encuentra también la teoría de ERC de Alderfer este autor a partir de la pirámide de Maslow, resumió las necesidades propuestas por este

autor en: necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, tomando la inicial de estas necesidades para nombrarla ERC (Chiavenato 2014).

Otra teoría que parte de la de Maslow es la propuesta por *Herzberg* y que el autor denominó; Teoría de los dos factores, los cuales comprende dos grupos; Los factores higiénicos que son las condiciones de trabajo que rodean a la persona y estas requieren para su trabajo, ello incluye un adecuado local e instalaciones denominando “higiene” por su carácter preventivo y profiláctico. Y en un segundo grupo están los factores motivacionales relacionados con aspectos propios de los contenidos de trabajo o perfil del cargo (Robbins 2013).

Teorías de la expectativa o de la instrumentalidad

Teoría de Path-Goal de Georgopoulos, Mahoney y Jones

Es la primera versión de estas teorías. Sus autores postulan que el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (path) para conseguir objetivos personales (goal), y, así mismo, el rendimiento laboral descende si no se percibe como medio para lograr esos objetivos (Ramírez et al. 2008).

Teoría Vie de Vroom

El nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos:

1. Valencia: valor que para la persona tiene el resultado de su acción.
2. Instrumentalidad: anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo, el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel.
3. Expectativa: probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel (Gallardo et al. 2007).

Centrándonos en el concepto de instrumentalidad que incorporamos aquí. Entendemos la instrumentalidad como la percepción subjetiva de un individuo sobre la conexión existente entre su nivel de ejecución y los resultados o recompensas deseados. Por tanto y siguiendo el apartado anterior, intentamos analizar el nivel de necesidades psicológicas activadas y la percepción que poseen las personas de poder satisfacer éstas si su ejecución en el trabajo es adecuada (de Quijano and Navarro Cid 1998).

Teoría del Establecimiento de las Metas

Las personas imponen sus propias metas con la finalidad de lograrlas. La presente teoría asevera que trabajar hacia una meta es una base importante en la motivación

del trabajo que se realiza, ya que las metas le indican al empleado lo que necesita realizar y el esfuerzo que debe aportar para lograr el objetivo. Si las personas practican el establecimiento de meta, es más probable que se plantee un objetivo difícil porque se sienten más comprometidos con las opciones en las que han intervenido (Rivas and Perero 2018).

Teorías de necesidades y control

Argyris (1979), citado por Andrade et al. (2021) propone que el máximo nivel de realización al que aspira cualquier individuo es aquel en el que es capaz de regular su conducta laboral en función de sus propios motivadores internos (autocontrol), haciendo innecesario el establecimiento de cualquier tipo de control o supervisión externa.

Teoría motivacional de la identidad social y de la autocategorización

Esta perspectiva enseña que la importancia y el peso de las necesidades motivadoras de las personas varían en función del contexto (personal, social, grupal, laboral, etc.) y de las reglas y metas vinculadas al mismo, siendo de gran significación en los individuos los motivos grupales como reflejo de su identidad social (forma de presentarnos ante los demás) En algunos estudios transculturales se consideran los aspectos motivacionales colectivos en los se ponen en evidencia relaciones interesantes entre la motivación y la construcción y expresión en el trabajo de valores vocacionales, de lealtad organizacional, de cooperación, de compromiso, etc (Andrade, Chong and Cobos 2021).

1.3 Conceptualización de la Motivación

- La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas (Chiavenato 2009).
- La motivación no es un concepto simple; alude a diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. La motivación es aquella fuerza que

impulsa al individuo a actuar de determinada manera o tener un determinado comportamiento en una situación concreta. Es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y por lo tanto también lo es en su contexto laboral. En el ámbito laboral las organizaciones tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, satisface sus necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor (Berardi 2015).

- De acuerdo con Abraham Maslow “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”, a partir de esto se pretende evidenciar la importancia que tiene la motivación personal de cada trabajador en la organización ya que si una persona no se encuentra bien de estado de ánimo así mismo será su motivación para actuar y comportarse en el medio laboral afectando así los objetivos y metas que de la organización pretende lograr (Correa et al. 2016).
- Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija. Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad (Ramírez, Abreu and Badii 2008).

- En el caso de la motivación en el trabajo, la definición más aceptada es la que señalan Latham y Ernst citado por Raymond and Northía (2016) , como un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc).
- Para Ramírez, Abreu y Badii citado por Raymond and Northía (2016) la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad, la que estimula a la tensión en un organismo, que se realiza un esfuerzo intervenido por una oportunidad de obtener la meta.
- Tradicionalmente la motivación en el trabajo ha constituido un proceso de medular importancia tanto desde la perspectiva de la gestión organizacional como desde la perspectiva de la investigación. Resulta significativo el número de teorías que se han desarrollado al respecto y la gran cantidad de investigaciones que se han llevado a cabo hasta el momento. La motivación laboral hace referencia a la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. Es por esto que la motivación en el trabajo ha sido uno de los constructos más estudiados por la psicología del trabajo y de las organizaciones (Ruz et al. 2019).
- “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”. (James A. F. Stoner 2007)., “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”
- Según (Koontz 2012) “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. 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” citado por (Durand Alvarez and Romero Maita 2019).

Después de analizado los conceptos presentados por diferentes autores se puede considerar que la motivación está vinculada estrechamente a las necesidades de las personas, siendo estas de diferentes tipos, la cual se traduce como un impulso una

fuerza que orienta el comportamiento de una persona hacia una u otra actividad, a lo cual le imprime un empeño particular.

1.4 Factores que intervienen en la motivación laboral

La gestión de la voluntad de los trabajadores en el entorno laboral es un tema de constante intranquilidad en todas las organizaciones del mundo. Todas las motivaciones de los trabajadores son internas y diferentes para cada individuo. Una de las características innatas de los seres humanos es que su comportamiento no puede predecirse al cien por cien. Las teorías de la motivación son parciales ya que no se ha enunciado todavía un modelo teórico que llevado a la práctica pueda motivar a todos los trabajadores hasta el máximo nivel. Pero las teorías nos ayudan a través de evidencias empíricas y teóricas a obtener la información suficiente para poder gestionar la voluntad y la motivación de las personas en un amplio porcentaje (Peña Estrada 2015).

Los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores externos y factores internos a la empresa. Éstos últimos pueden ser gestionados por la empresa, mientras que los primeros son ajenos a ésta.

A continuación, se muestra una tabla que sintetiza a modo de introducción, los factores motivadores.

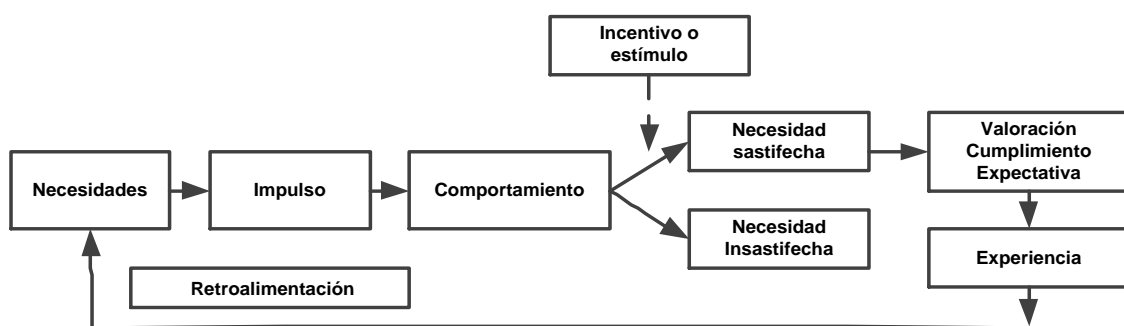
	Factores Internos	Factores Externos a la Empresa
1	Dinero	Factores individuales: personalidad
2	Reconocimiento y el elogio	Ciclo Vital
3	Tiempo libre	Circunstancias personales
4	Trato de calidad y preferencia de las tareas	Contexto social y cultural
5	Promoción y desarrollo profesional	
6	Autonomía	
7	Formación	

8	Recreación laboral	
9	Regalos	
10	Los modelos organizacionales	

Fuente: Elaboración propia

Los factores motivacionales para una persona pueden ser tanto internos como externos, de acuerdo a los internos se puede decir que un empleado necesita tener motivaciones frente al logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Para hablar de los externos se definirá cuáles son los más relevantes y que espera un empleado de ellos, supervisión en tanto que el empleado sea evaluado y reconocido por sus méritos de manera justa, grupo de trabajo en cuanto que el empleado cuente con un grupo de personas que posibilite una relación productiva, contenido del trabajo en cuanto que las actividades desempeñadas por el empleado lo lleven a la creatividad y no a la monotonía, salario en cuanto a la retribución económica asociada al desempeño del puesto de trabajo y promoción en cuanto a recibir ascensos que permitan alcanzar una mayor responsabilidad en la empresa que pertenece (Correa, Bolívar and Pérez 2016).

Existe la tendencia en el sector empresarial a tratar indistintamente el término de motivación de los trabajadores y el de satisfacción, pero existe una diferencia entre ellas, como se expuso anteriormente la motivación es interna del individuo y este se muestra satisfecho ante la acción externa, este proceso puede ser representado de la siguiente forma:



Fuente: (Bravo Macias 2018)

Esta relación que se expresa en este diagrama vincula con la teoría de las expectativas presentada en el epígrafe 1.2.

1.6 Conceptualización de Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral resulta ser otro aspecto de vital importancia al interior de una organización, ya que permitirá a un trabajador presentar un mayor grado de bienestar y comodidad en su centro de trabajo que lo orillará a desarrollar sus funciones más óptimamente. La satisfacción laboral es entendida de los siguientes modos: Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene que ver con la calidad de vida en el trabajo. Dicha satisfacción no constituye un comportamiento en sí. Sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización (ORÉ CABRERA 2021).

La satisfacción laboral se define como aquella percepción positiva que tienen los colaboradores acerca de su empleo, la cual es generada a través de una autoevaluación sobre las funciones asignadas según el puesto que realizan. Es decir, es la actitud del trabajador frente a la labor que desempeña y a la empresa en sí, basada en su sistema de creencias, valores y rasgos personales Robbins (2013).

Asimismo, la satisfacción laboral puede estar enfocada al trabajo en general o a alguna situación específica del mismo. Esto genera un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia el trabajo; por lo tanto, implica un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los cuales el empleado lo evalúa (Coz Olavarria and Matto Mundaca 2021).

Se podría concluir que la satisfacción laboral es la sensación de sentirse bien frente a un puesto de trabajo, entendiendo que el trabajo es más que solo realizar las labores que corresponden, sino también la 26 interacción con los demás miembros de la organización y los niveles Jerárquicos, seguir las normas, y políticas organizacionales, ser parte de la toma de decisiones (Cavero Tang 2021).

Para Palma Carrillo citado por Juárez Adauta (2012) es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

La satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo (Meliá and Peiró 1989).

