



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**UNAN – FAREM MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA GENERAL:**

Gestión del talento humano de las empresas del municipio de la Dalia Matagalpa en el I semestre del 2022

**SUB TEMA:**

Desafíos a los que se enfrenta la empresa Gasolinera Puma la Dalia en la aplicación del proceso de motivación del talento humano en el I semestre del 2022

**Autores:**

Br. Jurydian Paola Jiménez Tórrez

Br. Miyexin Selena Orozco Jarquín

Br. Zeneyda del Socorro Martínez

**Tutor:**

MSc. Francisco Ramón Ochoa Chavarría

**Matagalpa, Marzo, 2023**





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**UNAN – FAREM MATAGALPA**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESA**

**TEMA GENERAL:**

Gestión de Talento Humano de las empresas del municipio de La Dalia Matagalpa en el I  
Semestre del 2022

**SUB TEMA:**

Desafíos a los que se enfrenta la empresa, Gasolinera Puma La Dalia en la aplicación del  
proceso de motivación del talento humano en el I semestre del  
2022

**Autores:**

Br. Jurydian Paola Jiménez Torrez

Br. Miyexin Selena Orozco Jarquín

Br. Zeneyda del Socorro Martínez

**Tutor:**

MSc. Francisco Ochoa Chavarría

**Matagalpa, Marzo, 2023**

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	iii
RESUMEN .....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	7
III. OBJETIVOS.....	9
IV. DESARROLLO .....	10
<b>4.1. Gestión del Talento Humano .....</b>	<b>10</b>
4.1.1. Definición del Talento Humano.....	10
4.1.2. Importancia de la gestión de talento humano.....	10
<b>4.2. Generalidades de la motivación.....</b>	<b>11</b>
4.2.1. Definición de motivación .....	11
4.2.2. Historia .....	12
4.2.3. Importancia de la motivación .....	12
4.2.4. Beneficios de la motivación.....	13
4.2.5. Tipos de motivación .....	14
4.1.5. Ciclo de la motivación .....	15
<b>4.2. Teoría de la motivación .....</b>	<b>16</b>
4.2.1. Teoría de la necesidad de Maslow .....	16
4.2.2. Teoría los dos factores de Herzberg.....	19
4.2.3. La teoría de McClelland.....	24
4.2.5. Teoría de ERC De Alderfer .....	27
4.2.6. Teoría del establecimiento de las metas.....	28
<b>4.3. Factores de la motivación .....</b>	<b>30</b>
4.3.1. Factores Externos.....	30
4.3.2. Factores internos.....	32
<b>4.4. Políticas de la motivación.....</b>	<b>39</b>
4.4.1. Premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores .....	39
4.4.2. Premiar la creatividad aplicada .....	40
4.4.3. Premiar la simplificación y no la complicación inútil .....	40
4.4.4. Premiar la lealtad, no la rotación del personal .....	41
4.4.5. Gestionar la desmotivación laboral.....	41

<b>4.5. Incentivos</b> .....	43
4.5.1. Tipos de incentivos.....	43
4.5.2. Incentivos no financieros .....	46
<b>4.6. Enemigos de la motivación en el trabajo</b> .....	48
4.6.1. Falta de dirección .....	48
4.6.2. Falta de confianza en la dirección .....	49
4.6.3. Jefes controladores .....	50
4.6.4. Retribución inadecuada .....	51
4.6.6. Inseguridad laboral.....	53
4.6.7. Trabajadores quemados.....	54
4.6.8. Mal ambiente laboral .....	55
4.6.9. El estrés, el mayor enemigo de la motivación laboral .....	57
4.6.10. Ausencia de futuro laboral .....	58
4.6.11. Aburrimiento .....	59
V. CONCLUSIONES .....	62
VI. BIBLIOGRAFIA .....	63
VII. ANEXOS .....	69

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, por darnos fortaleza, sabiduría y guiar cada uno de nuestros pasos e iluminar nuestro camino para que fuera posible de alcanzar este logro, se podría decir EBENEZER - EBENEZER, “ Hasta aquí nos ha ayudado Jehová”.

