



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Industrial

**Procedimiento para determinar el comportamiento
de la motivación laboral en la Unidad de Gestión y
Dirección de la Construcción No. 8**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor: Erick Luis Aragón Torres

Tutora: Ing. Geidy Arencibia Franquiz

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad

Yo, Erick Luis Aragón Torres, 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.

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

“Sin motivación, no hay amor y sin amor por la tarea que se cumple, no hay resultados.”

Raúl Castro

Dedicatoria

Dedico este trabajo a quienes pusieron todo su empeño en que mis sueños se hicieran realidad. Y a todos aquellos que sin proponérselo me enseñan cada día a ser mejor persona.

Agradecimientos

A todos los que me acompañaron en este largo camino de conocimiento y aprendizaje, en especial:

- ✓ A mi familia por ser el motor impulsor de cada una de mis acciones y por ser mi sustento y mi apoyo incondicional siempre que lo necesitaba.
- ✓ A mi novia por su amor y cariño para lograr este sueño.
- ✓ A mi tutora por su dedicación, empeño y entrega durante mis años de formación, pero más en específico en la realización de este trabajo.
- ✓ A mis amigos.
- ✓ A mis compañeros de estudio.
- ✓ A los trabajadores de la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS por sus magníficas atenciones.
- ✓ A los trabajadores de la Unidad de Gestión, Dirección y Control No. 8, pero, sobre todo, al departamento de Recursos Humanos de esta entidad por regalarme un poco de su tiempo y auxiliarme en todo lo que necesitaba.
- ✓ A todas aquellas personas que de una forma u otra colaboraron para que pudiera alcanzar la meta planteada.

“Muchas Gracias a todos”.

Resumen

El trabajo de diploma titulado: "Procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción No. 8" surge debido al desconocimiento del comportamiento de la motivación laboral en la entidad en cuestión, por lo que tiene como objetivo general: proponer un procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en dicha organización que pertenece a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS (ECGO Varadero ARCOS). En el desarrollo de la investigación los métodos empleados fueron: observación directa, revisión documental y búsqueda bibliográfica, la técnica es el diagrama de flujo de proceso y las herramientas informáticas empleadas fueron: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Visio y End Note. Se cumplió el objetivo general debido a que se propuso un procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en la entidad objeto de estudio. Se sistematizaron los aspectos teóricos relacionados con clima laboral, motivación y motivación laboral. Se caracterizó la unidad donde se efectuó el estudio y por último se describió el procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral.

Abstract

The diploma work entitled: "Procedure to determine the behavior of work motivation in the Construction Management and Direction Unit No. 8" arises due to ignorance of the behavior of work motivation in the entity in question, so it has as a general objective: to propose a procedure to determine the behavior of labor motivation in said organization that belongs to the General Contractor of Works of Varadero, ARCOS (ECGO Varadero ARCOS). In the development of the research the methods used were: direct observation, documentary review and bibliographic search, the technique is the process flow diagram and the computer tools used were: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Visio and End Note. The general objective was met because a procedure was proposed to determine the behavior of work motivation in the entity under study. Theoretical aspects related to work environment, motivation and work motivation were systematized. The unit where the study was carried out was characterized and finally the procedure to determine the behavior of work motivation was described.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación	7
1.1 Motivación.....	7
1.2 Ciclo motivacional	10
1.3 Teorías motivacionales clásicas.....	11
1.4 Teorías motivacionales contemporáneas.....	16
Conclusiones parciales	22
Capítulo II. Procedimiento propuesto	23
2.1 Caracterización de la empresa ARCOS	23
2.2 Caracterización de la UGDC 8.....	24
2.3 Antecedentes de la investigación.....	25
2.4. Procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral	27
Etapa 1. Preparación.....	27
Etapa 2. Determinación del comportamiento de la motivación laboral	28
Etapa 3. Definición de las causas de la desmotivación.....	28
Etapa 4. Propuesta de acciones	29
2.5 Herramienta de consulta en la aplicación del procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral	30
Conclusiones parciales	34
Conclusiones.....	36
Recomendaciones.....	37
Referencias bibliográficas	38
Anexos	

Introducción

En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, motivación, remuneración, condiciones de trabajo, clima organizacional, etcétera (Copeme, 2009).

En la misma medida que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos; también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales.

En ocasiones los trabajos mejores pagados conllevan a que el clima laboral sea dañino para la salud (Pérez, 2013) (trabajos con alto riesgo, trabajos en empresas que manejen sustancias químicas, trabajos en laboratorios) o agotador para el empleado (empresas con las instalaciones deterioradas, equipos dañados, ineficiente distribución de los puestos de trabajo, falta de equipos de trabajo, déficit de materia prima o piezas para laborar, iluminación deficiente, altos niveles de ruido, ausencia de medios de protección, incorrecta distribución de plantas, muy elevadas temperaturas o muy bajas temperaturas, elevada contaminación ambiental, estilos de dirección demasiados rígidos (autoritario) o demasiado liberales (deja hacer), malas relaciones interpersonales ya sea entre los clientes internos o de estos con el cliente externo, ineffectividad en la comunicación, alta tensión laboral, dominación de las tardanzas y el ausentismo o no reconocimiento de la creatividad y la innovación de sus miembros).

El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización (Juárez Adata, 2012) y posibilita a los directivos proyectar una visión futura de la misma. Un buen clima o un mal clima tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas se encuentra el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación y la

innovación. Las consecuencias negativas son la inadaptación, la alta rotación, el ausentismo, la poca innovación, y la baja productividad. En síntesis, él es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización y es de vital importancia para el logro de la eficacia, eficiencia y la productividad de la misma. Además, es premisa fundamental para que los empleados se sientan motivados y desarrollen mejor sus tareas.

El clima laboral hace referencia al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con la motivación de sus participantes, es la cualidad del ambiente organizacional que es percibida por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento, es la forma de vida de la organización. El mismo va a depender de los individuos que integran la empresa, de la eficiencia del proceso de comunicación, de la jerarquía o autoridad y de sus procesos de trabajo (Chacón Rizo, 2009).

Para ello en las políticas del país se están implementando diversos contenidos, que orientan a que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores de adecuadas competencias organizacionales (Machado Inclán, 2014).

El clima laboral está compuesto por cinco dimensiones según Segredo Pérez, Alina María (2013), las cuales cuentan cada una con un conjunto de categorías. Estas son:

Liderazgo. Incluye las categorías: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC).

Motivación. Agrupan las categorías: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).

Reciprocidad. Incluye las categorías: aplicación del trabajo (AT), cuidado al patrimonio de la institución (CPI), retribución (R), equidad (E).

Participación. Incluye las categorías: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucrarse en el cambio (IC).

Comunicación. Incluye las categorías: estímulo al desarrollo organizacional (EDO), aporte a la cultura organizacional (ACO), proceso de retroalimentación (PR) y estilos de comunicación (EC).

Como se aprecia anteriormente la motivación es uno de los componentes del clima laboral. Ella muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor, cuando tiene una gran motivación se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a los estados de agresividad, agitación, inconformidad, característico de situaciones en las que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

La motivación en los empleados es de vital importancia debido a que un personal altamente motivado dará todo de sí para el logro de los objetivos tanto personales como de la organización. Este le podría aportar ideas creativas e innovadoras a la compañía que podrían generar grandes beneficios o el posicionamiento de la misma.

Un trabajador entrenado y motivado constituye el activo más valioso que puede tener cualquier empresa. La mejor infraestructura sólo será productiva si la gente que la integra también lo es.

En años pasados, la estrategia de las compañías para conseguir gente que trabajara fuerte era ofrecerles una mayor compensación económica. Pero actualmente las organizaciones ofrecen menos oportunidades para aumentos y promociones. Y los trabajadores, por otra parte, responden a diferentes herramientas motivacionales (Gutiérrez, 2021).

Frecuentemente se cuestiona el aspecto esencial de la gestión de la motivación de los empleados. Bastantes gerentes consideran como un fenómeno temporal la atención que se presta a la satisfacción laboral.

Contar con un equipo productivo y motivado es una de las claves principales para que una empresa tenga éxito. Muchos empresarios creen erróneamente que la subida del salario de sus empleados es la única manera de motivarlos, sin embargo,

cada vez son más empresas las que han comenzado a desarrollar un buen plan de motivación y *team building* empresarial, demostrando que hay otros muchos factores a tener en cuenta que ayudan de gran manera a estimular a los empleados sin la necesidad de invertir una gran suma de dinero para ello (Pérez, 2013).

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en marzo de 2011, se aprecia que la motivación laboral se considera una deficiencia de la economía cubana por lo que se proponen soluciones a corto plazo para combatirla. Además, en los documentos del VII Congreso de esta misma organización política, que tuvo lugar en mayo de 2017, y del VIII Congreso, en abril de 2021, el término aparece reflejado en cinco y tres ocasiones, respectivamente. En ambos, se considera parte de los aspectos que hay que tener en cuenta para el logro de una sociedad socialista y próspera; está incluido en uno de los principios rectores con el propósito de alcanzar una nación soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible, donde se argumenta que hay que aumentar los niveles de la misma y, por último, se aprecia en los objetivos generales como uno de los componentes a asegurar.

Actualmente dentro de las situaciones difíciles o problemas de resolver para las empresas se encuentra el proceso psicológico de la motivación, ya que no se apunta a un modelo de intervención efectivo para mejorar el desempeño, la calidad de resultados del trabajo de los colaboradores y la calidad de vida laboral en la organización (Molina Morán, 2013).

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos (López Más, 2005).

La Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, perteneciente al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (GEDIC) fue fundada en 1993. La misma se dedica a la construcción, reparación y mantenimiento tanto

en obras hoteleras como de infraestructura, e industriales y sociales (hospitales, policlínicos, viviendas, educacionales).

La Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción No. 8 (UGDC 8) es una de las unidades, junto con la UGDC 2 y la UGDC 1, que asume la responsabilidad de la ejecución de obras a cargo de la empresa. La misma se encuentra ubicada en la sede central de la empresa que radica en calle 10 entre Vía Rápida y Final, Santa Marta, Cárdenas, Matanzas

Debido a la gran importancia que reviste el tema de motivación laboral y dado que se desconoce el comportamiento de la misma en la UGDC 8, a lo que se suma las escasas investigaciones encontradas sobre esta materia se formula como **problema de la investigación**: desconocimiento del comportamiento de la motivación laboral en la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción No. 8 perteneciente a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

Para darle solución a dicho problemas de la investigación se define como **objetivo general**: proponer un procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en la Unidad de Gestión de la Construcción No. 8 perteneciente a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

Para dar respuesta al objetivo general de la investigación se trazan los **objetivos específicos** siguientes:

1. Sistematizar los aspectos teóricos relacionados con clima laboral, motivación y motivación laboral.
2. Caracterizar la Unidad de Gestión de la Construcción No. 8 perteneciente a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.
3. Describir un procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en la Unidad de Gestión de la Construcción No. 8 perteneciente a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

Para ello se utilizan diferentes técnicas, métodos y herramientas informáticas. Los métodos empleados son: observación directa, revisión documental y búsqueda bibliográfica; la técnica es el diagrama de flujo de proceso y las herramientas informáticas son: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Visio y EndNote.

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación: se abordan los fundamentos teóricos acerca de conceptos como: clima laboral, motivación y motivación laboral mediante una amplia búsqueda bibliográfica. Se explican las clasificaciones de la motivación. Por último, se describe el proceso del ciclo motivacional y se explican las distintas teorías motivacionales existentes.

Capítulo II. Procedimiento propuesto: se realiza la caracterización de la empresa ARCOS y de la UGDC 8, se presentan los antecedentes de la investigación realizada a través de una revisión documental y se propone el procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción No. 8 perteneciente a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

Unido a ello se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos que ayudan a una mejor comprensión de la investigación.

Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación

En este capítulo se presentan definiciones enunciadas por varios autores sobre conceptos como clima laboral, motivación y motivación laboral. Se explican los dos tipos de motivación. Además, se exponen el ciclo motivacional y las distintas teorías motivacionales existentes a lo largo de la historia.

1.1 Motivación

Cuando se estudia el clima empresarial se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización (Solarte, 2009). El desarrollo de este concepto se enmarca en el mismo proceso de evolución de la psicología de las organizaciones y es difícil determinar el momento preciso en que empezaron los estudios de clima (Silva Vázquez, 1992). Debido a esto es que muchos autores han dado su criterio acerca del término (ver anexo 1).

Para el autor el clima laboral no es más el estilo de vida de la organización, reflejada en las condiciones de trabajo física y psicológica a las que está expuesto el trabajador en el desarrollo de sus funciones.

La motivación es uno de los cinco componentes que integran el clima y agrupa las categorías: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).

El estudio de la motivación tiene una rica historia y tradición a partir de la unidad dialéctica que se establece entre la teoría y la práctica, lo cual desempeña un papel decisivo en la forma de penetrar en la esencia de la realidad y en la orientación investigativa hacia la solución de problemas científicos propios de la vida social (Jiménez Castro, 2010).

El término motivación proviene del latín *movere* y se refiere a aquello que nos dirige o impulsa hacia una acción en particular. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo (López, 2018).