La satisfacción laboral se define como un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo; entonces, la satisfacción laboral se constituye en un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (Vaca et al. 2015). Según Pecino y Lopez, 2015 citado por Salazar-Ponce et al. (2021) afirman que la satisfacción laboral es un concepto el cual se puede definir como un estado de conducta que tiene que ver con las sensaciones o emociones que adquieren o desarrollan por las experiencias de su puesto de trabajo. Donde influyen diferentes factores y parámetros: conducta individual, actitudes, personalidad, estrés, valores, aprendizaje grupal e intergrupal, estructura procesos, normas y funciones motivación, motivos, necesidades, esfuerzo, reforzamiento, liderazgo, poder, política, influencia, estilo, desempeño individual, metas, satisfacción con el puesto, satisfacción con la carrera, calidad del trabajo, cometido grupal, metas, moral, producción Cohesividad, desempeño organizacional y producción eficiencia.

1.7 Importancia de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un aspecto muy significativo en las organizaciones, resultando de especial interés para las investigaciones. Tal como menciona Weinert, se comprende como la importancia de los deberes que deben realizar los trabajadores en su centro laboral. Además, indica que es esencial y de suma importancia en las organizaciones contar con la satisfacción laboral, debido a que si el trabajador muestra un disgusto por el ambiente laboral no podrá estar comprometido, por ende su desempeño será deficiente, el cual se notará expresado en las actitudes diarias dentro de la organización, y presentará dificultades en su relación con el resto de colaboradores, así también es importante identificar al personal satisfecho porque será muy proactivo ayudando que la institución logre cumplir con sus metas, de la misma manera que el personal tendrá cubierta sus necesidades (Inga Soto 2020).

Además, Stephen P. Robbins (2009) plantea que la satisfacción laboral es importante porque:

Se encontraron evidencia que los trabajadores insatisfechos no asistente continuamente a su centro de labor aumentando el ausentismo además ocasionan mayor porcentaje de rotación de personal en la compañía al renunciar.

Se ha demostrado que un colaborador satisfecho tiene mejor calidad de vida y salud viviendo por mayor tiempo.

La satisfacción laboral se manifiesta en el desempeño del colaborador en su vida particular en la compañía.

1.8 Los factores que determinan la satisfacción

Los factores que influyen en la satisfacción variarán según las características del individuo y de su puesto de trabajo. En el caso del personal operativo existen antecedentes que sugieren que son factores particulares los que generan satisfacción en este tipo de trabajador son:

- Estabilidad laboral: Tranquilidad que la empresa otorga a sus empleados respecto a la continuidad de sus puestos de trabajo. Considerado como el más importante para los puestos operativos.
- Aprendizaje: Oportunidades de aprendizaje, ya sea mediante la labor intrínseca del trabajo, o mediante capacitaciones.
- Beneficios extras: Económicos y no económicos (Seguro médico, vacaciones, bonos, entre otros).
- Condiciones de trabajo: Horario de trabajo, descansos, composición física del ambiente de trabajo.
- Relación con compañeros de trabajo: Competencias de los compañeros o el apoyo y amistad recibidas de los mismos.
- Supervisión: Estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas (Boada Llerena 2019).

Fuentes de Satisfacción en el Puesto

Según Luthans citado por Baltazar and Vargas (2022) afirma que a nivel de puesto de trabajo existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral.

- El trabajo mismo: El contenido del trabajo mismo es una fuente importante de satisfacción laboral. A un nivel más pragmático, algunos de los ingredientes más importantes de un empleo satisfactorio, descubiertos por encuestas a través de los años, incluyen un trabajo desafiante e interesante.
- El pago: Las remuneraciones son parte muy importante en la satisfacción laboral. El recurso económico permite a los miembros de una organización no solo a satisfacer sus necesidades básicas, también sirven para satisfacer otras necesidades, como de vivienda, tecnología, culturales y sociales.

- Oportunidades de promoción: Generalmente las promociones que se dan en los trabajadores producen diferentes grados de satisfacción. Provocan reacciones distintas en el personal, por que cambian algunas condiciones en el trabajador como las condiciones de trabajo, cambio de sus funciones, mejoras en algunos beneficios.
- Supervisión: asumir funciones de supervisión es una fuente de satisfacción laboral, ya que esta permite sentir al trabajador que su actividad laboral está siendo valorada tanto en términos económicos como en un incremento de sus responsabilidades por la confianza que los niveles directivos depositan en él.
- Grupo de trabajo: se caracteriza porque se conforma con la finalidad de cumplir con un objetivo común en la organización, por lo general tiene la dirección de un líder, y este grupo o equipo de trabajo actúan en forma coordinada y armónica a fin de lograr este objetivo quitando sus intereses personales en pos del interés general.
- Condiciones de trabajo: producen un efecto moderado en la satisfacción laboral. Si las condiciones de trabajo son buenas (ambiente limpio y atractivo), al personal se le facilitara llevar a cabo su trabajo. Si las condiciones de trabajo son deficientes (ambiente caluroso y ruidoso), al personal se le dificultará realizar sus tareas.

Como se ha presentado existe una estrecha relación entre motivación y satisfacción, mediando entre una y otra la acción de un agente externo que propicie esta última, siendo la organización un elemento esencial en este proceso a través de un conjunto de factores y fuentes o vías.

1.9 Rol de la Gestión de los Recursos humanos (GRH) en la satisfacción laboral

Aunque no solo el área de recursos humanos está involucrada en la satisfacción laboral, el rol de esta área dentro de la organización resulta decisivo en la satisfacción laboral, a ella le corresponde planificar acciones empresariales tanto de recursos materiales como de recursos personales y tiene como objetivo fundamental fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores, y su clave para el éxito reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior, y viceversa.

La GRH implica el manejo del elemento máspreciado, el hombre, cuyo desarrollo no es privativo del dispositivo de la RH, sino atañe a todos los dirigentes y su actividad se lleva a cabo en el gran sistema de la organización.

Se puede afirmar que la Gestión de Recursos Humanos señala la necesidad de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa, vela porque este proceso se efectuó en toda la organización, donde las jerarquías y mandatos queden en un segundo plano, vinculando las relaciones de los trabajadores con la actividad empresarial, logrando así un alto grado de compromiso con la misma (Gallardo-Gallardo et al. 2012).

Funciones de Recursos Humanos (RRHH) en las organizaciones

El término conocido como RRHH se ha transformado en uno de los primordiales exponentes dentro de la psicología organizacional, precisando a sus estudiosos en ejercer una contribución positiva en la generación de herramientas para identificar el perfil idóneo para ocupar una plaza de trabajo, ya que no solo es un departamento que contribuye en la búsqueda de fuerza laboral sino también contribuye en alcanzar los objetivos organizacionales que conducen al éxito de la misma (Martin Caballero 2019).

El Centro Europeo de Postgrado (2020), menciona que para tener una mejor idea de la relevancia de los RRHH se debe poseer la premisa de que, todo tipo de entidad está compuesta por capital humano. Dicho segmento cumple funciones específicas dentro de la organización y por ende el contexto externo e interno en el que se desenvuelve. La gestión de los RRHH dentro de las empresas y sus economías, se ocupan básicamente de encontrar a las personas adecuadas, ubicarlas en el lugar o trabajos adecuados, capacitarlas y desarrollarlas para un mejor desempeño, proporcionando y manteniendo su motivación a través de la calidad de vida laboral para que el empleador y los empleados puedan obtener sus recompensas y convertirse en comprometido., todo ello contribuye a la satisfacción laboral (Pin and Anabel 2020).

La forma en que se tratan los RRHH en una organización depende de la filosofía de la distribución y la planificación hacia la gestión de recursos humanos (Calderón and Ibañez 2015).

Importancia y factores que influyen en la gestión de los recursos humanos

La manera en que el área de recursos humanos contribuye de manera favorable a alcanzar los objetivos organizacionales en términos de desempeño y de generación de oportunidades de crecimiento es lo que respalda su importancia dentro de una entidad. Además, existen otros factores a evaluar como la seguridad y el buen ambiente laboral, el aprovechamiento de las habilidades y destrezas del capital humano, así como el mejoramiento del desempeño individual del trabajador dentro del área designada.

Cabe destacar que con una correcta gestión de los recursos humanos en una entidad genera un impacto positivo en el desempeño estratégico y financiero del mismo, incluyendo otros aspectos como: una mayor productividad de los empleados y mejores resultados financieros (Pin and Anabel 2020).

La calidad e importancia de gestionar los RRHH también se demuestra en todas las formas en que los recursos humanos apoyan las necesidades de los empleados en las distintas etapas de su carrera. El departamento de RRHH garantiza que los empleados tengan las herramientas, los recursos y el liderazgo que necesitan para desarrollar su potencial, lo cual no es poca cosa si se considera que cada empleado tiene necesidades diferentes en el lugar de trabajo. El profesional de RRHH dentro de su área también se enfoca en mejorar la experiencia de los empleados en cada punto del ciclo de vida del empleado.

1.10 El capital humano y su influencia en los cambios organizacionales

Los seres humanos están condicionados adaptarse a diferentes medios y estos a su vez generan cambios conductuales y nuevas formas de interacción con otros, y comportamientos individuales que impactan el espacio en el que se desenvuelvan. Este es el escenario donde se mueven cada día las organizaciones, en el que la administración del capital humano desempeña un rol de vital importancia que le permite crear, identificar o modificar nuevas formas que acoplen a los diferentes colaboradores de la organización en un solo eje sincronizado con objetivos en común, en el cual se permitan identificar y suplir las necesidades más influyentes generando resultados positivos en la empresa. Para que los resultados sean efectivos, se debe estar en constante modificación de comportamientos y es en este momento donde las compañías están obligadas a modificar sus conductas, liberarse de la zona de confort y generar nuevas ideas que satisfagan a los colaboradores (Marín et al. 2016).

1.11 Estabilidad Laboral

- La estabilidad laboral es la exigencia a todo empleador de mantener al trabajador bajo una contratación a plazo indefinido, a menos que se produzca una causal de despido por cometer una falta previamente establecida. Asimismo, se le considera un derecho laboral que sirve de sustento para el desarrollo de las demás garantías que el Derecho otorga al trabajador. La estabilidad laboral, implica la exigencia de una “causa de justa separación” como requisito para la validez del despido, de lo que se deduce, que este instrumento descarta el despido sin causa, o por ser contrario al derecho al trabajo. De igual forma, enumera como medidas reparadoras específicas del despido injustificado la indemnización (tutela resarcitoria) o la readmisión (tutela restitutoria) (Bustamante 2012).
- Concha Valencia citado por Yucra and Cheje (2019) plantea que la estabilidad laboral es un derecho del trabajador de mantener su puesto en un tiempo indeterminado, a menos que se verifique una causal de despido. Este derecho tiene su sustento en el principio de continuidad, que es aplicado en contratos a plazo indeterminado.
- La Estabilidad es un derecho fundamental de los trabajadores, que le garantiza su permanencia en el empleo. En su sentido más amplio, la estabilidad es uno de los elementos de la relación de trabajo, que se suma a la prestación de servicios, a la remuneración y a la dependencia o subordinación; al encontrarse el sujeto que labora en circunstancias que definan su permanencia en el servicio, sea en el sector público o privado (Boscan 2015).
- La estabilidad laboral puede ser comprendida como una consecuencia de la satisfacción laboral; Cuesta Santos en su texto plantea la estabilidad como un indicador de la satisfacción, pues aunque no son aspectos condicionantes del comportamiento de los trabajadores, se ha comprobado su relación (Santos 2019).