**A nuestros padres**, por su amor, apoyo, comprensión y sabios consejos quienes se convirtieron en un pilar fundamental en esta trayectoria recorrida sin su ayuda no se hubiera hecho esto posible, siempre estuvieron pendiente en todo momento y no se rindieron en encaminarnos a alcanzar este logro universitario.

**A nuestros maestros**, por transmitirnos sus conocimientos y guiarnos con esmero, hacia la formación profesional.

Br. Jurydian Paola Jiménez Tórrez  
Br. Miyexin Selena Orozco Jarquín  
Br. Zeneyda del Socorro Martínez

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirnos esta oportunidad de crecer profesionalmente y guiarnos en esta etapa de nuestras vidas y lograr culminar nuestra carrera.

A nuestros padres por el apoyo incondicional que nos brindaron en todo tiempo, por ese amor que nos tienen, convirtiéndose en un motor para obtener este logro, que también son sus logros, gracias por todo.

Al coordinador de UNICAM – Matagalpa, PhD. Julio Laguna, por brindarnos su apoyo y tiempo valioso desde un inicio para el alcance de este logro.

Al maestro tutor, MSc. Francisco Ramón Ochoa Chavarría, por guiarnos y ocupar tiempo extra durante este proceso, ya que sin su valiosa ayuda no hubiese sido posible cumplir los objetivos de esta investigación.

Agradecemos al Lic. Jaime Araúz, propietario de Gasolinera Puma La Dalia por brindarnos la oportunidad de llevar a cabo esta investigación y confiar en nosotros al aportar información valiosa de su empresa, haciendo posible el propósito de este documento.

Gracias a todos los maestros que nos brindaron de sus conocimientos desde el inicio de nuestra carrera hasta culminarla, “Un buen maestro nunca se olvida y sus enseñanzas duran la vida entera”

Br. Jurydian Paola Jiménez Torrez

Br. Miyexin Selena Orozco Jarquín

Br. Zoneyda Del Socorro Martínez

## VALORACIÓN DEL TUTOR



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA**  
**UNAN – FAREM MATAGALPA**

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por las Bachilleres: Jurydian Paola Jiménez Tórrez (Carné 18719224), Miyexin Selena Orozco Jarquín (Carné 18719257) y Zeneyda del Socorro Martínez (Carné 18719170) con el Tema General: Gestión de Talento Humano de las empresas del municipio de La Dalia Matagalpa en el I Semestre del 2022. Y correspondiente al subtema: Desafíos a los que se enfrenta la empresa Gasolinera Puma La Dalia en la aplicación del proceso de motivación del talento humano en el I semestre del 2022, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la variable: Gestión de Talento Humano de las empresas del municipio de La Dalia Matagalpa en el I Semestre del 2022.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se extiende la presente en la ciudad de Matagalpa, a los veintiocho días del mes de enero del año dos mil veintitrés.

Tutor

MSc. Francisco Ramón Ochoa Chavarría



## **RESUMEN**

La motivación del personal es una tarea administrativa de mayor complejidad, pero sin duda alguna es de importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los colaboradores tengan un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades laborales, donde se pretende alcanzar los objetivos personales y empresariales, por ello la aplicación de esta herramienta, dará como resultados un incremento en la eficiencia del colaborador. En el presente documento se aborda el tema Gestión del talento humano de las empresas del municipio de la Dalia Matagalpa en el I semestre del 2022, así mismo el sub tema Desafíos a los que se enfrenta la empresa Gasolinera Puma la Dalia en la aplicación del proceso de motivación del talento humano en el I semestre del 2022 .En la presente investigación se plantea como objetivo principal analizar los desafíos a los que se enfrenta la empresa Gasolinera Puma La Dalia en la aplicación del proceso de motivación en el I Semestre del 2022. A través del estudio de esta entidad se pudo conocer que la motivación de los colaboradores de la empresa es propicia puesto que existe un mínimo nivel de desmotivación, También, se logró apreciar que los enemigos presentes en el proceso de aplicación de la motivación laboral son: retribución inadecuada de los incentivos, ya que no cuenta con un plan debidamente establecido, así mismo el cansancio, ambiente laboral y el estrés.