Diversos son los enfoques (biologista, conductista, humanista, cognitivista, y marxista) que han estudiado la motivación a lo largo de la historia, los cuales aparecen representados en el anexo 2 con sus respectivos autores. En el anexo 3 se recoge el concepto de motivación planteado por algunos de ellos.

El autor coincide con el concepto de motivación planteado por Gonzales (1995): “es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que, conteniendo el papel activo y relativamente autónomo de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del hombre.”

En este análisis minucioso basado en los criterios de los especialistas que abordan el tema de la motivación se pudo apreciar como la motivación laboral ha sido extrapolada de la motivación humana, y en muchos casos sin hacer análisis profundos de definiciones y categorías que nos permitan verlas como algo que depende de este proceso, pero presenta sus peculiaridades; pues el contexto en que se desarrolla es el laboral. Por lo que los conceptos brindados en el anexo 3 se ajustan perfectamente a la motivación laboral aplicándose con un enfoque organizacional. Además, aparecen en el anexo 4, los puntos de vistas de otros autores acerca de este tema.

El autor combina las definiciones planteadas por Acosta (2002) y Latham y Ernest (2006) por lo que considera la motivación laboral como un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etcétera) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea,

retroalimentación, presión temporal, etcétera) que conduce al trabajador a llevar a cabo esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por el esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Existen dos tipos de motivación:

- La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. En otras palabras, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin (Gudiño Arguello, 2019). Según Olvera Zapata (2013) se denominan extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea. Esta se desarrolla cuando las personas se orientan a la satisfacción de sus necesidades inferiores que plantea Maslow. La motivación extrínseca depende de otro, distinto del individuo actuante. Ese otro puede percibir o no la conducta. O puede evaluarla según sus propios estándares. Y, además, tiene la facultad de suministrar o no las recompensas o los castigos. De tal forma que no hay garantía de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento (Gudiño Arguello, 2019). Ejemplos de ella es la obtención de una recompensa económica o social (aumento salarial, reconocimiento a una acción o labor desempeñada por parte del colectivo laboral o de su jefe). Pero también puede tratarse de evitar consecuencias negativas (la pérdida de confianza por parte de su jefe, atraso en la entrega de información).

- La motivación intrínseca es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin (Gudiño Arguello, 2019). Según Olvera Zapata (2013) se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo. Es decir, esta forma de motivación es la que va dirigida a la satisfacción de las necesidades superiores que aparecen planteadas en la pirámide de Maslow (necesidades sociales, de estima y autorrealización). La motivación intrínseca prescinde de toda externalidad. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías emergentes sobre motivación destacan la

importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique desconocer el papel reforzador de las sanciones externas (Gudiño Arguello, 2019).

1.2 Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza con el surgimiento de una necesidad de cualquier índole (fuerza dinámica y persistente) que origina el comportamiento. Cada vez que aparece la misma se rompe el estado de equilibrio del organismo y produce se entra en un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio produce que el individuo desarrolle un comportamiento o acción capaz de descargar tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y descargará la tensión provocada por la misma. Una vez que se hay satisfecho la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio y a su manera de adaptación al ambiente, hasta que aparezca nuevamente una necesidad. En la figura 1.1 se resume el ciclo motivacional mediante un esquema.

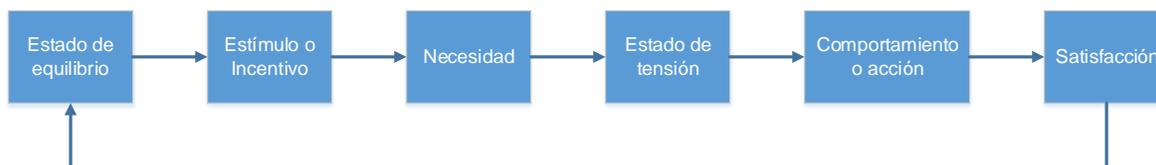


Figura 1.1. Ciclo motivacional.

Fuente: extraído de González González (2008).

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad tiende a satisfacerse a medida que el ciclo se repite. El aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad o aparece la necesidad con nuevos requerimientos. Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo (González González, 2008).

1.3 Teorías motivacionales clásicas

La década de 1950 fue un período fértil para el desarrollo de los conceptos de motivación debido a que en esta época empiezan a surgir los mismos. Además, se formularon tres teorías, las cuales han sido la base, de las teorías contemporáneas al respecto. Ellas son llamadas teorías clásicas y se muestran en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Teorías motivacionales formuladas en la década de 1950.

Nombre de la teoría	Autor (año)
Jerarquía de las necesidades	Abrahán Maslow (1954)
Teorías X y Y	Douglas Mc Gregor (1960)
Motivación – higiene o dos factores	Federick Herzberg (1959)

Fuente: elaboración propia.

Teoría de la jerarquía de necesidades

La teoría de la jerarquía de necesidades fue propuesta por Abraham Maslow en 1943 y se basa en el supuesto de que existe una jerarquía de cinco necesidades dentro de cada individuo, las cuales se presentan a continuación:

- Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas (aire, agua, comida, ropa y refugio), es decir, las necesidades de las comodidades básicas de la vida.
- Necesidades de seguridad: incluyen seguridad y protección física, ambiental y emocional. Por ejemplo: seguridad laboral, seguridad financiera, protección de los animales, seguridad familiar, seguridad sanitaria, seguridad social.
- Necesidades sociales: incluyen la necesidad de amor, afecto, cuidado, pertenencia y amistad.
- Necesidades de estima son de dos tipos: las necesidades de estima internas (auto-respeto, confianza, la competencia, el logro y libertad) y las necesidades de estima externos (reconocimiento, poder, estatus, atención y admiración).
- Necesidad de autorrealización: incluye la necesidad de crecimiento y satisfacción personal; además del deseo de adquirir más conocimientos, servicio social, creatividad y estética. Estas nunca son completamente saciables.

Según Maslow (1954) los individuos están motivados por necesidades insatisfechas. A medida que cada una de estas necesidades se satisface significativamente, impulsa y obliga a que surja la siguiente. Maslow las agrupa en dos categorías: las necesidades de orden superior (necesidades sociales, de estima y de autorrealización), que generalmente se satisfacen internamente y las necesidades de orden inferior (necesidades fisiológicas y de seguridad) que se satisfacen principalmente externamente. Para ello plantea un modelo que se aprecia en la figura 1.2.

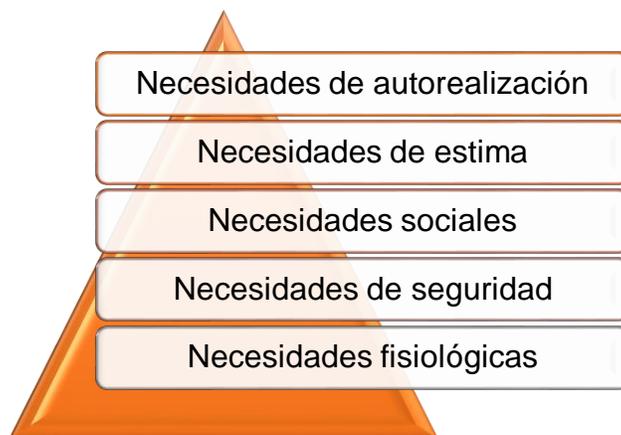


Figura: 1.2. Pirámide de las necesidades de Maslow.

Fuente: extraído de Maslow (1954).

Las limitaciones que presenta esta teoría son que no todos los empleados se rigen por el mismo conjunto de necesidades y que no está respaldada empíricamente.

Teoría X y Y

Douglas Mc Gregor, psicólogo conductivista en teoría de las organizaciones, distinguió dos concepciones opuestas de la administración basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana en 1960. Representa dos actitudes que agrupan distintas concepciones y prácticas con relación a la gestión de los recursos humanos (Díaz, 2019), es decir, dos puntos de vista diferentes de los individuos (empleados): uno de los cuales es negativo, llamado Teoría X y el otro es positivo llamada Teoría Y.

Supuestos de la teoría X:

1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo, y siempre que sea posible, procurarán evitarlo.
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas, es decir, los objetivos organizacionales.
3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca o ninguna ambición.
5. Los empleados siempre van a presentar resistencia al cambio.

Supuestos de la teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego. Ejercen sus esfuerzos físicos y mentales de manera inherente a su trabajo.
2. La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos organizacionales.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.
5. Si el trabajo es gratificante y satisfactorio, resultará en la lealtad y el compromiso de los empleados con la organización.

La Teoría X presenta una visión pesimista de la naturaleza y el comportamiento de los empleados en el trabajo, mientras que la Teoría Y presenta una visión optimista de la naturaleza y el comportamiento de los empleados en el trabajo.

Teoría de la motivación – higiene o teoría de los dos factores

En 1959, Frederick Herzberg, propuso la teoría de dos factores o la teoría de la motivación – higiene. Según Herzberg, hay algunos factores laborales que resultan en satisfacción, mientras que hay otros factores laborales que evitan la insatisfacción.

Herzberg clasificó estos factores laborales en dos categorías:

- Factores de higiene o factores de insatisfacción o de mantenimiento: se relacionan específicamente con el entorno donde se desarrolla el trabajo. Dado que si esos están ausentes en el ambiente laboral pueden causar insatisfacción en los trabajadores y afectar consecuentemente su rendimiento (Quiroa, 2021). Ellos incluyen:
 - ✓ Pago: la estructura salarial o de pago debe ser adecuada y razonable. Debe ser igual y competitivo a los de la misma industria en el mismo dominio.
 - ✓ Políticas de la empresa y políticas administrativas: las políticas de la empresa no deben ser demasiado rígidas. Deben ser justos y claros. Debe incluir horarios de trabajo flexibles, código de vestimenta, descansos, vacaciones, entre otros.
 - ✓ Beneficios adicionales: se debe ofrecer a los empleados planes de atención médica, beneficios para los miembros de la familia, programas de ayuda para empleados, entre otros.
 - ✓ Condiciones físicas de trabajo: las condiciones de trabajo deben ser seguras, limpias e higiénicas. Los equipos de trabajo deben estar actualizados y bien mantenidos.
 - ✓ Estado: el estado de los empleados dentro de la organización debe ser familiar y retenido.
 - ✓ Relaciones interpersonales: la relación de los empleados con sus compañeros, superiores y subordinados debe ser apropiada y aceptable. No debe haber ningún elemento de conflicto o humillación presente.
 - ✓ Seguridad laboral: la organización debe proporcionar seguridad laboral a los empleados.
- Factores motivacionales o satisfactores: los factores motivacionales producen una satisfacción positiva. Tienen que ver con aspectos directamente relacionados con los cargos en cada puesto de trabajo. Por lo que tienen un efecto positivo en los niveles de productividad y en la búsqueda de la excelencia en los cargos (Quiroa, 2021). Se incluyen:
 - ✓ Reconocimiento: los empleados deben ser elogiados y reconocidos por los gerentes por sus logros.

- ✓ Sentido de logro: los empleados deben tener un sentido de logro. Depende del trabajo. Debe haber algún tipo de fruto en el trabajo.
- ✓ Oportunidades de crecimiento y promoción: debe haber oportunidades de crecimiento y avance en una organización para motivar a los empleados a desempeñarse bien.
- ✓ Responsabilidad: los empleados deben hacerse responsables del trabajo. Los gerentes deben darles la propiedad del trabajo. Deben minimizar el control, pero mantener la responsabilidad.
- ✓ Significado del trabajo: el trabajo en sí debe ser significativo, interesante y desafiante para que el empleado lo realice y se motive.

Las limitaciones de la teoría de dos factores son:

- Pasa por alto las variables situacionales.
- Se asume una correlación entre satisfacción y productividad. Pero la investigación hizo hincapié en la satisfacción e ignoró la productividad.
- La confiabilidad es incierta.
- No se utilizó una medida integral de satisfacción. Un empleado puede encontrar aceptable su trabajo a pesar de que puede odiar u objetar parte de su trabajo.
- No está libre de sesgos, ya que se basa en la reacción natural de los empleados cuando se les pregunta sobre las fuentes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Culparán de la insatisfacción a factores externos como la estructura salarial, las políticas de la empresa y la relación con los compañeros. Además, los empleados se darán crédito a sí mismos por el factor de satisfacción en el trabajo.
- Se ignora a los trabajadores manuales.

A pesar de estas limitaciones, la teoría de los dos factores de Herzberg es aceptable en general.

En lo fundamental Giroux (1960) plantea que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el puesto, en tanto que los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción.

1.4 Teorías motivacionales contemporáneas

Estas teorías son llamadas así no porque se desarrollaron en épocas recientes, sino porque representan la realidad de la motivación de los empleados. Las mismas se muestran en el cuadro 1.2.

Cuadro 1.2. Teorías de motivación contemporáneas.

Nombre de la teoría	Autor (año)
Teoría de las expectativas o teoría de la motivación de las expectativas	Víctor Vroom (1964)
Teoría de la evaluación cognosciva	Decharms <i>et al.</i> , (1968)
Teoría de la fijación de metas o establecimiento de metas	Edwin Locke (1968)
Teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC)	Clayton Alderfer (1969)
Teoría de motivación de necesidades / logros	McClelland y Jonh W. Atkinson. (1969)
Teoría del reforzamiento o del refuerzo	B. F. Skinner (1979)
Teoría de la equidad de la motivación	Stacey Adams (2019)

Fuente: elaboración propia.