1.11.1 Relación de la estabilidad laboral con el principio de continuidad del derecho laboral

Doctrinariamente, la estabilidad laboral es una manifestación del principio de continuidad del derecho laboral.

Este principio dentro de sus múltiples manifestaciones, señala dos que son muy importantes y tienen relación con la estabilidad laboral:

- La preferencia por la contratación a plazo indeterminado a esta manifestación del principio de continuidad se le denomina estabilidad laboral de entrada
- El límite al despido arbitrario. A esta manifestación se le llama estabilidad laboral de salida.

A estas dos manifestaciones se llama “estabilidad laboral” (Sevillano 2016).

Objetivo de la estabilidad laboral

El objetivo de la estabilidad laboral es proteger el derecho al trabajo e impedir los actos arbitrarios de los empleadores.

1.12 El clima laboral

Un aspecto relacionado con la motivación y la satisfacción laboral es el clima laboral u organizacional, considerándose un indicador para evaluar los mismos. El clima laboral aborda elementos que evalúan actitudes y conductas que intervienen directamente en el desarrollo empresarial, esto está dado por la interacción de los individuos con el entorno en el que se desenvuelven. Por lo que el comportamiento de los humanos dentro de una organización afecta a sus procesos, debido a que los individuos buscan satisfacer sus necesidades a través del trabajo que realizan.

El Clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización; de donde se puede destacar que dentro de la conducta intervienen varios factores tanto internos como externos que alteran el accionar de los individuos. Dando a entender que la importancia radica en el diagnóstico y tratamiento de clima para formular estrategias que permitan mejorar el desempeño tanto individual como empresarial usando estilos de dirección y métodos que permitan la comunicación, toma de decisiones y la solución de problemas de manera correcta (Chiavenato 2014).

Por lo tanto, el clima laboral está dado por el medio a través del cual se desarrolla el trabajo de los individuos de manera habitual influyendo directamente en la satisfacción del personal y la productividad de las empresas, por lo que trabajar para alcanzar un clima laboral adecuado y responsable se ha vuelto uno de los objetivos más grandes de las organizaciones. La motivación individual conduce al clima laboral favorable, ya que los seres humanos están implicados en la adaptación de situaciones con el fin de

satisfacer sus necesidades y garantizar su equilibrio emocional (Fernández Fernández 2020).

1.13 Componentes que intervienen en el clima laboral

Según Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo Salazar Estrada et al. (2009) en su estudio muestra los componentes que con frecuencia intervienen en el clima laboral, siendo estos:

- El ambiente físico que comprende el espacio físico.
- Las instalaciones.
- Los equipos instalados.
- El color de las paredes.
- La temperatura.
- El nivel de contaminación.
- Las características estructurales como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- El ambiente social que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos y la comunicación.
- Las características personales como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones y las expectativas.
- El comportamiento organizacional compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión y demás (Zenteno-Hidalgo and Silva 2016).

Características del clima laboral

En el clima laboral se manejan varias características en donde las más importantes son las que se muestran a continuación:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa (Pou Sánchez and Diaz Melo 2020).

Tipos de clima laboral

De acuerdo a un artículo publicado por *Eden Spring* citado por Fernández Fernández (2020) una gran parte de las empresas está relacionada con cuatro tipos de ambientes laborales los cuales esta manejados por los estilos de dirección existentes:

- **PATERNALISTA:** Existe una cierta confianza y cordialidad entre los distintos estamentos de la empresa, pero falta una verdadera comunicación entre la dirección, las líneas jerárquicas intermedias y los empleados.
- **CONSULTIVO:** Es cuando la dirección tiene bastante confianza en sus empleados. Por este motivo, aunque las decisiones importantes se toman en la parte alta de la estructura jerárquica es consultado con los demás puestos de trabajo.
- **AUTORITARIO:** Se da en las empresas en las que la dirección no confía en sus empleados.
- **PARTICIPATIVO** Es el sistema ideal que todas las organizaciones deberían tomar como modelo porque existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección.

Funciones del clima laboral

Función	Descripción
Tolerancia a los errores	Grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo o aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien el trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en las sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse nada?
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Cordialidad	El énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye al espíritu.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Desvinculación	Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; es decir un grupo "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado por ser informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directa y sensible a la retroalimentación.

Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por los esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar a los miembros. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que existen en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo "y el conducto regular" o hay una atmósfera abierta e informal?

Fuente Castañeda Velasco (2016)

Conclusiones parciales

1. La motivación ha sido tratada por diferentes autores, del análisis de las definiciones presentadas por los mismos se puede concluir que es una fuerza interna que impulsa la actuación, vinculada a necesidades intrínsecas de los mismos y que potencia buenos resultados de los trabajadores, si se conduce adecuadamente.
2. La satisfacción se alcanza cuando se logra emplear adecuados estímulos a los trabajadores incidiendo en los niveles de desempeño. Existen diferentes estímulos que pueden ser empleados en las organizaciones para lograr este fin, el clima laboral es un indicador que puede ser usado para conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores.
3. La actividad del área de RRHH es decisiva para lograr conocer las motivaciones y propiciar la satisfacción laboral, por el rol que juega la misma, en las organizaciones, la cual conduce estudios de clima laboral y propicia las funciones del mismo.

Capítulo 2 Procedimiento metodológico de la investigación

El presente capítulo se da respuesta al segundo objetivo de la investigación; aborda las distintas etapas a través de las cuales se describe la metodología para el diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral en la empresa.

2.1 Importancia del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional constituye una fase necesaria de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales. Aquí se realiza una descripción profunda y detallada del estado actual de la organización y la dinámica de su posible desarrollo, se reflejan los problemas, insuficiencias, cualidades, virtudes, en fin, fortalezas a aprovechar por la organización y debilidades a superar.

La fase de diagnóstico organizacional es importante ya que es un punto de partida para proyectar el camino a seguir por la organización para el logro de los objetivos que se han propuesto, planificándose las acciones a seguir sobre la base de las fortalezas y debilidades identificadas por la organización.

Se trata de identificar preocupaciones, amenazas, problemas y sus consecuencias, así como sus fortalezas y oportunidades, para establecer metas, prioridades y objetivos (Rizo 2009).

En su esencia el diagnóstico organizacional se considera un proceso cíclico, flexible, sistémico, con carácter proactivo, que representa uno de los pasos más importantes de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales.

El proceso de diagnóstico laboral se estructura en cuatro pasos fundamentales:

- El primero es donde se recopila la información que se necesita y se realiza a través de instrumentos de información como encuestas, entrevistas y observación, entre otras.
- Se integran todos estos datos obtenidos y se describe la situación actual de la organización.
- De aquí se pasa a la orientación hacia el proceso de solución del problema, donde se definen los objetivos o metas de acción a seguir y sus posibles efectos o consecuencias, los recursos que serían necesarios para lograr dichos objetivos y las fuentes de resistencias al cambio que deberán ser enfrentados por la organización.

- Se decide que debe ser cambiado y cómo actuar para introducir el cambio y por último debe existir una retroalimentación de la información obtenida mediante su divulgación entre los miembros gerenciales, así como todos los trabajadores involucrados en dicho proceso.

Principios en los que se sustenta el procedimiento

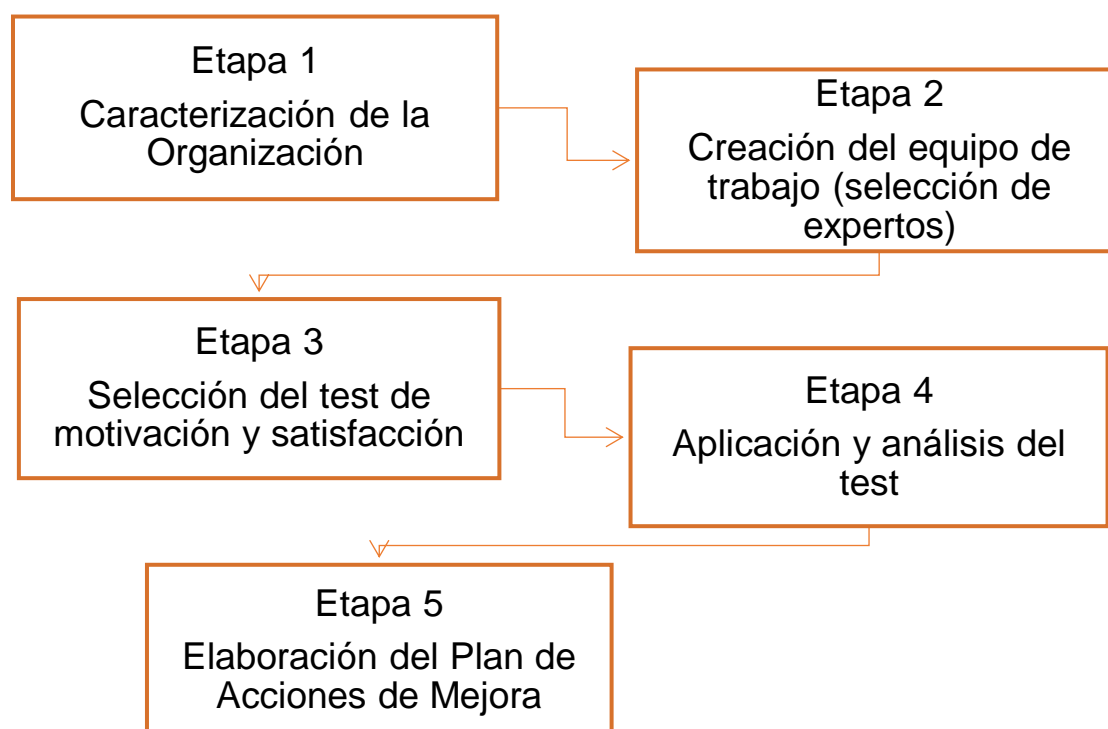
- Adaptabilidad: referido a su capacidad de ser aplicado por cualquier organización, sea de producción o servicios, que desee realizar este análisis.
- Carácter participativo y creativo: dado por su propiedad de crear un ambiente participativo y creativo para su aplicación.
- Mejoramiento continuo: basado en que permite retroalimentarse; mejorando aspectos que pudieran presentar deficiencias para lograr la mejora progresiva y continua.
- Requisitos previos para la realización de la investigación
- Existencia de documentos y referencias en la organización relacionados con el tema.
- Disposición a recopilar y compartir información por todos los implicados.
- Motivación e implicación de los especialistas, directivos y expertos vinculados, de modo tal que comprendan la importancia de la acción conjunta para el logro de los objetivos propuestos.

2.2 Descripción del procedimiento

El procedimiento metodológico diseñado consta de 5 etapas interrelacionadas. El mismo sigue una ordenada secuencia lógica para dar respuesta a la problemática planteada en esta investigación. La representación del procedimiento se refleja seguidamente en la Figura 2.1.

Figura 2.1: Procedimiento para el diagnóstico de la motivación y satisfacción laboral en la Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas.

Etapas



Fuente: Elaboración propia.

Etapa 1 Caracterización de la Organización

Esta primera etapa es fundamental para poder conocer las principales características y objetivos principales de la organización.

Breve caracterización Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas

El 1 de enero de 1995 como resultado del proceso de perfeccionamiento de la Cadena de Tiendas TRD – Caribe fue creada la División Territorial Matanzas ubicada en la Calle Milanés 29223 altos esquina Manzaneda. Empresa que se ha concebido como una organización provincial, multiproducto y multimercado, estructurada a partir de una División, en Unidades Comerciales con Pisos de Ventas, Puntos de Ventas y kioskos, Base de Almacenes, una Unidad Básica de Servicios Técnicos, Unidad Docente y otras entidades subordinadas, con un criterio comercial integral teniéndose en cuenta el objeto social por la cual fue creada. Cuya División Territorial es subordinada a la Organización Superior de Dirección Empresarial denominada estructuralmente como la División TRD – Caribe en Matanzas.

La División Territorial denominada División TRD – Caribe en Matanzas, consta de 23 Unidades Comerciales y 68 Puntos de Venta y kioskos, para un total de 88 Unidades, distribuidos en toda la provincia.

La entidad cuenta con cinco procesos y dos subprocesos los cuales se pueden explicar con la siguiente relación:

- Los procesos estratégicos los conforman el proceso de gestión de la dirección y el proceso de gestión económica financiera (GEF).
- El proceso de realización o ejecución está integrado por el proceso de gestión de comercialización minorista y los subprocesos de gestión de suministros de gestión logística.
- Los procesos de apoyo o gestión de los recursos incluyen al proceso de gestión de capital humano y el proceso de gestión de aseguramiento.

El proceso de GEF, tiene como propósito lograr la eficiencia en la estrategia financiera, incremento de los ingresos, utilidades y reducción de gastos, así como la responsabilidad de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar. En el mismo se encuentran los sistemas: planificación, contabilidad, relaciones financieras, costos y precios. Este es el más complejo por la cantidad de operaciones y transacciones diarias que genera y por el volumen de información que se maneja, por lo que los controles deben ser más rigurosos y sistemáticos.

Estructura organizativa:

La máxima autoridad en la cadena es el Director General, al que se le subordinan los Directores Adjuntos, los Directores y Jefes de departamento de la Dirección General, así como los Directores de las divisiones y el Gerente General del CCE “La Época”, UBST y mantenimiento e inversiones.

La organización, planificación y control del trabajo en la cadena se lleva a cabo a través de las siguientes áreas de trabajo:

- Economía
- Recursos humanos
- Compras
- Política comercial
- Logística
- Informática
- Seguridad empresarial

Política de Calidad de TRD Caribe:

Trabajar por la comercialización minorista y los servicios orientados a la satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos, en sus diferentes segmentos

de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y eficacia. Para ello adoptamos progresivamente un Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9000 que asegure efectividad en nuestros procesos y la mejora continua.

Contamos además con un Sistema de Protección al Cliente que garantiza la fiabilidad del servicio y la protección de su compra.

Valores y ética de la organización

Dentro de los valores de la organización se tienen los siguientes: ética, laboriosidad, sentido de pertenencia-consagración-responsabilidad-honradez-honestidad, todo ello se traduce en su comportamiento con el sello de la cultura del buen servir, el trato adecuado y de excelencia, la respuesta aceptada y rápida su demanda, disposición para incrementar la satisfacción el cliente y con concebir el trabajo como fuente de riqueza, como un deber, la vía honrada para la realización de los objetivos sociales actitud patriótica y revolucionaria. Sentirse reconocido y comprometido con los resultados del equipo de trabajo. Cumplir con el compromiso contraído y asumir las consecuencias de nuestros actos. Rectitud, integridad y dignidad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.

Misión

La Cadena TRD Caribe, es una empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad.

Visión

Somos en Cuba la Cadena de Tiendas de referencia, por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado, con trabajadores profesionales y comprometidos.

Matriz DAFO de La Cadena TRD Caribe (ver anexo 1)

Etapas 2 Creación del equipo de trabajo (selección de expertos)

Esta segunda fase del procedimiento comprende la integración de un equipo de trabajo, donde los miembros serán avalados como expertos, además del investigador que funcionara como facilitador del proceso. La selección de uno u otro depende tanto del objeto a evaluar como de los objetivos que persigan el evaluador y la facilidad de acceso a los expertos. Garrote and del Carmen Rojas (2015). Los mismos serán consultados ante cualquier necesidad de información o de realización de análisis

mediante técnicas grupales que permitan obtener los resultados más veraces posibles.

Se entiende por experto

El término de experto es ambiguo, por ello definimos como tal a aquel cuya formación y experiencia previa le ha permitido alcanzar un dominio sobre un asunto que excede el nivel promedio de sus iguales, y que está en disposición de exponer sus opiniones sobre dicho asunto para que sean utilizadas como juicios conclusivos. Se le considera apto para emitir criterios certeros, por quien se los solicita. García Valdés and Suárez Marín (2013). El rótulo de experto se extiende para referirse además de a un individuo, a un grupo de personas o a una organización, lo que no consideramos acertado, ya que es siempre un individuo en particular en última instancia, el que ofrece su opinión como miembro del grupo o la organización en cuestión y en dicho caso, es su pertenencia a esta agrupación el criterio de su selección.

La palabra experto procede etimológicamente del latín “*experitus*”, vocablo integrado por el prefijo “*ex*” que indica “hacia afuera”, “*per*” que se refiere a “arregar” y el sufijo de receptor de la acción “*to*”. Un experto es alguien que tiene mucha experiencia en algo, un perito o entendido en determinada cuestión, lo que lo hace confiable (Börner et al. 2010).

Hábil con mucha experiencia en algo. Especialista en una materia.

Experto es todo aquél que conoce a profundidad un tema, que tiene experiencia y habilidad en él. El experto cuenta con una gran experiencia empírica que le ha permitido poner práctica el conocimiento teórico y a través de esto es que logra, realmente, dominar el tema.

Persona que lleva más de 10 años de experiencia en el mismo trabajo con resultados satisfactorios (Ordóñez-Pinilla 2017).

Individuo u organización con un elevado nivel de calificación en una esfera; capaz de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión con un máximo de competencia (Nogueira Rivera 2002).

Requisitos de los expertos seleccionados

- Estar conformado entre 10 y 5 miembros.
- Garantizar variedad de conocimientos de los miembros del grupo de trabajo.
- Tener la disposición de los miembros del grupo para llevar a cabo las actividades necesarias.

- Nombrar a un coordinador del grupo de trabajo.
- Disponer de la presencia de un consultor externo.

En esta etapa se comenzará por elegir a un conjunto de candidatos a los cuales, una vez conocida su disposición a participar en la investigación se les aplicará el test de experticia.

El trabajo con grupos de expertos debe estar avalado por su grado de “experticia” aspecto que ha sido destacado por varios autores como Negrín Sosa (2003). Esta evaluación de los expertos se realiza a partir del cálculo del coeficiente de competencia “K” del experto con la aplicación del cuestionario de competitividad. El valor de este coeficiente debe cumplir con la restricción fijada por el umbral de decisión para esta selección: $0.8 < K < 1$. Esto significa que todos los expertos son competentes y pueden ser utilizados para complementar los objetivos de la investigación. Su cálculo se realiza a partir de la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento, información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10). De modo que la evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa; mientras que evaluación 1 indica pleno conocimiento de la misma. Entre estas evaluaciones límites (extremas) hay (9) intermedias, sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto Ka: Coeficiente de Argumentación o fundamentación que se obtiene al aplicar una segunda fase del cuestionario de competencia; donde cada experto debe valorar sus fuentes de conocimientos las cuales se clasifican según criterio en Alto, Medio y Bajo. Finalmente se utiliza la escala propuesta de una tabla patrón y se determina el valor de Ka para cada experto. Esta etapa es crucial en la investigación, de ahí la importancia de capacitar al grupo de expertos seleccionado sobre la finalidad del procedimiento propuesto, lo que propiciará el mejor desarrollo y aplicación del mismo. Una vez aplicado el test serán seleccionados aquellos expertos con un $Kc \geq 0.8$, el equipo deberá estar compuesto por al menos 7 expertos.

Etapa 3 Selección del test de motivación y satisfacción

Esta fase tiene como objetivo la selección del test de motivación y satisfacción que será empleado en la organización. Esta selección ha de realizarse a través de un minucioso análisis de los expertos; para lo cual han de seguirse los siguientes pasos:

Paso 1 Conformación de un listado inicial de diferentes test para medir la motivación y satisfacción en la organización.

Para la conformación de este listado inicial, el equipo de trabajo puede partir de investigaciones análogas precedentes que estén científicamente validadas, o en caso contrario habrán de definirse a través de la consulta de las teorías motivacionales existentes; pudiéndose tomar los factores propuestos por una teoría en específico o la combinación de todas ellas. Esto estará sujeto a criterio de los expertos. Para esta etapa se sugiere aplicar como técnica la Revisión documental.

Listado de los Test de motivación y satisfacción

Se presenta el conjunto de test que pueden ser aplicados según revisión realizada entre ellos:

1. La Escala de Clima Organizacional de 21 preguntas tiene como objetivo medir la percepción del ambiente laboral en las empresas; dirigido a trabajadores desde los 18 años de edad. Mide 7 aspectos del clima organizacional: Motivación, Comunicación, Autorrealización, Relaciones Humanas, Dirección, Control y Objetivos. El examinado debe responder a las preguntas formuladas con alternativas múltiples, la misma que son Revista de Investigación en Psicología, Vol.3 No.1, Julio 2000 16 puntuadas de acuerdo a los criterios establecidos. Los puntajes totales permiten categorizar el clima en Ineficaz, Bueno y Motivador (Palma Carrillo 2011).
2. El Cuestionario de Motivación para el Trabajo (cmt). Esta prueba tiene una duración entre 20 y 30 minutos y su administración puede ser individual y colectiva, su aplicación puede ser tanto en adolescentes como en adultos con nivel mínimo de educación de 4 años de bachillerato Para la calificación del CMT se puede calificar manualmente con el empleo de las claves de calificación o con el empleo del programa del computador Fue diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación e incluye 5 variables representativas de las condiciones motivacionales internas (logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento).

3. De este modo se obtienen las categorías centrales del estudio, es decir los factores motivacionales internos y externos, y los medios para obtener retribuciones en el trabajo, centrando la investigación en cada uno de ellos.
4. En la fase de aplicación: una vez determinado el modelo metodológico en términos del tipo de estudio, el nivel y los enfoques, se planearon los mecanismos para ubicar los espacios y escenarios para desarrollar el estudio. A su vez, se planearon y desarrollaron los recursos propios de las técnicas de recolección y registro de los datos. Esta fase se caracteriza por la sistematización y el procesamiento de los datos, a partir de lo cual se realiza su análisis y su interpretación. Este es un proceso alterno y dinámico que acompaña la investigación de principio a fin. Las técnicas y estrategias se seleccionaron de acuerdo con la problemática (Cardona-Echeverri 2011).
5. Otra prueba que se utiliza en el ámbito organizacional es Correa, Bolívar and Pérez (2016). Esta prueba se utiliza con el fin de evaluar 5 motivos y contra motivos de acuerdo al modelo de rueda de motivos: autonomía-afiliación, poder cooperación, logro-hedonismo, exploración-seguridad, contribución-conservación, la administración de esta prueba puede ser individual o colectiva y su duración es de 25 minutos aproximadamente. Este cuestionario se puede utilizar para identificar el rendimiento laboral de los empleados y sus conductas laborales (Correa, Bolívar and Pérez 2016).
6. Cuestionario Motivación Laboral. A continuación, se presentan una serie de preguntas elaboradas con el propósito de determinar la motivación que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en ésta. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas (ver anexo 2).
7. Cuestionario ¿A USTED, QUÉ LO MOTIVA? (ver anexo 3).
8. Diagnóstico sobre satisfacción laboral el cual es procesado con el Cuadrado de Yadov (ver anexo 4).
9. Diagnóstico sobre satisfacción laboral (ver anexo 5).
10. Test de Motivación (ver anexo 6).