Teoría de las expectativas o teoría de la motivación de las expectativas

La teoría de la motivación de la expectativa o la teoría de la expectativa es la creencia de que un individuo elegirá sus comportamientos en función de lo que cree que conducirá al resultado más beneficioso. La misma depende de cuánto valor le da una persona a las diferentes motivaciones, lo que se traduce como resultado en una decisión que esperan que les dé el mayor rendimiento por sus esfuerzos (Coll, 2021).

Fue propuesta por Victor Vroom de la Escuela de Administración de Yale en 1964. Él enfatiza y se enfoca en los resultados, y no en las necesidades, a diferencia de Maslow y Herzberg.

Las ventajas de la teoría de la expectativa son:

- Se basa en el interés propio del individuo que quiere lograr la máxima satisfacción y que quiere minimizar la insatisfacción.
- Hace hincapié en las recompensas, las expectativas y la percepción; lo real y lo actual es inmaterial.
- Se centra en la extravagancia psicológica donde el objetivo final del individuo es lograr el máximo placer y el menor dolor.

Las limitaciones de la teoría de la expectativa se muestran a continuación:

- Parece idealista porque algunos individuos perciben una correlación de alto grado entre el desempeño y las recompensas.
- La aplicación es limitada ya que la recompensa no está directamente relacionada con el desempeño en muchas organizaciones. Se relaciona con otros parámetros también como cargo, esfuerzo, responsabilidad, educación.

Teoría de la evaluación cognosciva

La teoría de la evaluación cognoscitiva de De Charms (1968) sugiere que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas, como los pagos por un desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, que se derivan de que los individuos desarrollen lo que les gusta. Esto quiere decir que cuando se otorgan recompensas extrínsecas a alguien por desarrollar una actividad interesante se hace que disminuya el interés extrínseco en la misma tarea.

En resumen, esta teoría bien puede tener una aplicación en el trabajo que se lleva a cabo en la organización, pero esta es limitada; ya que la mayor parte de los trabajos, que son realizados por el nivel inferior de la organización, no son lo bastante satisfactorios para colmar el elevado interés intrínseco. En el caso de los puestos gerenciales y los profesionales de nivel alto, estos generalmente brindan bajas recompensas intrínsecas (Amorós, 2007).

Teoría de la fijación de metas o establecimiento de metas

Edwin Locke fue el psicólogo estadounidense creador de esta teoría. La base está sustentada en la idea de que un individuo es capaz de alcanzar las metas que se proponga, siempre y cuando se las proponga. La auto fijación de metas proporciona al individuo la capacidad de trazar un camino. Este camino le nutre de motivación y determinación para alcanzarlas. Es un proceso cíclico. Una vez que se conoce la metodología, el individuo interioriza dichos mecanismos adaptándolos a su ideal de resolución de problemas. (Guzmán, 2020).

Las características importantes de la teoría del establecimiento de metas son las siguientes:

- La voluntad de trabajar para lograr el objetivo es la principal fuente de motivación laboral. Las metas claras, particulares y difíciles son factores de mayor motivación que las metas fáciles, generales y vagas.
- Los objetivos específicos y claros conducen a un mayor rendimiento y un mejor rendimiento. Metas inequívocas, medibles y claras acompañadas de una fecha límite para completar evitan malentendidos.
- Los objetivos deben ser realistas y desafiantes. Esto le da al individuo un sentimiento de orgullo y triunfo cuando los alcanza, y lo prepara para el logro de la siguiente meta. Cuanto más desafiante es el objetivo, mayor es la recompensa en general y mayor es la pasión por lograrlo.
- La retroalimentación mejor y apropiada de los resultados dirige el comportamiento de los empleados y contribuye a un desempeño más alto que la ausencia de retroalimentación. La retroalimentación es un medio para ganar reputación, hacer aclaraciones y regular las dificultades de los objetivos. Ayuda a los empleados a trabajar con más participación y conduce a una mayor satisfacción laboral.

Sus ventajas son:

- La teoría del establecimiento de metas es una técnica que se utiliza para generar incentivos para que los empleados completen el trabajo de manera rápida y efectiva.
- El establecimiento de objetivos conduce a un mejor desempeño al aumentar la motivación y los esfuerzos, pero también al aumentar y mejorar la calidad de la retroalimentación.

Las limitaciones son las siguientes:

- A veces, las metas organizacionales están en conflicto con las metas gerenciales. El conflicto de objetivos tiene un efecto perjudicial sobre el rendimiento si motiva una deriva de acción incompatible.
- Las metas muy difíciles y complejas estimulan comportamientos más riesgosos.

- Si el empleado carece de habilidades y competencias para realizar acciones esenciales para la meta, entonces el establecimiento de metas puede fallar y conducir a socavar el desempeño.
- No hay evidencia que demuestre que el establecimiento de metas mejore la satisfacción laboral.

Teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC)

Clayton Alderfer en P. Alderfer (1969) con la Teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC) coincide con A. Maslow en que la motivación del trabajador se puede graduar de acuerdo a una jerarquía de necesidades, sin embargo su teoría define dos puntos básicos:

- Recategorizó la jerarquía de necesidades de Maslow en tres clases de necesidades más simples y más amplias: necesidad de existencia (la necesidades fundamentales de Maslow más factores tales como beneficios adicionales en el lugar de trabajo (seguridad física y fisiológica de un individuo), necesidades de relación o de parentesco (incluyen la aspiración que tiene el individuo de mantener relaciones interpersonales significativas ya sea con la familia, compañeros o superiores, obtener fama y reconocimiento públicos; las necesidades sociales de Maslow y el componente externo de las necesidades de estima caen dentro de esta clase de necesidad) y necesidades de crecimiento (incluyen la necesidad de autodesarrollo y crecimiento y avance personal; las necesidades de autorrealización de Maslow y el componente intrínseco de las necesidades de estima se incluyen en esta categoría de necesidad).
- Según Aldefer como segundo aspecto y más importante es cuando se frustran las necesidades básicas, regresan las necesidades menores incluso si ya fueron satisfechas.

Teoría de motivación de necesidades / logros

David McClelland y sus asociados propusieron la teoría de McClelland de la Teoría de la Motivación de necesidades / logros. Se basa en tres tipos de necesidades: de afiliación, de logro, y de poder; las cuales son adquiridas en la cultura y se toman como fuente de motivación ya sea propia o de tus

compañeros de trabajo (Domínguez, 2021). La necesidad de logro es el impulso de sobresalir, de lograr en relación con un conjunto de estándares, de luchar para lograr el éxito. La necesidad de poder es el deseo de influir en el comportamiento de otra persona según su deseo, en otras palabras, es el deseo de tener control sobre los demás y ser influyentes. La necesidad de afiliación es una necesidad de relaciones interpersonales abiertas y sociables, dicho de otra manera, es un deseo de relación basada en la cooperación y el entendimiento mutuo.

Las personas con altas necesidades de rendimiento o jugadores según McClelland:

- Están muy motivadas por un trabajo competitivo y desafiante, buscan oportunidades de promoción en el trabajo.
- Tienen una gran necesidad de recibir comentarios sobre sus logros.
- Tratan de obtener satisfacción al hacer las cosas mejor.
- Asumen la responsabilidad de resolver los problemas en el trabajo.
- Se establecen objetivos desafiantes para sí mismos y toman riesgos deliberados para lograr esos objetivos establecidos.
- Buscan formas innovadoras de realizar su trabajo.
- Perciben el logro de las metas como una recompensa y lo valoran más que una recompensa económica.

Los individuos que están motivados por el poder:

- Tienen un fuerte impulso de ser influyentes y controladores.
- Quieren que sus puntos de vista e ideas dominen y, por lo tanto, quieren liderar.
- Están motivados por la necesidad de reputación y autoestima.
- Son más decididos y leales a la organización para la que trabajan.

Las personas que están motivadas por la afiliación:

- Tienen la necesidad de un entorno amistoso y de apoyo.
- Tienen un desempeño efectivo en un equipo.
- Quieren agradecer a los demás.

- Tienen la necesidad de estar en los buenos libros de todos.
- Por lo general, no pueden ser buenos líderes.

Teoría del reforzamiento o del refuerzo

La teoría del refuerzo es aquella que se centra en señalar que el comportamiento del ser humano está condicionado por los refuerzos, los estímulos que hacen que determinadas conductas se repitan o no. Las recompensas o la ausencia de estas pueden ser aspectos determinantes a tener en cuenta a la hora de potenciar o disminuir una conducta (Peiró, 2021).

La teoría del reforzamiento de la motivación fue propuesta por BF Skinner (psicólogo estadounidense) y sus colaboradores. Ella es una herramienta poderosa para analizar el mecanismo de control del comportamiento del individuo; sin embargo, no se centra en las causas del comportamiento del individuo e ignora los sentimientos e impulsos internos de los mismos.

La teoría del refuerzo se basa en utilizar reforzadores positivos o negativos con el objetivo de potenciar una conducta.

La teoría de la equidad de la motivación

La teoría de la equidad ayuda a explicar por qué el pago y las condiciones por sí solos no determinan la motivación. También explica por qué dar a una persona un ascenso o un aumento de sueldo puede tener un efecto desmotivador en los demás (Torres, 2019).

El núcleo de la teoría de la equidad es el principio de equilibrio o equidad. Según esta teoría de la motivación, el nivel de motivación de un individuo se correlaciona con su percepción de equidad, equidad y justicia practicada por la dirección. Mayor es la percepción individual de justicia, mayor es el nivel de motivación y viceversa. Al evaluar la equidad, el empleado compara la entrada del trabajo (en términos de contribución) con el resultado (en términos de compensación) y también compara lo mismo con el de otro compañero del mismo cuadro o categoría.

Los supuestos de la teoría de la equidad son:

- Demuestra que los individuos se preocupan tanto por sus propias recompensas como por lo que obtienen los demás en su comparación.

- Los empleados esperan un retorno justo y equitativo por su contribución a sus trabajos.
- Los empleados deciden cuál debe ser su retorno equitativo después de comparar sus aportes y resultados con los de sus colegas.

Conclusiones parciales

1. La motivación laboral es un aspecto de vital importancia en el clima laboral.
2. El ciclo motivacional es un proceso cíclico y continuo que está compuesto por seis componentes (estado de equilibrio, estímulo o incentivo, necesidad, estado de tensión, comportamiento o acción y satisfacción) debido a que siempre se va a desarrollar en el orden que se plantea y nunca va a pasar para otro componente sin haber terminado el anterior.
3. Las teorías clásicas de la motivación (jerarquía de las necesidades, teorías X y Y y motivación – higiene o dos factores) son la base de las teorías contemporáneas (teoría de las expectativas o teoría de la motivación de las expectativas, teoría de la evaluación cognosciva, teoría de la fijación de metas o establecimiento de metas, teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC), teoría de motivación de necesidades / logros, teoría del reforzamiento o del refuerzo y teoría de la equidad de la motivación).

Capítulo II. Procedimiento propuesto

En este capítulo se realiza la caracterización de la empresa ARCOS y de la UGDC 8, se analizan los antecedentes de la investigación y se define el procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral.

2.1 Caracterización de la empresa ARCOS

La Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, perteneciente al Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (GEDIC), cuenta con vasta experiencia en servicios de la construcción que datan desde 1993, cuando se aprobó en Varadero la primera Asociación Económica Internacional UNESCA S.A – CONECA S.A, la cual fue ampliando la construcción y desarrollo del polo turístico, tanto en obras hoteleras como de infraestructura, industriales y sociales (hospitales, policlínicos, viviendas, inmuebles con fines educacionales).

Se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial desde su fundación. Su Contabilidad se encuentra certificada, así como el Control Interno. Actualmente la empresa lucha por mantener el Sistema de Gestión de la Calidad que satisface los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001:2015 con alcance a los servicios de dirección y administración de obras de arquitectura e ingeniería y continua en la integración de los Sistemas de Gestión de la Calidad y Medio ambiente desde el mes de diciembre de 2020 para su certificación según la ISO 14001:2015 (García Hernández, 2021).

Es una empresa que brinda servicios de dirección y administración de obras de arquitectura e ingeniería fundamentalmente en el polo turístico de Varadero, con posibilidades de extender sus servicios de fuerza de trabajo en actividades relacionadas con la construcción a la Asociación Económica Internacional (AEI) ARCOS-BBI en Varadero y otras áreas de interés turístico en el país.

Contrata con los clientes/inversionistas, la ejecución, reparación, remodelación y mantenimiento de obras e instalaciones, ya sean nuevas o existentes, subcontratando con los proveedores de suministros, constructores, equipos, las actividades y servicios que garanticen la entrega al cliente/inversionista de la obra en fecha, con calidad y los plazos convenidos en los contratos.

Para ello cuenta con Unidades de Gestión y Dirección de la Construcción (UGDC) que asumen la responsabilidad de la ejecución de las obras, una unidad para la gestión de Mano de Obra Técnica (Unidad Mano de Obra) que asegure los servicios a la AEI y una unidad para la negociación y preparación técnica de las obras (UGD Comercial). Esta estructura se muestra en el anexo 5.