Paso 2 Presentación final de los test de motivación y satisfacción a aplicar en la organización

La selección final de los test serán el objeto de evaluación del procedimiento; parte del listado primario del test conformado en el paso anterior de esta etapa, aplicando

el Método de Delphi. Este método comprende el trabajo con el grupo de personas avaladas como expertos en la etapa 1 de este procedimiento, los cuales deben tener un elevado nivel de conocimiento del tema de la investigación, de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse por los trabajadores en un determinado puesto. Así como de la misión, visión y estrategia empresarial de la entidad objeto de estudio. Ellos tienen la responsabilidad de determinar cuáles son los principales test de motivación y satisfacción que se ajustan con las características de la empresa. En esta etapa de la investigación las herramientas más utilizadas son: Método Delphi, Coeficiente de Concordancia de Kendall.

Para esta investigación se recomienda el uso del Método Delphi porque es una metodología estructurada para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo. Permite la transformación durante la investigación de las apreciaciones individuales de los expertos en un juicio colectivo superior (García Valdés and Suárez Marín 2013).

Como resultado de este proceso se deciden aplicar 2 cuestionarios de los listados en el paso 1 de esta etapa:

- Cuestionario Motivación Laboral (ver anexo 2).
- Diagnóstico sobre satisfacción laboral (ver anexo 5).

Etapa 4 Aplicación y análisis del test

Paso 1 Aplicación de los cuestionarios: en este paso se decide la estrategia a seguir, se determina la muestra que será objeto de investigación y los criterios de estratificación que serán utilizados, así como el momento y condiciones en que será aplicado los instrumentos.

Para llevar a cabo la aplicación de los cuestionarios es necesario conocer de forma general los siguientes términos: los 2 cuestionarios serán aplicados a una muestra de trabajadores (estratos) de los diferentes kioskos de la Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas, por tener representación en todos los municipios de la provincia de Matanzas, integrada por trabajadores con diferentes grados de escolaridad, estudiantes y el personal del grupo de apoyo, además posee una concentrada fuerza laboral, por lo que resulta fácil de manipular.

Resultados

Para el análisis y síntesis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación los cuestionarios se debe realizar el procesamiento de la información. El procesamiento de la información no es más que el análisis estadístico de los datos recopilados con el instrumento de medición para su síntesis y tabulación, lo cual facilitará la presentación e interpretación de los resultados del estudio al equipo de trabajo. Para esto se propone utilizar como herramientas de análisis el software estadístico SPSS versión 15.0 y como herramienta de apoyo el programa Microsoft Excel Office 2019.

Paso 2 Análisis de los resultados

Una vez terminado el análisis y síntesis de los resultados, el equipo de trabajo podrá proceder a la presentación y análisis de la evaluación de los test de motivación y satisfacción ante el Consejo de Dirección de la entidad objeto de estudio.

Se sugiere que esta presentación y análisis se realice a través de la elaboración de un informe de evaluación de los factores de motivación y satisfacción que más inciden en la estabilidad laboral de los trabajadores que contemple los siguientes aspectos:

1. Nivel de aplicación de la encuesta.
2. Exposición de los resultados obtenidos, los que se pueden mostrar de diferentes formas:
 - Por Ítem o pregunta formulada.
 - Por dimensiones de la motivación de los trabajadores consideradas en el estudio.
 - Por otras variantes que puedan resultar útiles a criterio del equipo de trabajo.
3. Evaluación final del estado actual de cada uno de los test definidos para la investigación.

Paso 3 Agrupar los principales elementos que inciden en la motivación y satisfacción para facilitar su análisis

Utilización del diagrama causa efecto para que sea más fácil agrupar los principales problemas y sus causas.

1. Orientación de acciones hacia la mejora de los factores afectados. El informe podrá apoyarse también de gráficos o tablas como herramientas visuales para la exposición de los resultados. Finalmente, la evaluación de la variable en análisis; contribuirá a la transformación de la situación identificada a través de la toma de decisiones orientada hacia la mejora continua.

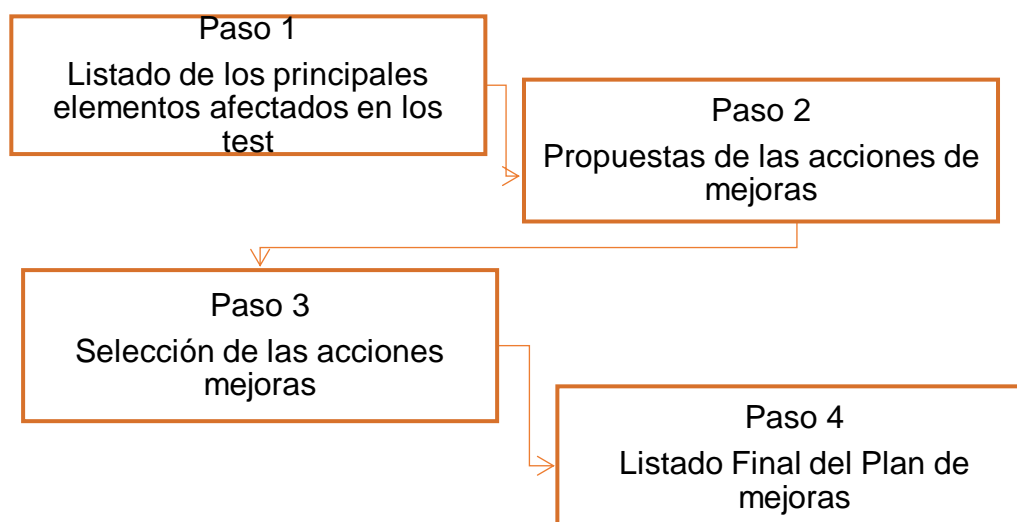
Etapa 5 Elaboración del Plan de Acciones de Mejora

Una vez realizada la evaluación de los test de motivación y satisfacción aplicadas, el equipo de trabajo valorará las posibles acciones a seguir para solucionar los problemas detectados, con la elaboración de un plan de mejoras. Un plan de mejoras le ha de permitir al centro:

- Identificar las acciones de mejora a aplicar en función de los elementos que afectan la estabilidad.
- Analizar la viabilidad de la puesta en práctica de estas acciones.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro.

Para su elaboración se propone seguir el procedimiento que se representa en la siguiente figura:

Figura 2.2. Procedimiento propuesto para la elaboración del Plan de Mejoras



Fuente:

Elaboración propia

Paso 1 Listado de los principales elementos afectados en los test

Se confeccionará el listado de los elementos que resultaron afectados en la evaluación y aplicación de los test y se integran los que a juicio de los expertos consideren necesarios. Estos serán los factores sobre los que habrá que accionar de forma certera hacia su mejora continua.

Paso 2 Propuesta de las Acciones de Mejora

Para la propuesta de las Acciones de Mejora se recomienda utilizar la técnica: Tormenta de Ideas o Brainstorming como herramienta de trabajo grupal para facilitar el surgimiento de nuevas ideas; en aras de obtener a partir de las opiniones del grupo

de expertos todas las acciones posibles a ejecutar que a su criterio constituyen la solución para la mejora de los factores motivacionales que se encuentran afectados.

Paso 3 Selección de las Acciones de Mejora

En esta fase le corresponde al comité de expertos realizar una selección dentro del grupo de acciones propuestas y determinar cuáles resultan ser las más factibles y viables a implementar en el centro, ya que el equipo de trabajo debe tener en cuenta que la existencia de factores objetivos y subjetivos inherentes a las mismas tales como: el presupuesto empresarial, la normativa de la entidad, el nivel de impacto de cada una de ellas, el compromiso de las partes involucradas entre otros; pueden condicionar la ejecución, postergación e incluso hasta exclusión de algunas de estas acciones del Plan de Mejoras. Este proceso de selección se propone llevar a cabo mediante el uso de una Distribución de Frecuencia de las acciones propuestas, y según la frecuencia de votaciones y/o el cálculo del peso específico de cada acción, aplicar posteriormente el principio de “pocos vitales, muchas triviales” o Principio de Pareto del 20x80, para concentrar los esfuerzos en aquellas acciones que son decisivas en la solución o mejora de los factores motivacionales afectados y desestimar las que resulten triviales; esto a su vez permitirá comprobar si las acciones que más se repiten son al mismo tiempo las más importantes.

Paso 4 Elaboración del Plan de Acciones de Mejora

Una vez determinadas las acciones vitales en la fase anterior, el equipo de trabajo puede proceder finalmente a la elaboración del correspondiente plan de acciones de mejora. Para la confección de este plan se deben considerar como aspectos significativos a tener en cuenta los siguientes:

1. Definir la fecha de inicio y culminación de cada tarea.
2. Identificar las tareas necesarias y su posible secuencia para cumplir las acciones planteadas.
3. Determinar los responsables de realizar el control y seguimiento de las acciones de mejora. Es recomendable también que estas acciones sean incorporadas al plan anual de la organización; esto favorecerá su éxito y por tanto la consecución de los objetivos fijados.
4. Determinar implicados de la puesta en marcha y de la ejecución de las tareas a desarrollar.

Este plan de mejora será presentado y aprobado por el consejo de dirección de la organización.

2.5 Herramientas, técnicas y conceptos utilizados en el proceso metodológico

Herramientas para la caracterización de la Organización

Existen diferentes herramientas para la caracterización de los sistemas (Hernández-Nariño et al. 2014).

Permite un análisis integral y parte del hecho de que los sistemas productivos son abiertos, por tanto, están en constante interacción con el entorno, y precisamente constituye el punto de partida para el despliegue de trece variables que responden a exigencias actuales en la gestión de las organizaciones Estas son:

- Límite o frontera. Delimita físicamente el sistema y lo separa de su medio externo, estableciendo el dominio de sus actividades. Los límites de un sistema abierto son flexibles y variables en el tiempo de acuerdo con sus actividades y funciones.
- Medio o entorno. Este incluye variables de interacción sistema-medio que se consideran incontrolables para la organización, pero determinan su forma de comportamiento. Existen dos tipos de medios que se deben considerar: el genérico y el específico. El primero engloba el conjunto de cambios económicos, sociales, legales y tecnológicos que afectan directamente los inputs, productos o sistemas de transformación. El medio específico abarca los departamentos de la organización.
- Análisis estratégico. El análisis estratégico comprende la definición de metas y la misión, que conlleven a la concreción de objetivos globales y específicos, conductores de su accionar, a partir de los cuales se elaboran las estrategias. Estos factores juegan un papel importante por cuanto su carácter dinámico e interactivo determina en parte el desempeño de la organización.
- Cartera de productos/ servicios. La cartera de productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes, es caracterizada en función de su valor o importancia para la producción, por ejemplo, rentabilidad, margen de beneficios, mercado que satisface. Más ambiciosamente, se incluye en el análisis aquellos productos potenciales o nuevos productos que la organización pudiera ofrecer.