Las principales obras que ha desarrollado la organización son Iberostar Tainos, Princesa del Mar, ampliación Hotel Paradisus, Hotel El Patriarca y el Meliá Internacional Varadero. En ejecución actualmente se encuentran proyectos como Sirena Coral, Parque Josone y Hotel La Ola.

El análisis estratégico de la organización es el siguiente:

- Misión: satisfacer a los clientes que requieran servicios de dirección y administración de obras, representando sus intereses de manera profesional y efectiva, con el empleo de tecnologías de avanzada y comprometidos con la salud y seguridad de nuestro capital humano y el cuidado por el medio ambiente.
- Visión: somos una empresa líder en la gestión de obras, con reconocimiento internacional, nos distinguimos por una ejecución de alta calidad, uso de tecnologías de avanzada, capital humano competente y un consolidado sistema integrado de gestión.
- Valores: profesionalidad, trabajo en equipo, compromiso, respeto por la calidad y el medio ambiente, respeto por la identidad nacional.

2.2 Caracterización de la UGDC 8

La Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción No. 8 se encuentra ubicada en la sede central de la empresa que radica en calle 10 entre Vía Rápida y Final, Santa Marta, Cárdenas, Matanzas.

La UGDC 8 está compuesta por un director de UGDC que tiene bajo su mando a cuatro departamentos (logística, economía, técnico-productivo y recursos humanos) y dos grupos de ejecución de obras. Cada departamento y grupo está dirigido por un jefe. El organigrama de la entidad se presenta en el anexo 6.

La plantilla aprobada es de 52 trabajadores y está cubierta por 60 trabajadores debido a los contratos indeterminados. La caracterización de la misma, en la cual

aparece la distribución de sus recursos humanos por sexo (masculino, femenino), rango de edad (20-30, 30-40, 40-50, 50-60, Más de 60), categoría ocupacional (obreros, servicio, técnicos, cuadros), nivel escolar (medio, medio superior, superior), y tipo de contrato (determinado e indeterminados), se muestra en el anexo 7.

Algunos de los proyectos que ha desarrollado la UGDC 8 con sus correspondientes inversionistas se observan en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Proyectos que ha desarrollado la UGDC 8.

Inversionista	Proyectos
Ministerio de Salud Pública	Hospital de Cárdenas Julio
Ministerio de Educación	Palacio de Pioneros Yolanda y Fermín
Ministerio del Turismo	Hotel Sun Beach, Hotel Río Turquesa, Parque Josone, Hotel Cuatro Palmas
ALMEST	Hotel Varadero 1920, Hotel Meliá Marina

Fuente: elaboración propia.

2.3 Antecedentes de la investigación

La consulta realizada por el autor al repositorio de tesis (<http://cict.umcc.cu>) de la Universidad de Matanzas (UM) a través de las palabras claves se resume en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Consulta realizada por el autor al repositorio de tesis de la UM.

Palabra clave	Cantidad	Distribución	Cantidad
Clima laboral	31	Trabajo de diploma	28
		Tesis de maestría	2
		Tesis de doctorado	0
		Especialidad	1
Motivación	39	Trabajo de diploma	17
		Tesis de maestría	22
		Tesis de doctorado	0
		Especialidad	0
Motivación laboral	8	Trabajo de diploma	6
		Tesis de maestría	2
		Tesis de doctorado	0
		Especialidad	0

Fuente: elaboración propia.

Como se observa anteriormente, es escasa la referencia, en el repositorio de la UM, de las palabras claves consultadas en la investigación, dado que solo el 0.01% del total de las 6602 tesis existentes en el repositorio se refieren a los mismos.

La elaboración del procedimiento utilizado tiene como base el análisis de las fortalezas y debilidades de las tesis de motivación laboral (ver anexo 8).

Con respecto a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS se aprecia que se han realizado en la entidad tres tesis de diploma que se referencian a continuación:

- Naranjo González, Yanelys «Aplicación web para el acceso a la información en los servidores en la AEI ARCOS-BBI», [Trabajo de diploma para optar por el título de Ingeniero Informático], Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad de Ingeniería Informática, 2009.
- Herrera Milán, Elianys, «Contribución a la mejora de la logística de almacenes en la base de almacenes en la Asociación Económica Internacional ARCOS - BBI», [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniera Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos, Departamento de Ingeniería Industrial, 2019.
- Casals Cutiño, Diana Caridad, «Diagnóstico de la satisfacción del cliente en la AEI ARCOS BBI Varadero», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Ingeniería Industrial, 2019.

Anualmente son varios los estudiantes universitarios que realizan tareas de impacto y prácticas laborales en la entidad, pero no existe un repositorio donde se puedan consultar los informes de las mismas, por ello el autor de la investigación no tuvo acceso a ninguno de ellos. Además, a pesar de la amplia relación ARCOS-UM no está instaurada todavía una Universidad Corporativa que tribute a aumentar los estudios en el sector constructivo en todas las materias.

No se encuentra en una búsqueda más amplia, fuera del repositorio, otras investigaciones de estos temas aplicados en la empresa objeto de estudio y debido a la gran importancia que ha alcanzado estos aspectos en la actualidad se propone el procedimiento que se muestra posteriormente.

2.4. Procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral

En este epígrafe se expone el procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral que cuenta con cuatro etapas que se explican a continuación y aparece representado en un diagrama de flujo de proceso en el anexo 9.

Etapas 1. Preparación

Tiene como objetivo el acercamiento o la familiarización de los laborantes con el procedimiento a aplicarse. En la misma se desarrollan las actividades siguientes:

1. Información y explicación a los trabajadores de la aplicación del procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en los lugares que considere la empresa (matutino, asamblea de afiliados u otras actividades donde estén la mayoría de los laborantes).

Se debe exponer detalladamente el procedimiento y la implicación de cada uno de ellos en su desarrollo. Se puede repartir un boletín con las informaciones anteriores para mayor comprensión.

2. Selección, preparación y aprobación del o los equipos de trabajo en los matutinos, asambleas de afiliados y consejos de dirección.

Se recomienda que esté integrado por al menos un Ingeniero Industrial, cuya formación incluye el estudio de las técnicas y los *softwares* que se proponen en el procedimiento.

3. Elaboración de diagrama Gantt por parte del equipo de trabajo, en el cual se presentan las etapas de procedimiento y el tiempo de duración de cada una de las mismas con las respectivas fechas de iniciación y terminación.
4. Aprobación del diagrama Gantt elaborado por parte del equipo de trabajo en el consejo de dirección de la empresa.
5. Informar a los trabajadores del cronograma para la realización del procedimiento.

Se sugiere repartir boletines o colocarlo en un lugar visible (murales, puertas de oficinas, comedor, pantry, baños) para que la información se divulgue entre los laborantes.

Etapas 2. Determinación del comportamiento de la motivación laboral

Este segundo momento consiste en la realización del diagnóstico siguiendo los pasos que se reseñan a continuación:

6. Observación directa a los trabajadores y directivos con el objetivo de ir conociendo cómo se comporta la motivación laboral por parte del equipo de trabajo.
7. Aplicación de una encuesta anónima a los trabajadores objeto de estudio para garantizar mayor veracidad en las respuestas. La misma aparece en el anexo 10.

Si la cantidad de trabajadores es mayor a cien solo se recomienda tomar una muestra representativa a consideración del grupo de trabajo; en caso contrario se aplica a toda la plantilla de la empresa. Se recomienda determinar fiabilidad y validez de la misma mediante la aplicación informática IBM SPSS Statgraphics.

Etapas 3. Definición de las causas de la desmotivación

Esta etapa tiene como objetivo definir las causas de la desmotivación de los trabajadores y se siguen los siguientes pasos:

8. Procesamiento de los resultados de la encuesta aplicada anteriormente.

Determinar cuántos trabajadores se encuentran desmotivados, así como los ítems que afectan la motivación.

9. Presentación del análisis de los resultados al consejo de dirección.

Se recomienda la presentación de los resultados del procesamiento de la encuesta, utilizando el Microsoft Power Point, al consejo de dirección. Este debe decidir si hay condiciones para continuar en caso de existir desmotivación.

En caso de que todos se encuentren motivados ha finalizado el procedimiento y por lo tanto la unidad no posee problemas con la motivación de sus empleados. También se finaliza si la organización no posee los recursos necesarios para continuar el mismo. En caso contrario:

10. Desarrollo de entrevistas a los laborantes para conocer cuáles son las causas de estas deficiencias motivacionales.

Como las encuestas son anónimas se debe entrevistar a toda la muestra seleccionada. Se debe elaborar por el equipo de trabajo una entrevista de acuerdo

a los ítems que se haya visto afectados en las encuestas y comprobar que en el listado final no se presenten causas repetidas.

11. Si son muchas las causas de desmotivación y la entidad no presenta las condiciones adecuadas para el análisis de todas ellas se recomienda aplicar el método de expertos Kendall para determinar cuáles son las más significativas o con mayor grado de importancia. Si son muchas y la entidad presenta los recursos (materiales y humanos) para analizarlas todas, se sigue con el siguiente paso.

12. Después de tener los ítems que afectan la motivación y las causas de los mismos se procede a la confección por parte del equipo de trabajo de un diagrama causa – efecto donde queden plasmadas. Se debe tener en cuenta que el problema estudiado es la desmotivación de los trabajadores.

Etapas 4. Propuesta de acciones

En esta parte se diseña una propuesta de acciones correctivas mediante los pasos que se mencionan a continuación:

13. Despliegue de una lluvia de ideas en un consejo de dirección extraordinario con la participación del equipo de trabajo para determinar acciones correctivas que mitiguen las causas obtenidas en el procedimiento. Además, se debe confeccionar y elaborar un plan de acciones a ejecutar por la empresa.

El plan de acciones debe presentar el modelo siguiente:

Cuadro 2.3. Modelo del plan de acciones del procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral.

No	Causa de la desmotivación	Acción Correctiva	Recursos para la ejecución	Responsable de ejecución (nombre y cargo)	Fecha de ejecución

Fuente: elaboración propia.

14. Información de los resultados obtenidos por el grupo de trabajo y aprobados en el consejo a los trabajadores en matutinos, asambleas de afiliados u otras reuniones de similar índole.

2.5 Herramienta de consulta en la aplicación del procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral

Diagrama Gantt

Los cronogramas de barras o gráficos de Gantt fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial contemporánea de Taylor (Alejandra Hinojosa, 2003).

Es una herramienta que se emplea para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado de tiempo. Reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto y la fecha de finalización prevista (Handl, 2014).

Se aconseja para la creación del diagrama Gantt la utilización del software Microsoft Project; aunque se puede hacer manualmente, pero es más complicado. A continuación, se observa un ejemplo del mismo:

DIAGRAMA DE GANTT
Secuencia de la elaboración de los Manuales de procedimientos para empresa XX

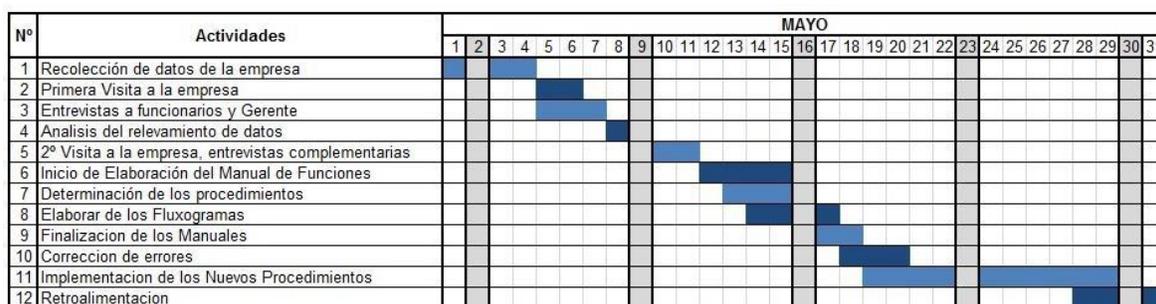


Figura 2.1. Ejemplo de diagrama Gantt.

Fuente: extraído de Handl (2014).

El diagrama está compuesto por un eje vertical donde se establecen las actividades que comprende el proyecto que se va a ejecutar, y un eje horizontal que muestra en un calendario la duración de cada una de ellas (Handl, 2014).

Los pasos para la creación de un diagrama Gantt se enumeran a continuación:

1. Se ponen los nombres de las tareas que se van a efectuar.
2. Se dibujan barras horizontales para cada actividad o grupo de actividades a lo largo del tiempo que indican el tiempo que va a demorar completar las mismas.

3. Se llenan las columnas de duración, inicio o fin en caso de trabajar con la aplicación sugerida o se colocan las fechas de inicio y terminación en los bordes de las barras y la duración debajo de las mismas si se confecciona manualmente.
4. Si las actividades son continuas en la columna con nombre predecesoras se debe introducir la actividad que le antecede, de lo contrario se deja en blanco, al trabajar con la aplicación informática. Si se hace de forma manual al finalizar cada barra se le pone una flecha desde una actividad hasta su predecesor correspondiente.

Observación directa

La observación según García Dihigo *et al.* (2015) es la percepción atenta, racional, planificada y sistemática del objeto de estudio en las condiciones naturales sin provocarlos.

Este método consiste en observar detalladamente al personal con un objetivo o fin determinado. Como en la etapa a la que corresponde el mismo se pretende determinar el comportamiento de la motivación laboral se buscan las reacciones de los laborantes con respecto a las modificaciones del entorno, las tareas que realizan, las relaciones interpersonales, etcétera.

Encuesta

Es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (Casas Anguita *et al.*, 2003).

Los datos que permite recoger son: actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, comportamiento (pasado, presente y pretendido); así como, los datos de clasificación relativos a medidas de carácter demográfico y socio-económico (Medina Nogueira, 2012).

En consecuencia, la encuesta es un procedimiento utilizado para obtener información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos representativa de la población, de forma que las conclusiones obtenidas se puedan generalizar al conjunto de la población al seguir los principios básicos de inferencia estadística, ya que la encuesta se basa en un método inductivo, es decir, a partir de

un número suficiente de datos se obtienen conclusiones a nivel general (Medina Nogueira, 2012).

Se propone la aplicación del cuestionario que aparece en el anexo 10.

Entrevista

Es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todos las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada (Equipo Editorial, 2020).

Sus características son que:

- Es única, personal.
- Requiere de una selección de los entrevistados.
- Precisa de una capacitación del entrevistador.
- Elaboración de una “guía de entrevista.”
- Requiere de condiciones adecuadas para su realización.

Consta de tres fases:

- Iniciación: declarar objetivos, importancia.
- Desarrollo: profundizar en los temas.
- Finalización: Cuando existan redundancia y no existan elementos nuevos que aporten información. Agradecer (si fuera el caso).

Método de expertos de Kendall (Diagrama Kendall)

Mide el grado de asociación entre varios conjuntos (k) de N entidades. Es útil para determinar el grado de acuerdo entre varios jueces, o la asociación entre tres o más variables. Para lograr aplicar el coeficiente de Kendall, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación:

Se conforma una tabla donde aparecen los A_{ij} , los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica i dado por el experto j , considerando que:

i : 1, 2, 3, ..., k ; j : 1, 2, 3, ..., M ; K , cantidad de características a evaluar; M , cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre la característica i , de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^K A_{ij}$$

Es necesario además calcular el coeficiente Kendall, para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina a través de la siguiente expresión:

$$\omega = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta^2}{M^2(K^3 - K)}$$

Dónde: Δ , desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables; Δ^2 , desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i , y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

La expresión para calcular Δ es la siguiente:

$$\Delta = \sum_{i=1}^K (A_{ij} - T)$$

Donde:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^M A_{ij}}{K}$$

Si $w = 0.5$, hay concordancia entre los expertos; si esta condición no se cumple se deberán cambiar los expertos y repetir el método.

Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos, de forma aleatoria, pero que asegure que ellos son capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

Diagrama causa – efecto

El Diagrama Causa Efecto de Ishikawa, conocido también como diagrama de “espina de pescado” fue ideado por el profesor Kaoru Ishikawa en 1943 en Tokio. Se aplicó por primera vez (en todos sus procesos) por la Kawasaki Iron Fukiai Works, en 1952. De las siete herramientas básicas de la calidad, es la única de naturaleza no estadística.

El esquema se basa en la premisa de que todo problema tiene una causa; la falla solo es el efecto de algo que está mal en un proceso. Luego entonces hay que

identificar de dónde parten las acciones que están conformando ese problema (Rodríguez, 2021).

Para su elaboración se debe:

1. Colocar la frase que identifica el problema a la derecha (efecto, es la cuestión a estudiar, la desmotivación de los trabajadores).
2. Anotación paso a paso de las principales causas, que son las espinas del pescado (los ítems que afectan la motivación en el caso del procedimiento utilizado determinados a través de la encuesta).
3. Por cada causa preguntarse ¿por qué sucede? Y listar las respuestas como ramificaciones de las principales causas (en la investigación son las causas que afectan los ítems o causas de la desmotivación, halladas a través de la entrevista).

Lluvia de ideas

La lluvia de ideas (*Brainstorming*) 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.” (Sociedad Latinoamericana Para La Calidad, 2000)

Consiste en un grupo de personas (seis a ocho) que aportan durante un tiempo determinado (aproximadamente 45 minutos) ideas u opiniones sobre un tema predeterminado sin limitaciones al respecto.

Osborn advirtió que debe estar enfocada en un solo problema cada vez (Coworkingfy, 2020).

Conclusiones parciales

1. En la UGDC 8 predomina el sexo masculino (67%), las edades entre 50 y 60 años (32%), los técnicos (65%), el nivel superior (60%) y el contrato indeterminado (79%).

2. Son escasas (0.01%) las investigaciones acerca de los temas de clima laboral, motivación y motivación laboral desarrolladas por la UM en consideración con el volumen de tesis que aparecen en el repositorio de la organización.
3. No se ha encontrado ninguna investigación acerca del tema tratado desarrollada en la empresa ARCOS.
4. Se propuso un procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral con cuatro etapas (preparación, determinación del comportamiento de la motivación laboral, definición de las causas de la desmotivación y propuestas de acciones) divididas en 14 pasos.

Conclusiones

- 1 Se cumplió el objetivo general debido a que se propuso un procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en la Unidad de Gestión de la Construcción No. 8 perteneciente a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.
- 2 Se sistematizaron los aspectos teóricos relacionados con clima laboral, motivación y motivación laboral.
- 3 Se caracterizó la Unidad de Gestión de la Construcción No. 8 perteneciente a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.
- 4 Se describió un procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en la Unidad de Gestión de la Construcción No. 8 perteneciente a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

Recomendaciones

- 1 Aplicar el procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en la Unidad de Gestión de la Construcción No. 8 perteneciente a la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.
- 2 Crear un repositorio donde se puedan consultar los informes de los estudiantes universitarios que realizan tareas de impacto y prácticas laborales en ARCOS.
- 3 Instaurar una Universidad Corporativa en ARCOS que tribute a aumentar los estudios en el sector constructivo en todas las materias.

Referencias bibliográficas

- Acea Figueroa, Idelys «Procedimiento para la gestión de la motivación satisfacción laboral en el Hotel Pasacaballos», [Proyecto de investigación en opción al Título de Máster en Gestión Turística], Cienfuegos, Cuba, Universidad de Matanzas, Centro de Estudios de Turismo, 2012.
- Acosta Hernández, Lorayne, «Orientación a la familia para el desarrollo de la motivación por el estudio en el preuniversitario», [Trabajo De Diploma], Matanzas, Universidad de Matanzas, Departamento de Pedagogía-Psicología, 2020.
- Afonso Samba, Sofonias Rosário, «La asesoría psicopedagógica: su contribución a la motivación de los estudiantes por la actividad de estudio en la secundaria básica», [Trabajo de diploma], Matanzas, Universidad de Matanzas, Facultad de Educación, 2020.
- Alejandra Hinojosa, María *Diagrama de Gantt*, Vol. 3, 2003 (Producción, procesos y operaciones).
- Alves, José. *Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del Deporte*. Universitat Autònoma de Barcelona, 2000. Vol. 9
- Amorós, Eduardo, *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*, Lambayeque, Perú, Servicios Académicos Intercontinentales S.L., 2007.
- Azuara Pugliese, Virginia [*et al.*], *La responsabilidad empresarial en la era digital ante los retos de la contingencia sanitaria*, San Luis Potosí, México, Universidad Autónoma de San Luis de Potosí y Cuerpo Académico Administración y Agroindustria, 2021, ISBN: 978-607-535-194-0.
- Baró Baró, Zunilda «Sistema de actividades metodológicas para contribuir a la motivación por el estudio de la asignatura Sociología y Política Social Agraria en el quinto año de la carrera de Estudios Socioculturales», [Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias de la Educación Superior Mención Docencia Universitaria e Investigación Educativa], Matanzas, Universidad de

- Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Centro de Estudio y Desarrollo Educacional 2012.
- Callata Gallegos, Zaida Esther y Fuentes López, José Damián *Motivación laboral y desempeño docente en la Facultad de Educación de la UNA-Puno. Revista de Investigaciones de la Escuela de postgrado*, Universidad Nacional del Altiplano, 2018. Vol. 7. <http://dx.doi.org>
- Casas Anguita, J. [et al.]. *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)* ELSEVIER. Madrid, España, Atención Primaria, 2003. Vol. 31
- Chacón Rizo, Odalsis Maria «La Motivación y Satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.», [Trabajo de diploma], Matanzas, Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, 2009.
- Codina, Alexis, «La automotivación en la inteligencia emocional », [en línea], 2011, [consulta: 15 de octubre de 2021], Disponible en: <<http://www.marianoramosmejia.com.ar>>
- Colina Fundora, Danisleidy, «El desarrollo de la motivación de los profesionales de salud para la lucha antitabáquica en el municipio Unión de Reyes (2008-2009)», [Trabajo de diploma], Matanzas Universidad de Matanzas Facultad de Humanidades 2009.
- Coll, Ernesto, «Teoría de la motivación de la expectativa: definición y cómo usarla», *Desarrollo Profesional* [en línea], 2021, 25 de noviembre, [consulta: Disponible en: <<https://blogcandidatos.springspain.com>>
- COPEME, *Medición del clima laboral para IMF´S* 2009.
- Cortés Mejía, Alejandra. *Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Revista de Ciencias Sociales*. San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2004. Vol. 4
- Coworkingfy, «Lluvia de Ideas | Qué es, cómo hacerla, técnicas de brainstorming, ejemplos y más», [en línea], 2020, [consulta: 25 de noviembre de 2021], Disponible en: <<https://coworkingfy.com/lluvia-de-ideas>>

- de Charms, Richard, *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*, Universidad de California, United States. Office of Naval Research, 1968, ISBN: 9780122085505.
- Díaz, Raúl, «Teoría X y Teoría Y de McGregor ¿En qué consiste?», *Divulgación dinámica* [en línea], 2019, 2021, [consulta: 25 de noviembre de 2021], Disponible en: <Teoría X y Teoría Y de McGregor ¿En qué consiste?. Divulgación dinámica the education club.com>
- Domínguez, Raiza, «Teoría de McClelland», *CMDC* [en línea], 2021, [consulta: 25 de noviembre de 2021], Disponible en: <<https://www.cmdc.com.mx>>
- Echeverri, Diego Raúl y Cardona Cruz, Renato Zambrano, «Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional», *Estudios gerenciales* [en línea], 2014, Vol. 30, [consulta: 15 de octubre de 2021], ISSN: 0123-5923. Disponible en: <<https://www.sciencedirect.com>>
- Elizalde Vicer, Ivis de la Caridad, «La motivación hacia la lectura extraclase en la secundaria básica», Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento Español-Literatura, 2020.
- Equipo Editorial, Etecé, «Entrevista», [en línea], 2020, [consulta: 25 de noviembre de 2021], Disponible en: <<https://concepto.de/entrevista>>
- Galán Jorrín, Pedro Pablo «Estrategia Pedagógica para elevar la motivación laboral de los profesores a tiempo parcial en las FUM de Cultura Física de Matanzas», [Tesis en opción al Título Académico de Máster en Ciencias de la Educación Superior], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, 2013.
- García Dihigo, Joaquín [et al.]. "Métodos Empíricos de Investigación". En: *Conferencia 4 Metodología de la Investigación* (Universidad de Matanzas: 2015) [fecha de consulta: 25 de noviembre de 2021]. Disponible en: <http://eva.umcc.cu/posgrado/enrol/index.php?id=189>
- García Hernández, Victor, *Informe a la Asamblea Semestral de la ANEC* (Sección de Base ARCOS Varadero), Cárdenas, Matanzas, Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS, 2021.

- García Sanz, Virginia, «La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables», [Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos], Valladolid, España, Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, 2012.
- Giroux, C. R., *The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959*, Vol. 15, Relations Industrielles-industrial Relations, 1960.
- González González, Adonay, «Diagnóstico de la motivación laboral en La Empresa Provincial de acueductos y alcantarillados», [Trabajo de diploma], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Facultad Industrial y Economía, 2008.
- González Ruiz, Imilsis, «Diagnóstico del clima organizacional en la sucursal del ejército central, del Banco de Créditos y Comercio Matanzas», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, 2012.
- Gudiño Arguello, Carlos Stalin, «El diagnóstico de satisfacción y motivación laboral en una empresa pública de la ciudad de Guayaquil, provincia de Guayas, desde octubre 2018 hasta marzo 2019», Guayaquil, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2019.
- Gutiérrez, Verónica, *Liderazgo. La motivación*, 2021.
- Guzmán, Noel, «Teoría de la fijación de metas», *SAP SuccessFactors* [en línea], 2020, 25 de noviembre de 2021, [consulta: Disponible en: <<https://integra-soluciones.net>>
- H. Maslow, Abraham, *Motivation and personality*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1954.
- Handl, Karen Alexis, «Aplicación práctica del Diagrama de Gantt en la administración de un proyecto», [Trabajo Final], Tucumán, Universidad Nacional de Tucumán, 2014.
- Hernández Almeida, Lisandra, «Estudio de la motivación profesional en los estudiantes de cuarto año de la carrera de Psicología en la Sede Universitaria Regino Pedroso del municipio Unión de Reyes», [Trabajo de diploma], Unión

- de Reyes, Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, 2010.
- Iglesias Armenteros, Annia y Sánchez García, Zenia, «Generalidades del clima organizacional», *Medisur* [en línea], 2015, Vol. 13, No. 3, [consulta: 15 de octubre de 2021], ISSN: 1727-897X. Disponible en: <<http://scielo.sld.cu>>
- Jiménez Castro, Katia, «Sistema de actividades metodológicas para contribuir a la motivación profesional pedagógica de los estudiantes de décimo grado del Instituto Preuniversitario Vocacional de Ciencias Pedagógicas "José Luis Dubrocq Sardiñas"», [Tesis en opción al título académico de Máster en Educación], Matanzas, Universidad de Ciencias Pedagógicas "Juan Marinello Vidaurreta", 2010.
- Juárez Adauta, Salvador. *Clima organizacional y satisfacción laboral. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 2012. Vol. 50.<https://www.sciencedirect.com>
- Linares Marín, Jacqueline Susan, «Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017», [Tesis para otorgar el grado académico de: Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud], Perú, Universidad César Vallejo, Ciencias Médicas, 2017.
- López, Carlos, *La motivación humana*, 2018.
- López Más, Julio. *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*. Lima, Gestión en el Tercer Milenio, 2005. Vol. 8
- López Ysa, Karen, «Limitaciones que presenta la Comunicación Interna, su incidencia en la Motivación Laboral, y el sentido de pertenencia, en el Hotel Villa Cuba Resort», [Trabajo de Diploma], Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento de Economía, 2009.
- Machado Inclán, Maricel, «Diagnóstico del Clima Organizacional en grupo de camareras del Hotel "Be Live Turquesa"», [Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciada en Psicología], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, 2014.