- Estudio de procesos organizacionales. Este estudio comprende la identificación y determinación de los procesos. Permite darle un carácter más concreto a la identificación del banco de problemas que pueden incidir en el desempeño, además de caracterizar las distintas actividades que conforman estos procesos, así como su secuencia y relación directa con los resultados planificados.
- Transformación. La transformación debe ser entendida como el proceso de conversión de inputs en outputs; este entendimiento debe conducirse en un sentido amplio, o sea, que abarque cualquier tipo de cambio en los recursos. Recursos. Son los factores necesarios para realizar las actividades que permiten alcanzar los objetivos; son de tres tipos: los creativos permiten configurar un proceso de transformación capaz de realizar, con la máxima economía y eficacia, las funciones que contribuyen a obtener el producto; los directivos se centran en la dirección del proceso productivo y pretenden el buen funcionamiento de este; los elementales son los inputs necesarios para obtener el output o producto; para conocer la actuación de la empresa y detectar los cambios o variaciones en el sistema a partir de la comparación entre objetivos y resultados.
- Resultados. Son los productos obtenidos, contemplando también los subproductos no planificados, como la contaminación ambiental, desperdicios tóxicos o las influencias socioculturales que ejerza la empresa sobre sus trabajadores y clientes. Hay cuatro resultados importantes en este entorno: precio, cantidad, calidad y tiempo de entrega.
- Retroalimentación y control. Es el mecanismo de los sistemas para informarse del grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Este sistema de retroalimentación y control se apropia de indicadores de estado portadores de información documental, sobre entradas, salidas, operaciones y relaciones de cada proceso o actividad de la organización, e indicadores de control portadores de información de decisiones.
- Estabilidad. La estabilidad u homeostasis dinámica, es la tendencia a mantener los procesos de transformación dentro de ciertos límites, con el fin de sobrevivir. Existen dos mecanismos de estabilidad que a menudo entran en conflicto: los de mantenimiento que aseguran que el sistema esté equilibrado con su medio,

a través de prevenir los cambios que originan el desequilibrio; y los mecanismos de adaptación, necesarios para suministrar un equilibrio dinámico en el tiempo.

- **Flexibilidad.** Es la capacidad de adelantarse a los cambios que impone el entorno, y mantener los estándares de desempeño. Es por eso que es muy importante gestionar el cambio para asegurar la inserción del sistema en el entorno cambiante.
- **Inercia.** Esta variable tiene un gran vínculo con la estabilidad y significa la posibilidad de la empresa de mantener su actuación o cultura organizacional bajo condiciones de cambio brusco. La inercia. puede incidir en dos sentidos: negativo cuando el cambio es desfavorable, o sea el nuevo estilo de dirección es negativo, y positivo cuando este estilo impulsa o enriquece la cultura organizacional; en este caso se debe gestionar el cambio del estado anterior al actual en el menor tiempo posible.
- **Jerarquía.** Estudia la composición del sistema organizacional, si la estructura es plana o no, si favorece enfoques de gestión más descentralizados y horizontales o de lo contrario es más funcional y departamentalizada.

Caracterización del método Delphi

El Delphi es una metodología estructurada para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo. Permite la transformación durante la investigación de las apreciaciones individuales de los expertos en un juicio colectivo superior (García Valdés and Suárez Marín 2013).

Principios básicos que rigen la realización de un estudio Delphi

Es un proceso iterativo: consistente en la realización de rondas sucesivas de consultas para que los participantes revisen sus opiniones.

Requiere retroalimentación: los expertos reciben las valoraciones de todos los participantes antes de cada ronda, para contrastar sus criterios con los del resto del grupo y ofrecer nuevamente su juicio.

Requiere del anonimato para las respuestas individuales.

Tiene como propósito la construcción de un consenso: este es un acuerdo general de grupo a partir del procesamiento estadístico de las diferencias y coincidencias entre las apreciaciones individuales y sus modificaciones a través de las rondas (Reguant Álvarez and Torrado Fonseca 2016).

Ventajas del método Delphi

- Reúne y sintetiza el conocimiento de un grupo de participantes que geográficamente esparcidos o no, nunca podrían reunirse para construir un consenso grupal.
- Los expertos del mundo actual pueden participar por la vía del correo electrónico con la consecuente disminución en los costos.
- Un mayor número de individuos de situaciones diversas y áreas de especialización puede ser incluido.
- Favorece libertad de opiniones.
- Reduce la influencia del líder en la interacción del grupo y evita el dominio en el acuerdo general de lo que considere la minoría o aquellos que supuestamente tienen mayor autoridad.
- La confidencialidad de las respuestas permite a los expertos disentir a la luz de un nuevo análisis, incluso de opiniones sostenidas públicamente durante años, sin tener que enfrentarlo ante sus colegas (Reguant Álvarez and Torrado Fonseca 2016).

Revisión documental

Esta técnica es muy usada por la facilidad de recopilar la información, consiste en la revisión de documentos asociados a la investigación que se pretende efectuar. Se debe realizar la búsqueda de toda la información disponible en las más diversas fuentes: Internet, libros, revistas especializadas, bibliotecas de universidades, entre otras, en aras de confeccionar un listado lo más exhaustivo posible de los factores motivacionales que influyen sobre los trabajadores (Vásquez Martínez 2018).

Determinación de la muestra a partir del universo de trabajadores (Población)

Población

Una población estadística es el total de individuos o conjunto de ellos que presentan o podrían presentar el rasgo característico que se desea estudiar.

Conjunto o colección de objetos al que está referido un estudio estadístico. El vocablo suena a personas, pero una población estadística puede estar constituida por cualquier tipo de elemento, es decir, una población puede estar constituida por personas, pero también por objetos de cualquier tipo de naturaleza. Por ejemplo, en un estudio sobre la incidencia de cierta enfermedad en un país, la población sería todos los habitantes de dicho país. En un estudio sobre la calidad de la producción de

ciertos componentes para ordenadores, la población serían todos los componentes que se han fabricado (Asiamah et al. 2017).

Población de estudio

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc.; para estos últimos, podría ser más adecuado utilizar un término análogo, como universo de estudio. Es importante especificar la población de estudio porque al concluir la investigación a partir de una muestra de dicha población, será posible generalizar o extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población o universo (Graus 2018).

Tipos de población

Dentro de las poblaciones estadísticas, fundamentalmente dos tipos de poblaciones:

Población estadística finita: es aquella en la que el número de valores que la componen tiene un fin. Por ejemplo, la población estadística que nos indica la cantidad de árboles de una ciudad es finita. Es cierto que puede variar con el tiempo, pero en un instante determinado es finita, tiene fin.

Población estadística infinita: se trata de aquella población que no tiene fin. Por ejemplo, el número de planetas que existen en el universo. Aunque puede que sea finito, el número es tan grande y desconocido que estadísticamente se asume como infinito.

Adicionalmente, dentro de esta gran clasificación, existen otros tipos de poblaciones. Poblaciones según la distribución de los datos, según el tipo de dato (cualitativo o cuantitativo), etc (Yampi Qqueccaño 2020).

Muestra

Cualquier subconjunto de una población de México (2015). Es la parte de la población que efectivamente se mide, con el objeto de obtener información acerca de toda la población. La selección de la muestra se hace por un procedimiento que asegure en alta grado que sea representativa de la población.

Tamaño de la muestra

En toda investigación siempre debe determinarse el número específico de participantes que será necesario incluir a fin de lograr los objetivos planteados desde un principio. Este número se conoce como tamaño de muestra, que se estima o calcula mediante fórmulas matemáticas o paquetes estadísticos. Este cálculo es diferente para cada investigación y depende, entre otras cosas, de su diseño, hipótesis planteadas, número de grupos a estudiar, y de la escala de medición de las variables Arias-Gómez et al. (2016). La fórmula que más se utiliza en este tipo de investigación es la que se presenta a continuación.

$$n = \frac{Nk^2PQ}{e^2(N-1) + k^2PQ}$$

n: tamaño de la muestra

K: nivel de confianza

P = Q = 0.5: probabilidad de éxito o de fracaso

e: probabilidad de error

N: población

Estratos

Consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar y que no se solapan. Asignación proporcional: el tamaño de cada **estrato** en la muestra es proporcional a su tamaño en la población.

Diagramas Ishikawa o Causa Efecto

Estos diagramas (ver anexo 7) son utilizados para explorar todas las causas reales o potenciales (entradas) que explican un efecto de interés (salida) (Ishikawa 2013).

Entrevista

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan. Se trata de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual, sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes. También la entrevista puede significar mucho para otras personas ya que pueden ayudar a conocer personas de máxima importancia (Rabiee 2004).

Encuesta

Una encuesta es un estudio observacional el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Guía de entrevista

Es una guía que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista de trabajo. Será importante para poder recopilar información u opinión del administrador y/o algunos trabajadores de la empresa TRD.

Cuestionario

El Cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa. Nos servirá para poder recoger información útil y eficaz acerca de los trabajadores de la Empresa TRD en un tiempo relativamente breve, con el fin de obtener información verídica acerca de las variables.

Diagrama de Pareto

Es una herramienta que permite comprender de una manera más amplia los problemas que surgen dentro de una organización y se puede hacer un análisis detallado en tiempos determinados para encontrar las falencias exactas que han ocurrido para comparar y comprobar las mejoras realizadas (Barrezueta Orellana 2020).

Por otro lado, aparte del análisis teórico establecido anteriormente, desde el punto de vista estadístico, el Diagrama de Pareto determina que el 20% de esfuerzo en la resolución de los problemas significará un 80% de resultados eficientes, en cambio un 80% de esfuerzo significará un 20% de resultados.

Lo que se da a entender con esta teoría es que en varias ocasiones suele ocurrir dentro de las empresas que hay demasiados problemas sin relevancia frente a unos pocos de inmensa importancia. Entonces el error que no debe ocurrir dentro de las organizaciones es resolver los problemas que hay en abundancia, pero sin incidencia y enfocarse de manera más aplicada en los pocos, pero realmente considerable.

El Diagrama de Pareto suele ser muy recurrente dentro de las empresas en la actualidad para poder establecer cuáles son las fallas de real y vital importancia para resolverlas, es decir, es clave para facilitar la toma de decisiones por parte la gerencia (Muthukumarasamy et al. 2018).

Tormenta de ideas

Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado”. Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de modo que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros.

Resulta factible para listar todas las funciones y tareas que componen la ocupación. Se valora tácticamente la cantidad y originalidad de las ideas, sin pretensiones de calidad. Como consecuencia, se realiza un filtro: primero, se establecen las funciones y, posteriormente las tareas. En caso de que la lista sea extensa y haya que arribar a un consenso se recomienda realizar una votación para reducirla a unos pocos manejables. Este proceso implica colocar las funciones y las tareas listadas en el muro o pizarra a la vista de todos los presentes (Medina León et al. 2020).

Software estadístico SPSS versión 15.0

Es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y aplicadas, además de las empresas de investigación de mercado. Originalmente, el nombre de este programa era acrónimo que significaba *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), reflejando la orientación a su mercado original (ciencias sociales), aunque este programa es también muy utilizado en otros campos como la mercadotecnia. Es uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y una sencilla interfaz para la mayoría de los análisis (Anita et al. 2019).

Conclusiones Parciales del Capítulo II

Finalizado este capítulo podemos arribar a las siguientes conclusiones:

1. La caracterización del objeto de estudio práctico la Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas permitió considerar a esta una empresa de una dispersión media, de un tamaño considerable y una alta complejidad de su objeto social

en las condiciones actuales, siendo necesario determinar muestra para su estudio y estratificar por tipo de actividad y lugar.

2. A partir del estudio de diferentes enfoques se elabora un procedimiento que permite el diagnóstico de la motivación y la satisfacción laboral en la Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas que consta de cinco etapas y ocho pasos tributa a la eliminación de una debilidad de la organización
3. En la elaboración y aplicación del procedimiento se hace uso de un conjunto de técnicas y herramientas propias de la carrera de Ingeniería Industrial donde el uso del trabajo grupal y los cuestionarios son frecuentes, elevando con ello la participación de involucrados en la solución de problemas de la organización.
4. El procedimiento metodológico diseñado en el marco de la investigación constituye una herramienta de análisis que puede ser adaptada y ajustada a las características y necesidades de cualquier organización.

Conclusiones

1. El marco teórico de la investigación, se sustenta en la revisión de bibliografía nacional e internacional consultada. De ellos se evidencia la incidencia de la motivación, la satisfacción en la estabilidad laboral en las organizaciones permitiendo el crecimiento y competitividad de las organizaciones.
2. El procedimiento diseñado permite diagnosticar la motivación y satisfacción de los trabajadores de la Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas. Este parte del estudio de las teorías y modelos existentes sobre la motivación y la satisfacción en las organizaciones y consta de cinco etapas y ocho pasos que mantienen una secuencia lógica para su aplicación, y se considera consecuente con la solución del problema científico planteado en la investigación.
3. Con la aplicación del procedimiento, el cual se sustentó en la aplicación de cuestionarios y métodos de trabajo grupal con expertos, se determinó que los test a aplicar son: el Cuestionario Motivación Laboral y el Diagnóstico sobre satisfacción laboral, que son convenientes y se adapta al objeto de estudio.

Recomendaciones

1. Aplicar el procedimiento propuesto en la Cadena de Tiendas Caribe División Matanzas de forma el periódica y evaluar su efectividad lo que permitirá su mejora y extender a otras organizaciones del sector de la comercialización su aplicación para su validación.
2. Trabajar en el perfeccionamiento del procedimiento metodológico elaborado en esta investigación. De acuerdo a las características y necesidades de otros centros donde pueda ser aplicado. Así como la utilización de herramientas informáticas que faciliten su aplicación.
3. Emplear este documento como material de consulta para estudiantes, docentes e interesados en la temática abordada.

Bibliografía

- Andrade, m. S., m. L. Chong and e. Cobos importancia de la motivación en los entornos laborales de las empresas 2021, 5(2), 100-115.
- Anita, c., a. Kishor, r. Kumar, s. Chattopadhyay, et al. Evaluation of behavior of children with autism at special school and dental office using frankl behavior rating scale and iq. J clin den res edu 2019, 10, 17.
- Arias-gómez, j., m. Á. Villasís-keever and m. G. M. Novales el protocolo de investigación iii: la población de estudio 2016, 63(2), 201-206.
- Asiamah, n., h. K. Mensah and e. F. Oteng-abayie general, target, and accessible population: demystifying the concepts for effective sampling 2017, 22(6), 1607.
- Baltazar, p. D. I. And g. S. Vargas satisfacción laboral según factores organizacionales y personales en un centro de atención psicológica de lima 2022, 11(1), 109-126.
- Barrezueta orellana, j. A. Aplicación del diagrama de pareto en el departamento de cobranzas de la compañía de seguros condor 2020.
- Berardi, a. Motivación laboral y engagement 2015.
- Boada llerena, n. A. Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de seguridad peruana en 2018 2019.
- Börner, d., c. Glahn, s. Stoyanov, m. Kalz, et al. Expert concept mapping study on mobile learning 2010.
- Boscan, f. J. M. La estabilidad laboral: aspectos y procedimientos en la lottt. Cuestiones jurídicas, 2015, 9(2), 11-27.
- Bravo macias, c. Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso pymes comercializadora de productos lácteos. Manabí- ecuador. . Universidad de matanzas camilo cienfuegos, 2018.
- Bustamante, c. B. Flexiseguridad, derecho al trabajo y estabilidad laboral. Derecho pucp, 2012, (68), 383-402.
- Calderón, g. G. And a. Ibañez el rol de recursos humanos en la gestión de la innovación en empresas constructoras 2015, 8(24), 17-29.
- Cardona-echeverri, d. R. Acercamiento a la comprensión de los factores motivacionales de los docentes en las instituciones de educación superior. Pensando psicología, 2011, 7(13), 9-26.
- Castañeda velasco, d. C. Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa "concreteras granizo". Puce, 2016.
- Cavero tang, m. I. Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores administrativos del poder judicial de ica-año 2019 2021.
- Chiavenato, i. Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. Edtion ed., 2009.
- Chiavenato, i. Comportamiento organizacional. Edtion ed., 2014.
- Correa, d. A. G., c. L. Bolívar and l. O. Pérez factores internos y externos que inciden en la motivación laboral 2016, 8(12), 1-9.
- Coz olavarria, m. P. And g. Matto mundaca relación entre satisfacción laboral y engagement en colaboradores administrativos de empresas en lima metropolitana 2021.
- De méxica, l. De la estadística 2015.

De quijano, s. D. And j. Navarro cid un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. *Journal of work Organizational psychology*, 1998, 14(2), 193-216.

Durand alvarez, I. E. And r. F. Romero maita plan de motivación laboral para el incremento de la productividad de los trabajadores de la tienda topi top-huancayo 2019.

Fernández fernández, s. C. El clima laboral y su incidencia en el crecimiento de las empresas. 2020.

Fleites, y. S. Evaluación y mejora de la motivación de los trabajadores del centro de anticorrosivos y tensoactivos de la universidad de matanzas. Diploma universidad de matanzas, 2019.

Gallardo-gallardo, e., t. González-cruz, c. Martínez-fuentes and m. J. R. V. D. G. Pardo-del-val gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos 2012, 17(58), 232-252.

Gallardo, e. G., m. E. Sellarés and x. M. T. I ivern. ¿ qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. In el comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: xix congreso anual y xv congreso hispano francés de aedem. Asociación española de dirección y economía de la empresa (aedem), 2007, p. 50.

García valdés, m. And m. Suárez marín el método delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista cubana de salud pública*, 2013, 39(2), 253-267.

Graus, m. E. G. Estadística aplicada a la investigación educativa. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 2018.

Hernández-nariño, a., a. Medina-león, d. Nogueira-rivera, e. Negrín-sosa, et al. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. *Particularidades en organizaciones hospitalarias* 2014, 81(184), 193-200.

Inga soto, a. K. La satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en Perú 2020.

Ishikawa, k. Diagrama de ishikawa. Obtenido de http://www.Academia.edu/download/45800691/diagrama_de_ishikawa. Pdf, 2013.

James a. F. Stoner, r. E. F., daniel r. Gilbert, jr administración. Edtion ed., 2007. Isbn 968-880-685-4.

Juárez adauta, s. Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del instituto mexicano del seguro social*, 2012, 50(3), 307-314.

Koontz, h. W., h. Y cannice "administración. Una perspectiva global y empresarial". Edtion ed., 2012. Isbn isbn 978-607-15-0759-4.

Marín, k. O., a. A. Ruiz and e. A. Henao la motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección académica de ciencias sociales* 2016, 3(2), 22-35.

Martin caballero, a. ¿ rol estratégico de la gestión de recursos humanos? Un examen crítico a las tendencias del management organizacional en grandes empresas chilenas 2019.

Medina león, a., d. Nogueira rivera and a. Sánchez macías documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de procesos 2020.

Meliá, j. L. And j. M. Peiró la medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción s20/23 1989, 5(2), 59-74.

Miguel díaz-canel bermúdez, j. N. J. Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la covid-19. *Anales de la academia de ciencias de cuba* 2020, 10.

Muthukumarasamy, s., r. Dinesh, k. D. Kumar, m. Haribabu, et al. Analysing the causes of overheating of heavy duty truck engines and heat flux of radiator using pareto principle ansys software 2018, 118, 4955-4963.

Negrín sosa, e. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros 2003.

Nogueira rivera, d. El control de gestión: sus dimensiones y diagnóstico permanente. Revista ingeniería industrial, ispjae. Cuba, 2002.

Ordóñez-pinilla, c. A. Expertos y conceptos. Revista filosofía uis, 2017, 16(1), 260-282.

Oré cabrera, f. Clima organizacional y satisfacción laboral en el instituto de educación superior tecnológico público de huanta, 2019 2021.

Palma carrillo, s. Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias 2011.

Peña estrada, c. La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales 2015.

Pérez, a. M. S., a. J. G. Milian, p. L. Cabrera and i. P. Victoria desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista de información científica para la dirección en salud. Infodir 2016, (24), 86-99.

Pin, a. And a. Anabel el rol del profesional de recursos humanos en el contexto de cambio organizacional y cultura en las entidades de economía social 2020.

Pou sánchez, i. And a. Diaz melo. Análisis del clima laboral y su incidencia en la satisfacción del personal administrativo de la empresa cementos cibao en el periodo enero-junio 2020. Escuela de postgrado, 2020.

Rabiee, f. Focus-group interview and data analysis. Proceedings of the nutrition society, 2004, 63(4), 655-660.

Ramírez, r. D., j. Abreu and m. Badii la motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero. Revista daena, 2008, 3(1).

Raymond, m. B. S. And a. G. Northía la motivación laboral en el sector de servicios¿ qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? 2016, 10(40), 7-12.

Reguant álvarez, m. And m. Torrado fonseca el método delphi. Reire. Revista d'innovació i recerca en educació, 2016, vol. 9, num. 2, p. 87-102, 2016.

Rivas, h. C. P. And s. G. V. Perero motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. Revista scientific, 2018, 3(7), 177-192.

Rizo, o. M. C. La motivación y satisfacción laboral de los trabajadores del centro de servicios ambientales de matanzas. Matanzas, 2009.

Robbins, s. Y. J. T. A. Comportamiento organizacional. Edtion ed., 2013. 712 p.

Ruiz, j. A. C. La importancia de la motivación en las empresas. Universidad militar nueva granada, 2015.

Ruz, j. P., d. F. Collarte, c. I. Peña and e. T. J. R. V. D. G. Urbina motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud 2019, 24(87), 843-859.

Salazar-ponce, e. G., d. R. Alvarado-franco and g. H. J. D. D. L. C. Holguín-león clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral: caso empresa de seguridad covipen 2021, 7(5), 581-596.

Salazar estrada, j. G., j. C. Guerrero pupo, y. B. Machado rodríguez and r. J. A. Cañedo andalía clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral 2009, 20(4), 67-75.

Santos, a. C. Tecnología de gestión de recursos humanos. Anales de la academia de ciencias de cuba, 2019, 9(3), 699.