- Madero Gómez, Sergio M. y Olivas Luján, Miguel R. *Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. Estudios gerenciales*. España, Elsevier, 2016. Vol. 32
- Martínez Junco, Marisley, «La motivación de los trabajadores para la permanencia laboral en el Museo Provincial Palacio de Junco», [Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Estudios Socioculturales], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, 2010.
- Medina Nogueira, Daylín «La encuesta y el cuestionario», [Tesis de titulación de Ingeniera industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial, 2012.
- Molina Morán, Ronny, «Estudio de la motivación laboral en el Hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil», [Previo la obtención del título de Magíster en Psicología Laboral: Desarrollo humano y de la organización], Guayaquil, Ecuador, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2013.
- Muñoz Seco, E. [et al.]. *Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. Originales*, 2005.
- Olvera Zapata, Yolanda, «Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos», [Tesis de grado para optar por el título de Psicóloga Industrial], Guayaquil, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2013.
- P. Alderfer, Clayton. *An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance*, ELSEVIER, 1969. Vol. 4.<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050736990004X>
- Peiró, Rosario «Teoría del refuerzo», [en línea], 2021, [consulta: 5 de septiembre de 2021], Disponible en: <<https://economipedia.com/definiciones/teoria-del-refuerzo.html>>
- Peña Rivas, Humberto Coromoto y Villón Perero, Sabina Gisella. *Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. Revista Científica*. La

- Libertad, Ecuador, Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A., 2018. Vol. 3
- Pérez de Maldonado, Isabel [et al.], «Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional», *Investigación y postgrado* [en línea], 2006, Vol. 21, [consulta: 5 de septiembre de 2021], ISSN 1316-0087. Disponible en: <<https://www.redalyc.org>>
- Pérez, Natividad, «La motivación como clave del éxito empresarial», [en línea], 2013, [consulta: 15 de septiembre de 2021], Disponible en: <<https://www.motivacionymas.com/natividad-perez-team-building-motivacion/#sthash.RQwj5tQU.dpuf>>
- Quispe Huaracha, Wendy Katty, «Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Empresa San Gabán SA periodo 2019», Puno, Perú, Universidad Nacional de Altiplano, 2021.
- Ramírez, R. [et al.], «La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero» *International Journal of Good Conscience*, 2008, Vol. 3, 1, ISSN: 1870-557X.
- Ramos Moreno, Diana Constanza, *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*, 2012.
- Rodriguez, Johanna, *Qué es el diagrama de Ishikawa y cómo aplicarlo en tus procesos*, 2021.
- Salazar Raymond, María Belen y Aline Gutiérrez, Northía. *La Motivación Laboral en el Sector de Servicios. ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera?: Revista empresarial*. Lima, Perú, Dialnet, 2016. Vol. 10
- Segredo Pérez, Alina María, «Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización», *Revista Cubana de Salud Pública* [en línea], 2013, Vol. 39, [consulta: 5 de septiembre de 2021], ISSN: 0864-3466. Disponible en: <<http://scielo.sld.cu>>
- Segredo Pérez, Alina María «La gestión universitaria y el clima organizacional», *Educación Médica Superior* [en línea], 2011, Vol. 25, [consulta: ISSN: 0864-2141. Disponible en: <<http://scielo.sld.cu>>

- Silva Vázquez, Manuel. *Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. Revista de Psicología General y Aplicada*. Barcelona, España, Universidad de Barcelona, 1992. Vol. 45
- Sociedad Latinoamericana para la Calidad, *Lluvia de Ideas (Brainstorming)*, 2000.
- Solarte, Mónica García *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración*, Universidad del Valle, 2009.
- Sum Mazariegos, Monica Ivette, «Motivación y desempeño laboral», [Tesis de Grado], Quetzaltenango, Guatemala, Universidad Rafael Landívar, Facultad de humanidades, 2015.
- Torrecilla, Oscar Donato, *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*, 2005.
- Torres, Amanda, «Teoría de la equidad laboral de Stacey Adams», [en línea], 2019, [consulta: 25 de noviembre de 2021], Disponible en: <www.losrecursoshumanos.com>
- Yane García, Yaleidys, «Análisis del estado motivacional, de satisfacción laboral y su influencia en los ingresos de la Red Casa de las América, Varadero.», [Licenciatura en Contabilidad y Finanzas], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, 2011.

Anexos

Anexo 1. Conceptos de clima laboral.

Definición	Autor (Año)
Una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización (Pérez De Maldonado <i>et al.</i> , 2006).	Cornell (1955)
La opinión que el trabajador se forma de la organización (Segredo Pérez, Alina María, 2013).	Halpin y Crofts (1963)
El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (Segredo Pérez, Alina María, 2013).	Forehand y Gilmer (1965)
El efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada (Segredo Pérez, Alina María, 2013).	Litwin y Stringer (1968)
Es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características (Ramos Moreno, 2012).	Tagiuri (1968)
Conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral (Echeverri y Cardona Cruz, 2014).	Schneider y Hall (1972)
Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado (Ramos Moreno, 2012).	Hall (1972)
Es un aspecto del ambiente o el entorno que está conformado por factores psicosociales del grupo de trabajo (Echeverri y Cardona Cruz, 2014).	Moos (1973)

Sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización (Solarte, 2009).	Likert y Gibson (1986)
Las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales (Ramos Moreno, 2012).	Brunet (1987)
La personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas (Ramos Moreno, 2012).	Robbins (1990)
Es el medio interno y la atmósfera de una organización (Ramos Moreno, 2012).	Chiavenato (1990)
Conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros (Alves, 2000).	Fourgous e Iturralde (1991)
Es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización (Pérez De Maldonado <i>et al.</i> , 2006).	Denison (1991)
Es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización (Pérez De Maldonado <i>et al.</i> , 2006).	Toro (1992)

<p>Hace referencia a características como los valores, las normas, las actitudes y los sentimientos percibidos por las personas sobre la institución de la cual forman parte. El clima organizacional es el resultado de la interacción entre factores personales e individuales, las condiciones externas que proveen las instituciones u organizaciones y las expectativas generadas por dicha interacción (Echeverri y Cardona Cruz, 2014).</p>	<p>Álvarez (1992)</p>
<p>Una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etcétera), los grupos (relación intergrupala) y la organización (procesos y estructura organizacional) (Ramos Moreno, 2012).</p>	<p>Silva (1996)</p>
<p>Compuesto de propiedades del entorno laboral percibidas concisamente o disimuladamente por los colaboradores, que suponen un impulso que proporciona la conducta de los empleados (Quispe Huaracha, 2021).</p>	<p>Hall (1996)</p>
<p>Es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etcétera) (Quispe Huaracha, 2021).</p>	<p>Goncalves (1997)</p>
<p>Fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad (Pérez De Maldonado <i>et al.</i>, 2006).</p>	<p>Pérez (1997; 2000; 2004)</p>
<p>Tono o atmósfera general del centro educativo o de la clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. También se entiende el clima como la cualidad organizativa que parte de la concepción de percibir a la institución educativa como una organización que tiene como principal fuente de información a directivos y profesores, o sea a personas conocedoras de</p>	<p>Martín (1998)</p>

los entresijos que marcan el funcionamiento del centro (Juárez Adauta, 2012).	
Conjunto de características psicológicas que describen una organización, la distinguen de otras, es relativamente estable en el tiempo e influye en la conducta de las personas que forman parte de ella (Muñoz Seco <i>et al.</i> , 2005).	Menárguez, Saturno y López (1999)
Resultante de la percepción que los trabajadores/atletas realizan de una realidad objetiva que es el equipo o la organización (Alves, 2000).	José Alves (2000)
Acontecer de una organización o de una de sus secciones claramente definida. Ocurre que en toda organización se producen interacciones y se generan informaciones debido a ello (Quispe Huaracha, 2021).	Pulido (2003)
Percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras (Solarte, 2009).	García (2003)
Las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general (Iglesias Armenteros y Sánchez García, 2015).	Arias (2004)
Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Torrecilla, 2005).	Torrecilla (2005)
Ambiente psicológico y social de una organización y condiciona el comportamiento de sus miembros. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable) (Quispe Huaracha, 2021).	Chiavenato (2006)

<p>El ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional (Solarte, 2009).</p>	<p>Méndez (2006)</p>
<p>Percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización (Solarte, 2009).</p>	<p>García (2009)</p>
<p>Conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada (Segredo Pérez, Alina María 2011).</p>	<p>Segredo (2009)</p>
<p>Estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización (Quispe Huaracha, 2021).</p>	<p>Hellriegel y Slocum (2009)</p>
<p>Campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (Quispe Huaracha, 2021).</p>	<p>Robbins y Judge (2009)</p>
<p>Es la percepción que tienen los individuos de su organización formada por ellos en relación al sistema organizacional (González Ruiz, 2012).</p>	<p>Martínez y Gastón (2009; 2010)</p>
<p>Conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. (Ramos Moreno, 2012).</p>	<p>Brunet (2011)</p>

Cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (Azura Pugliese <i>et al.</i> , 2021).	Chiavenato (2011)
El ambiente que se desarrolla en un centro de trabajo por las mismas relaciones que conllevan a crearlo, este puede ser modificado, según las actitudes de las personas que desempeñan una misma actividad (González Ruiz, 2012).	Ruiz (2012)
Conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral (García Sanz, 2012).	García (2012)
El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización (Segredo Pérez, Alina María, 2013).	Segredo (2013)
Conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización (Azura Pugliese <i>et al.</i> , 2021).	Sotelo y Figueroa (2017)
Medio ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano (Azura Pugliese <i>et al.</i> , 2021).	Aceves (2018)
Percepción individual de lo que se siente trabajando en un entorno, se trata del modo en que los profesionales perciben las actuaciones, los procedimientos y las recompensas (Azura Pugliese <i>et al.</i> , 2021).	Huber (2020)

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Conceptos de motivación.