Sevillano, t. M. O. Estabilidad laboral no es sinónimo de reposición. Derecho Sociedad 2016, (46), 199-206.

Stephen p. Robbins, t. A. J. Comportamiento organizacional. Edtion ed., 2009.

Vaca, c. A. M., I. O. M. Vaca and j. N. J. A.-m. Quintero el clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación 2015, (26), 5-15.

Vásquez martínez, I. V. El bienestar laboral como ventaja competitiva en las organizaciones en colombia: una revisión documental 2018.

Yampi qqueccaño, p. La motivación y el rendimiento académico de los estudiantes del instituto de educación superior tecnológico público jorge basadre grohman de madre de dios 2020.

Yucra, m. G. L. And s. A. P. Cheje ¿ la estabilidad laboral significa trabajar para siempre? Perspectivas de la corte interamericana de derechos humanos y el tribunal constitucional peruano. Derecho y cambio social 2019, (57), 313-320.

Zenteno-hidalgo, á. C. And c. A. D. Silva factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales 2016, 119-136.

Anexos

Anexo 1

Matriz DAFO de La Cadena TRD Caribe

Potencialidades	Barreras
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la demanda y el poder adquisitivo. • Flexibilidad en la formación de precios. • Lineamientos de la economía enfocados a la autonomía y mejora empresarial. • Interés en las inversiones extranjeras en Cuba a partir de las últimas medidas trazadas por el gobierno revolucionario. • Explotación y funcionamiento de la zona especial de desarrollo de Mariel. • Alianza con CIMEX y otras empresas en los POOL de compra. • Fortalecimiento de la industria nacional como política del país. • Reordenamiento monetario. • Servicio y contratación al sector no estatal. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del título III de la Ley Helms Burton. • Crisis económica mundial, clima político mundial y recrudecimiento del bloqueo económico de EEUU contra nuestro país. • Falta de aseguramiento del CL en las empresas productoras nacionales y de servicios que garantizan nuestra gestión. • Incremento de la actividad delictiva. • Regulaciones que obstaculizan el desempeño de la organización. • Regulaciones y dificultades para operar con los bancos en otras monedas. • Cambio climático. • Déficit de combustible. • Incumplimiento en el aseguramiento de las partes, piezas y accesorios por parte de TECNOTEX y otros aseguradores. • Demanda del sector no estatal. • Falta de asignación de CL para garantizar los suministros de los contratos y firma de los contratos. • Crecimiento del mercado informal. • Situación epidemiológica producto de la pandemia COVID-19.
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación del sistema de gestión de la calidad en la organización. • Comercialización en MLC. • Red comercial enfocada a la venta de los segmentos de mercado priorizados. • Consolidación de las estructuras territoriales y organizativas. • Dirección con enfoque de proceso/estratégico. • Consolidación paulatina del proceso logístico. • Diversificación de los servicios al cliente, la post garantía y servicios a terceros. • Fuerza de trabajo esencialmente joven, confiable, disciplinada y responsable. • Cuadros comprometidos. • La estrategia de mercadotecnia está enfocada a la satisfacción de las necesidades básicas. • Informatización de la sociedad, comercio electrónico y ventas on line. • Aprobación de nuevas líneas de negocio. 	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en la calidad de los servicios y en la atención a los clientes. • Debilidades en el proceso de distribución minorista. • Insuficiente integración de los procesos y sus indicadores. • Dificultades en el proceso económico financiero (costeo de la mercancía, análisis de los gastos y control de los inventarios). • Deficiencias en el proceso de aseguramiento y soportes informáticos. • Incremento de los centros contables sin certificar el control interno y la contabilidad. • Dificultades en el proceso de gestión del capital humano (fluctuación laboral y falta del completamiento del personal). • Falta de percepción del riesgo y las vulnerabilidades. • Fuertes restricciones económicas financieras en la economía nacional. • Reducción de la capacidad líquida. • Deterioro del surtido de familias de productos a comercializar. • Insatisfacción en algunos segmentos de mercado. • Incumplimiento de los planes de inversiones por disponibilidad financiera.

Tabla 2.1 matriz DAFO de la Cadena TRD Caribe

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" sobre la opción con la que esté de acuerdo:

		5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas					
2	En mi trabajo me encuentro motivado					
3	Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo					
4	Se reconocen mi esfuerzo y dedicación					
5	Mi trabajo me posibilita beneficios sociales adecuados (vacaciones, licencias)					
6	Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades.					
7	Me siento seguro y estable en mi trabajo					
8	Me gustaría cambiar de empleo					
9	Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional					
10	He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar					
11	Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo					
12	La tecnología con la que trabajo me permite evolucionar en mis conocimientos					
13	Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales					
14	Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes					
15	Mis aportes e ideas son tenidos en cuenta y valorados por mi superior					
16	El flujo de comunicación en mi grupo de trabajo es adecuado					
17	Las relaciones con mis compañeros motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo					

MOTIVACION	
BAJO	5-30
MEDIO	31-55
ALTO	56-80
MUY ALTO	>=80

Anexo 3

Lea cada una de las siguientes afirmaciones y marque con una X en el número que se aproxime más a su manera de pensar. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo presente o experiencia laboral pasada.

Ponderación:

1: Totalmente en desacuerdo.

5: Totalmente de acuerdo.

AFIRMACIONES	PONDERACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo.					
2. Me gusta emular y ganar.					
3. Con frecuencia me encuentro hablando con quienes me rodean, de situaciones laborales.					
4. Me gustan los grandes retos.					
5. Me gusta tener el mando en las cosas.					
6. Me gusta agradecerle a los demás.					
7. Me gusta saber cuánto he avanzado cuando termino mis actividades.					
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las cuales no estoy de acuerdo.					
9. Tiendo a realizar relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.					
10. Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.					
11. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía.					
12. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.					
13. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.					
14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las situaciones que me rodean.					
15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.					

1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
Total	Total	Total
La Realización	El Poder	La Afiliación

Anexo 4

Cuadrado de Yadov

A mí la profesión de ...	Quisieras trasladarte a otro centro								
	No			No se			Si		
	Seleccionarías de nuevo tu trabajo ...								
	Si	No se	No	Si	No se	No	Si	No se	No
me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
me gusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
no me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
no me gusta en lo absoluto	6	6	6	6	4	4	6	4	5
no puedo decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Escala:

1. Evidentemente satisfecho (a)
2. Satisfecho (b)
3. Actitud indeterminada (e)
4. No satisfecho (c)
5. Evidentemente insatisfecho (d)
6. Actitud contradictoria (e)
7. N= Número total de sujetos

$$I = \frac{a(1)+b(0.5)+c(-0.5)+d(-1)+e(0)}{N}$$

N

Anexo 5

DIAGNÓSTICO SOBRE SATISFACCION LABORAL.

A continuación les relacionamos una serie de preguntas las cuales necesitamos que nos respondan con la mayor sinceridad pues nos serán de mucha utilidad en nuestro trabajo.

1. La actividad laboral que realizas (marca una alternativa)

- | | |
|-------------------------|----------------------------------|
| _____ Te gusta mucho | _____ No te gusta |
| _____ Te gusta | _____ No te gusta en lo absoluto |
| _____ Te es indiferente | _____ No puedo decir |

2. En tu colectivo laboral (marca una alternativa)

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| _____ Te sientes muy bien | _____ No te sientes a gusto |
| _____ Te sientes bien | _____ Te sientes muy mal |
| _____ Te es indiferente | _____ No puedo decir |

3. Si se te presenta la oportunidad ¿cambiarías para otro colectivo laboral?

- SI _____ NO _____ NO SE _____

4. Si pudieras elegir de nuevo con qué grupo de compañeros trabajar ¿volverías para este colectivo?

- SI _____ NO _____ NO SE _____

5. Si se presenta la oportunidad ¿quisieras trasladarte para otro centro de trabajo?

- SI _____ NO _____ NO SE _____

6. Si tuvieras la oportunidad de elegir un trabajo ¿elegías el mismo?

- SI _____ NO _____ NO SE _____

7. ¿Qué es lo que más te agrada de tu colectivo laboral?

8. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?

9. ¿Qué es lo que más te disgusta de tu colectivo laboral?

Anexo 6

Test de Motivación

Se está realizando un trabajo que permitirá mejorar la organización en cuanto al comportamiento organizacional, con este antecedente solicito a usted responder de forma sincera las siguientes preguntas que apoyaran el trabajo investigativo.

A continuación, se muestra el significado de cada sigla que corresponden a cada pregunta. Marque con una X la que usted considere que se da en la empresa.

- Escala TD: Totalmente en desacuerdo
- MD: Medianamente en desacuerdo
- DA: De acuerdo
- PA: Parcialmente de Acuerdo
- TA: Totalmente de Acuerdo

No	Items	TD	MD	DA	PA	TA
	El trabajo que realizo me gusta					
	Las actividades que realizo me permiten aprender constantemente					
	Tengo posibilidades de ascender según los resultados de mi trabajo					
	Conozco de las actividades que realiza mi empresa					
	Todos mantenemos buenas relaciones en el trabajo					
	Los miembros de la organización se interesan por mi trabajo					
	Mis opiniones y criterios son tomados en cuenta					
	En la organización se puede y se premia la innovación					
	Existe en la organización oportunidades de crecimiento y desarrollo personal					
	Recibimos beneficios por los buenos resultados de la organización					
	Existen buenas condiciones para realizar el trabajo					
	Siento apoyo de mis compañeros cuando lo necesito					
	Mi trabajo me impone retos que puedo alcanzar					
	Existe oportunidades de independencia de pensamiento y de acción en los empleados					
	El trabajo que me asignan es posible realizarlo					
	Se lo que se espera de mí en la organización					
	Se logra la cooperación entre los empleados					
	Me siento reconocido en mi trabajo por lo que hago					

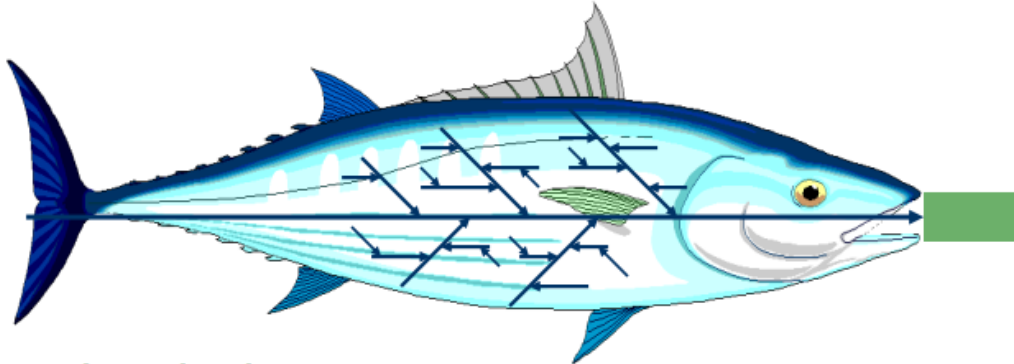
	Me siento parte de la organización					
	Siento orgullo por mi trabajo					

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 7

Diagramas Ishikawa

Estructura



Otras denominaciones:

Diagrama Espina de pescado

Diagrama Causa-Efecto

Diagrama de Árbol

Análisis de la Causa Raíz