Concepto	Autor
Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta del sujeto (Afonso Samba, 2020).	Maslow (1970)
Reflejo de una acción externa en el sujeto, quien crea motivos para satisfacer una necesidad y que conducen a una actuación profesional, dirigida al cumplimiento de determinados objetivos, pues la motivación constituye un estímulo (Colina Fundora, 2009).	González (1972)
Determinación realizada a través de la psiquis. Es la determinación de la conducta humana hecha por el hombre y la que ha servido de intermediario al proceso de su reflejo. A través de ella el hombre se entrelaza al sentido de la realidad (Hernández Almeida, 2010).	Rubinstein (1977)
Proceso psíquico y manifestación caracterológica de doble contenido y determinación: cognitivo y afectivo. Es, a la vez, un reflejo de la realidad y una expresión de la personalidad (Hernández Almeida, 2010).	Rey (1982)
Fuerza motriz de la conducta humana, penetra todas las estructuras fundamentales de la formación de la personalidad: su tendencia, carácter, emociones, capacidades, actividad y procesos psíquicos (Hernández Almeida, 2010).	Asiéev (1983)
Tipo de conducta humana dirigida a conseguir aquello que se necesita o desea. En la conducta humana pueden distinguirse, teóricamente tres momentos o fases. Carencial, dinámica y final (Molina Morán, 2013).	Fernández (1984)
Proceso hipotético según el cual la conducta es impulsada por algo que se puede llamar fuerza o energía que se moviliza o cambia debido a factores internos o externos (Linares Marín, 2017).	Cummings y Schwab (1985)
Concepto genérico (constructo teórico-hipotético) que designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad, y coordinación de los modos de comportamiento aislados que conducen a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos (biológicos) y	Mankeliunas (1987)

aprendidos (cognoscitivos, afectivos y sociales) que inician, sostienen o detienen la conducta (Hernández Almeida, 2010).	
Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes (Cortés Mejía, 2004).	Marín, Melgar y Castaño (1990)
Forma prototípica de la autodeterminación: con un completo sentido de elección, con la experiencia de hacer lo que se quiere, y sin la sensación de coerción o compulsión, donde la persona se involucra espontáneamente en una actividad que le interesa (Cortés Mejía, 2004).	Deci y Ryan (1990)
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 (Martínez Junco, 2010).	Solona (1993)
La regulación inductora del comportamiento. Es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que, conteniendo el papel activo y relativamente autónomo de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del hombre (Acosta Hernández, 2020).	Gonzales (1995)
Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido (Martínez Junco, 2010).	Stoner (1996)
Señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo (Linares Marín, 2017).	Maslow (1997)
Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada (Martínez Junco, 2010).	López (1997)
Proceso de fomentar y sostener conductas orientadas a metas (Acosta Hernández, 2020).	Schunk (1997)

Proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras (Ramírez <i>et al.</i> , 2008).	Delgado (1998)
Sistema de regulación psíquica integrante de la personalidad (Colina Fundora, 2009).	Esteva, Valera y Brito (1999)
Término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares (Martínez Junco, 2010).	Koontz (1999)
Conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona (Ramírez <i>et al.</i> , 2008).	Bateman (1999)
Característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (López Más, 2005).	Roussel (2000)
Relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo (Peña Rivas y Villón Perero, 2018).	Chiavenato (2000)
Fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada (Hernández Almeida, 2010).	De la Torre (2000)
Fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta (Hernández Almeida, 2010).	Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)
Estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas (Linares Marín, 2017).	Morris y Maiston (2001)

Está relacionada con el sistema de cognición del individuo, incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura, procesos fisiológicos, sus necesidades y experiencias anteriores (Callata Gallegos y Fuentes López, 2018).	Chiavenato (2001)
Una conducta molar y aparece como suceso, acontecer o experiencia humana (dramática) (Colina Fundora, 2009).	Calviño (2002)
Combinación de aspectos energizantes y dinámicos que movilizan a las personas a hacer algo. Es una tensión interior que sitúa en marcha al individuo y sostiene su actuación, siendo en lo fundamental, interna y se manifiesta a través del accionar de cada sujeto con el propósito de alcanzar lo que emprende (Acea Figueroa, 2012).	Acosta (2002)
Conjunto de procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta (Hernández Almeida, 2010).	Reeve (2003)
Procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos (Hernández Almeida, 2010).	Kinicki y Kreitner (2003)
Serie de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (Hernández Almeida, 2010).	Robbins (2004)
Proceso psicológico en el cual surgen, se desarrollan y se realizan los móviles de la conducta del hombre (Colina Fundora, 2009).	Sánchez y González (2004)
Proceso mediante el cual las energías de una persona se ven dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta (Linares Marín, 2017).	Steers, Porter y Bigley (2004)
Son aquellos factores que producen conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural (Linares Marín, 2017).	Arias (2004)
Fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta (Hernández Almeida, 2010).	Hellriegel y Slocum (2004)

Fenómeno multicausal, definido por los diversos incentivos, los reconocimientos, las necesidades de las personas, las condiciones del trabajo, los salarios, entre otros (Salazar Raymond y Aline Gutiérrez, 2016).	Cortés (2005)
Es lo que hace que una persona 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 fuerza se actúa y en qué dirección se dirige la energía (Linares Marín, 2017).	Butterfield (2005)
La raíz dinámica del comportamiento (Afonso Samba, 2020).	Ayuso (2006)
Impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación (Acea Figueroa, 2012).	Mary (2006)
Impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta (Martínez Junco, 2010).	Hernández (2007)
Son las fuerzas psicológicas que operan desde adentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales. Es un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, intereses, metas, etcétera) y el ambiente (condiciones de trabajo, retroalimentación, tipo de tarea, etcétera) (Madero Gómez y Olivas Luján, 2016).	Arrieta y Navarro (2008)
Mecanismo interno de la persona que sostiene su actividad hacia un fin determinado para satisfacer sus necesidades (González González, 2008).	González (2008)
Proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable (Sum Mazariegos, 2015).	González (2008)

Conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción (Peña Rivas y Villón Perero, 2018).	González (2008)
Es un acto que revela las potencialidades y la propia transformación del sujeto (Afonso Samba, 2020).	Montes de Oca (2010)
Fuerza que energiza y dirige la conducta humana (Madero Gómez y Olivas Luján, 2016).	Steers, Porter y Bigley (2012)
Predisposición del individuo a adoptar un comportamiento, orientado a un fin (Galán Jorrín, 2013).	Galán (2013)
Fuerza que mueve a una persona a tener un comportamiento determinado, una conducta concreta (Elizalde Vicer, 2020).	Georgina Arias (2015)
Forma parte de querer realizar una actividad influyendo en el comportamiento del sujeto (Afonso Samba, 2020).	Álvarez (2017)
Proceso que desarrolla y mantiene conductas orientadas a metas; es inobservable, pero se detecta en las conductas de las personas (Acosta Hernández, 2020).	Acosta (2020)

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Enfoques de estudio de la motivación a lo largo de la historia.

Enfoque	Concepto	Autores (años)
Marxista	Avalan la necesidad de estudiar la motivación en la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, como característica distintiva de la función reguladora de la personalidad, en relación con ello, puntualiza el papel de la jerarquía motivacional de cada sujeto en la regulación de la conducta motivada (Baró Baró, 2012).	Bozhovich (1976), Rubinstein (1969), Ananiev (1963), Bozhovich (1976), González (1977), González (1988), Arias (1988), Domínguez (1992), Neves y Boruchovitch (2001) y Neves (2002)
Conductista	Reduce lo motivacional del sujeto solo a lo externo, simplificando así dicha motivación a las conductas asumidas por este (Baró Baró, 2012).	Alonso (1990), González (1995), Ayala (1996), Hagger y Chatzisarantis (2007), Zelick (2007) y Andrew (2008)
Humanista	Enfatizan el rol activo y creador de la personalidad, a partir de la existencia del propio hombre (Baró Baró, 2012).	Pentrich y Schunk (2007) y Batista y otros (2010)
Cognitivista	Supedita el estudio del conocimiento del hombre, centra la atención en los procesos perceptivos e intelectuales, que tienen lugar en él, al interpretar el medio ambiente donde se externalizan su pensamiento y manifiestan sus conductas; ello implica que los teóricos cognitivistas priorizan la valoración de los procesos cognitivos por encima de los procesos afectivos (Baró Baró, 2012).	Atkinson (1968), Gagné (1985), Leon, Duckworth y Sabates (2008) y Elsworth (2009).

Biologista	Se sustenta en dos vertientes teóricas fundamentales: adaptación del hombre al ambiente y reacción del hombre ante el ambiente, pero ambas vertientes absolutizan el papel de lo orgánico como aspecto decisivo de las conductas humanas y así lo valoran, lo que hace que quede como elemento imperceptible en esta teoría los aspectos externos influyentes también en la conducta motivada (Baró Baró, 2012).	W (1890), Dougall, (1908), Freud (1923) y Mendoza (2001)
-------------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

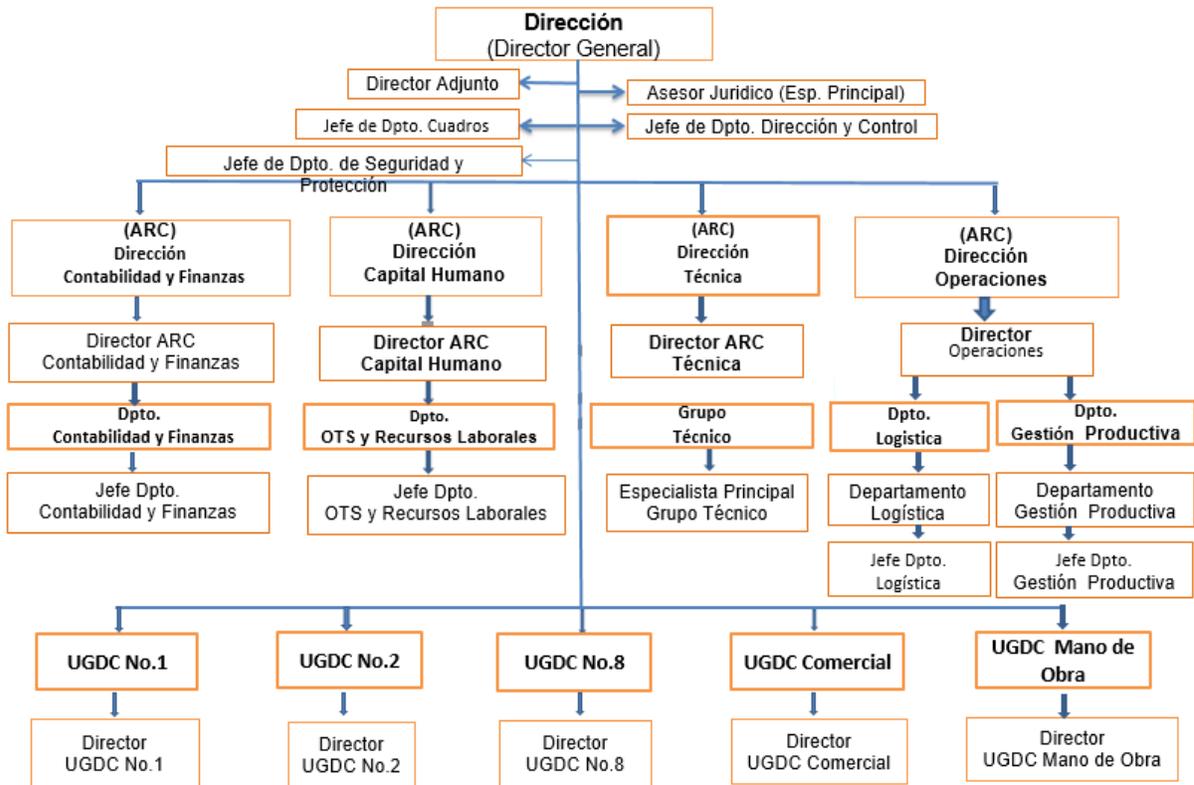
Anexo 4. Concepto de motivación laboral.

Concepto	Autor
Subsistema de regulación motivacional, que puede alcanzar distintos grados de organización (Hernández Almeida, 2010).	Fernando (1989)
Es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso puede ser provocado por un estímulo externo al individuo, o puede ser generado internamente. Es un proceso que conduce a la satisfacción de algo (Codina, 2011).	Robbins (1999)
Disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso (González Ruiz, 2012).	Cuesta (2000)
Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes (Segredo Pérez, Alina María 2011).	Castell (2001)
El deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades. Motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular (González Ruiz, 2012).	Ardouin (2002)
Voluntad de llevar a cabo esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por el esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Se trata de un proceso de satisfacer necesidades (Acea Figueroa, 2012).	Acosta (2002)
Donde los empleados no sólo se inducen a actuar, sino que también influye en la forma, intensidad, dirección y duración del comportamiento o de la conducta (Salazar Raymond y Aline Gutiérrez, 2016).	Meyer, Becker y Vandenberghe (2004)

<p>Proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etcétera) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etcétera) (Salazar Raymond y Aline Gutiérrez, 2016).</p>	<p>Latham y Ernest (2006)</p>
<p>Conjunto de necesidades, deseos y expectativas, un elemento esencial para explicar el comportamiento humano en general y el de las organizaciones. La motivación se describe como las fuerzas que actúan sobre o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento (González González, 2008).</p>	<p>González (2008)</p>
<p>Fuerza interior que empuja a la gente a cuidar su tarea (Callata Gallegos y Fuentes López, 2018).</p>	<p>Infestas (2011)</p>
<p>Acto de animar a los trabajadores para que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de ella, logramos: un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los trabajadores (González Ruiz, 2012).</p>	<p>Ruiz (2012)</p>

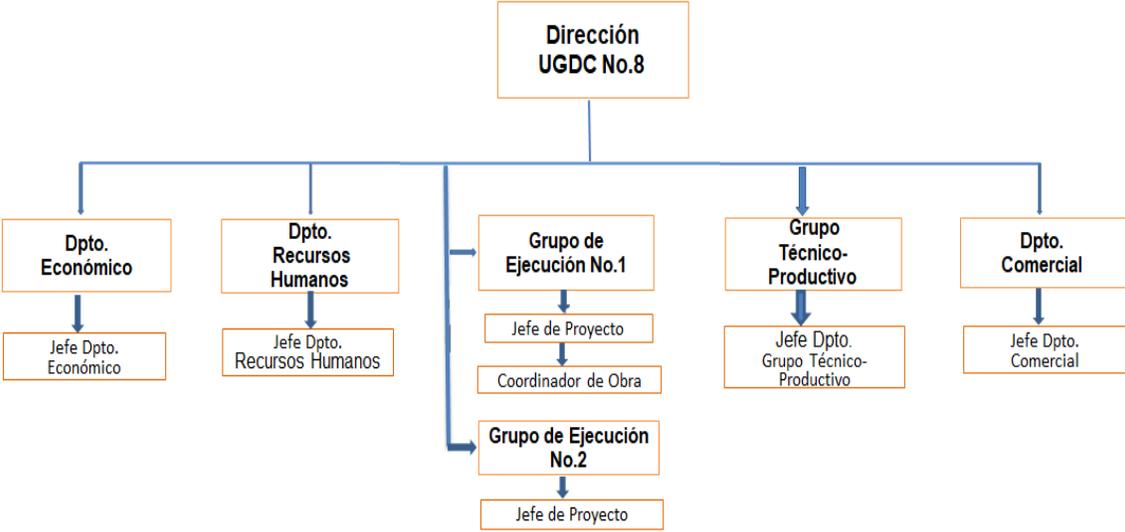
Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Estructura de la empresa ARCOS



Fuente: documentación de la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

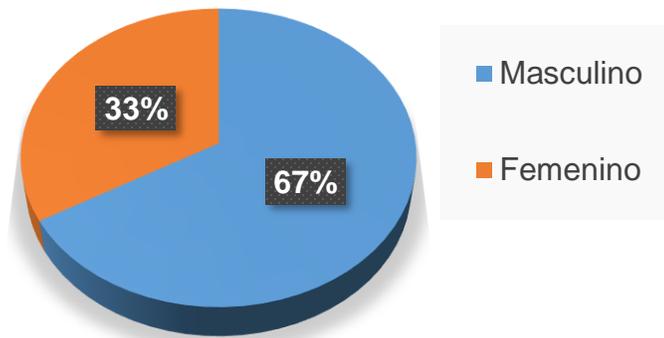
Anexo 6. Organigrama de la UGDC 8.



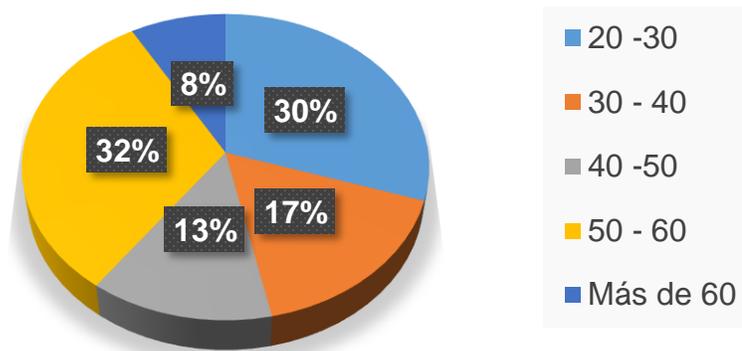
Fuente: documentación de la Empresa Contratista General de Obras de Varadero, ARCOS.

Anexo 7. Caracterización de la plantilla de la UGDC 8.

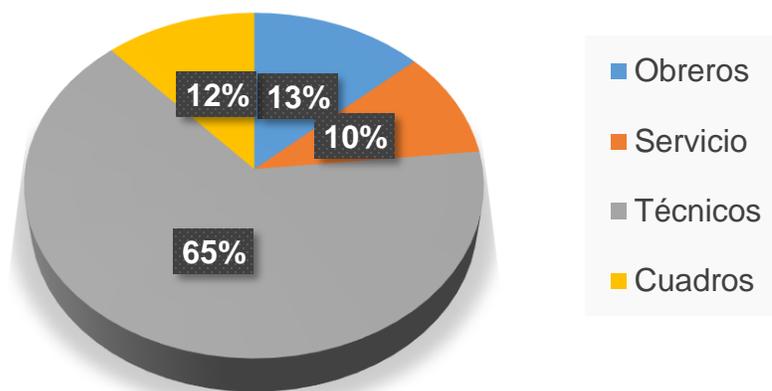
Sexo



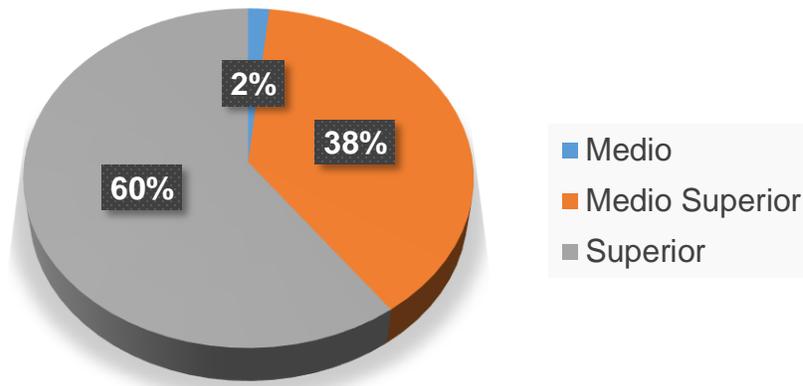
Rango de edades



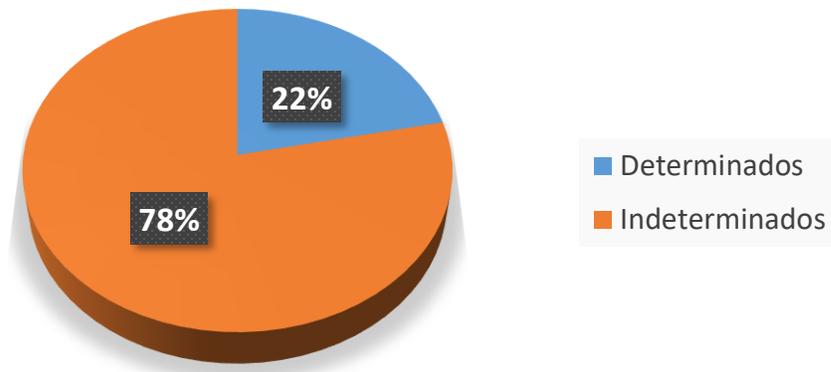
Categoría ocupacional



Nivel de escolaridad



Tipo de contrato



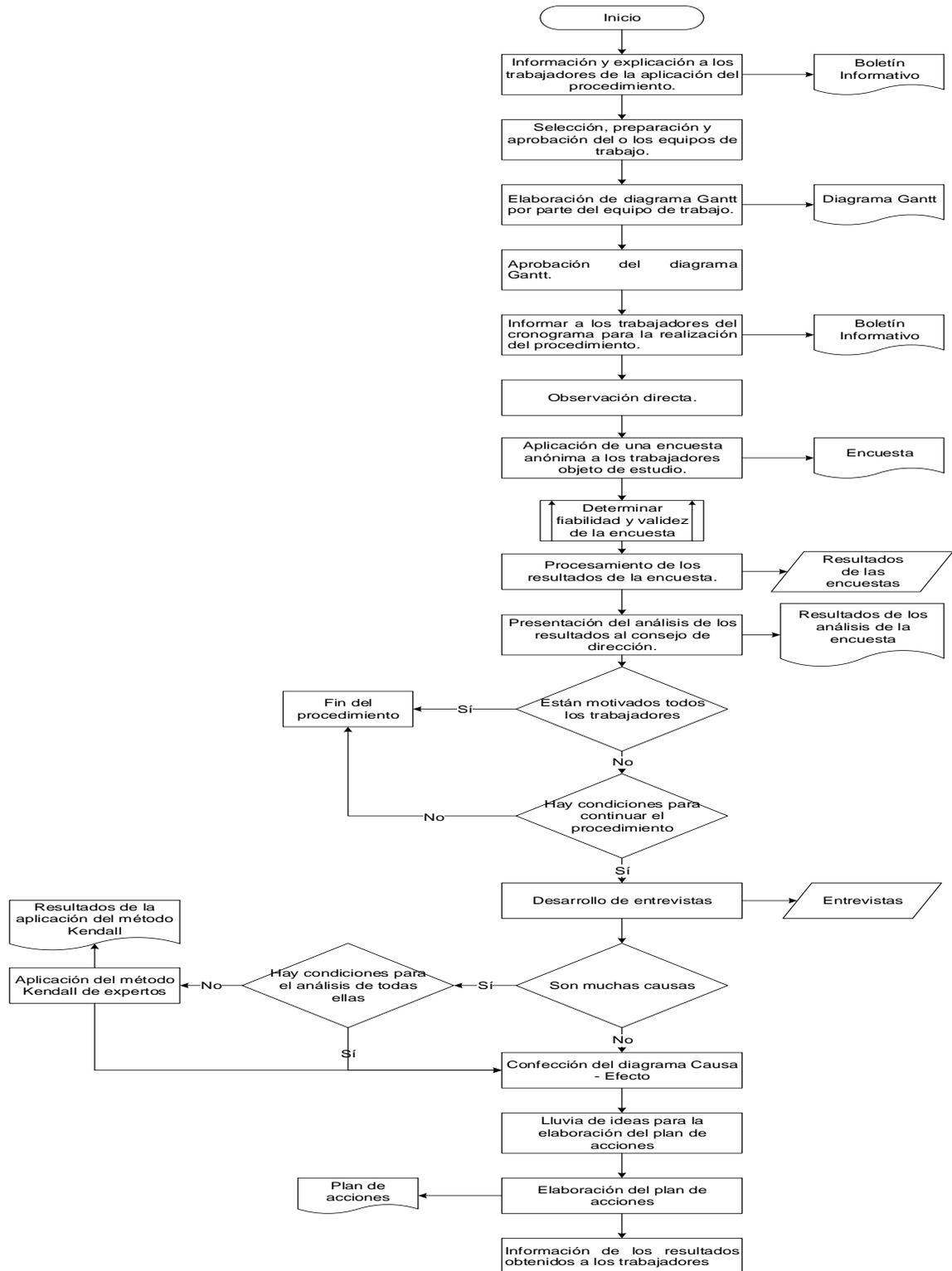
Fuente: elaboración propia.

Anexo 8. Análisis de fortalezas y debilidades de las investigaciones de motivación laboral del repositorio de la UM.

Autor (año)	Fortalezas	Debilidades
(González González, 2008)	Diagnostica la motivación laboral de los trabajadores en la Empresa Provincial de Acueductos y Alcantarillados.	No se aplica para el sector de la construcción.
(Colina Fundora, 2009)	Se describe el desarrollo de la motivación de los profesionales de salud para la lucha antitabáquica en el municipio Unión de Reyes.	No se aplica para el sector de la construcción.
(Chacón Rizo, 2009)	Diagnostica el nivel de Motivación y Satisfacción laboral de los Trabajadores del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.	No se aplica para el sector de la construcción.
(López Ysa, 2009)	Diagnostica la comunicación interna del Hotel Villa Cuba Resort utilizando técnicas nuevas y novedosas que demuestren la influencia en el sentido de pertenencia, y la motivación laboral.	No se aplica para el sector de la construcción.
(Martínez Junco, 2010)	Determina las motivaciones de los trabajadores para la permanencia en el Museo Provincial Palacio de Junco.	No se aplica para el sector de la construcción.
(Yane García, 2011)	Se analiza el estado motivacional, la satisfacción laboral y su influencia en los ingresos de la Red Casa de las América Varadero.	No se aplica para el sector de la construcción.
(Acea Figueroa, 2012)	Se diseña un procedimiento para la gestión de la motivación-satisfacción laboral del cliente interno en el Hotel Pasacaballos.	No se aplica para el sector de la construcción.
(Galán Jorrín, 2013)	Configura una estrategia pedagógica para elevar la motivación laboral de los PTP en las FUM de Cultura Física de Matanzas.	No se aplica para el sector de la construcción.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 9. Procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral.



Fuente: elaboración propia

Anexo 10. Encuesta de motivación laboral

Compañero (a) Trabajador (a):

Se le solicita que responda con total sinceridad a las preguntas que se le realizarán.

1) Responda los siguientes aspectos con el número

1- Motivado en gran medida; 2-Motivado en cierta medida; 3-No motivado

A) Con las condiciones generales de trabajo:

___ Duración de la jornada laboral

___ Posibilidades de promoción del trabajo

___ Medidas salariales que se aplican

___ Posibilidades de resolver problemas personales

___ Entrega periódica de ropa y calzado

___ Disponibilidad de instrumentos y equipos de trabajo

___ Maquinarias y tecnología en buen funcionamiento

___ Estímulo y reconocimiento a mi trabajo

___ Transporte

___ Calidad de la atención médica

___ Condiciones higiénicas sanitarias de la entidad

B) Con las condiciones físicas de trabajo:

___ Relaciones con tu grupo o brigada

___ Relación con tu jefe inmediato

___ Relaciones con la dirección del centro

___ Respeto y consideración al obrero

___ Preocupación de los directivos y jefes inmediatos por los problemas de cada trabajador

___ Forma en que mis superiores juzgan mi trabajo

___ Apoyo que recibo de mis superiores

___ Sus esfuerzos y resultados son recompensados como usted piensa que debería ser

C) Con los marcos organizativos de la organización del trabajo:

___ Grado de organización del trabajo en mi área

___ Cumplimiento sistemático de las normas técnicas del trabajo

___ Estímulos y reconocimiento al esfuerzo del trabajo

___ Conocimiento de los objetivos de trabajo individuales

D) Si usted es albergado:

___ Alimentación

___ Condiciones higiénicas sanitarias del alojamiento

2) ¿Cómo clasifica usted su motivación en la empresa a la que pertenece?

___ Buena

___ Regular

___ Mala

Fuente: elaboración propia.