Palabras claves: motivación, satisfacción, desempeño laboral, talento humano.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La motivación es aquello que impulsa a una persona actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo, (Chiavenato, 2000).

La presente investigación se refiere al tema: Desafíos a los que se enfrenta la empresa Gasolinera Puma La Dalia en la aplicación del proceso de motivación del talento humano en el I semestre del 2022.

La motivación tiene como objetivo proveer ciertos estímulos que se apliquen a uno o varios individuos para que adopten un determinado comportamiento que permitan desarrollar capacidades que conduzcan a la materialización de un fin deseado. Está constituida por todos los factores que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un fin.

Esta investigación tiene como propósito, analizar los desafíos a los que se enfrenta la empresa Gasolinera Puma La Dalia en la aplicación del proceso de motivación del talento humano, a través del estudio de los principales enemigos que se interponen ante el ejercicio de la motivación, como un factor influyente en el desempeño de los trabajadores.

Para la elaboración de este documento fue necesario la recolección de información concreta, a través de la aplicación de instrumentos de investigación, como lo fueron la entrevista dirigida al administrador y responsable de recursos humanos, encuesta aplicadas a los colaboradores de la institución y observación directa, todo esto para conseguir datos relevantes que dieran repuestas a los objetivos propuestos.

Gasolinera Puma La Dalia no cuenta con estudios relacionados a la motivación del talento humano, ni los desafíos a los que se enfrentan durante el proceso motivacional; sin embargo, se encontraron antecedentes relacionados al trabajo investigativo los que se mencionan a continuación:

En Caracas Venezuela se realizó una investigación con el título “La Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional” realizado en octubre del año 2010, en esta investigación se analiza cómo incide la motivación laboral en el desempeño organizacional,

a determinar cuáles son los aspectos que influyen en la desmotivación, por lo cual analizaron la situación y se buscaron posibles herramientas para solventar dicha problemática en caso de estar presente se concluye, que los directivos de la Empresa de Bienes –Raíces “Multiviviendas, C.A.” no se han percatado de la importancia de esto y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta al talento humano. También se conoció que la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción, (Delgado, 2010).

En la región Lambayeque Perú, se elaboró una investigación que lleva por título “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa Agroindustrial Frutos Tropicales del Norte SA” realizada en el año 2018, concluyendo lo siguiente, la empresa muestra una motivación adecuada, gracias al buen manejo de las capacitaciones y adecuadas relaciones interpersonales, de manera que permiten generar un ambiente laboral óptimo para los colaboradores del área administrativo. Por otra parte, el personal administrativo expone que es necesario prestar atención a la dimensión salarial y de beneficios, para mejorar la remuneración que perciben por el trabajo que realizan, (Vasquez, 2018).

En la Ciudad de León – Nicaragua se realizó un estudio que lleva por tema “Análisis de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa” realizada en el año 2017, se llegó a concluir, que nivel de motivación es satisfactorio en los empleados, demostrando la capacidad de la organización para mantener el estímulo positivo de sus empleados respecto a las actividades que realizan para llevar a cabo sus objetivos, por tanto, la motivación de estos trabajadores influye directamente en su desempeño, ya que el hecho de mantener un nivel de motivación satisfactorio en el ambiente laboral, ha generado que los empleados tengan un muy buen nivel de desempeño, (Meléndez, 2018).

En el Departamento de Matagalpa se realizó un estudio con el título “La influencia de la motivación laboral en los trabajadores de la organización no gubernamental Visión Mundial Esquipulas – Matagalpa” realizada en el año 2013, como resultado de la

investigación realizada se llegó a la conclusión, que las técnicas empleadas por la ONG tales como: el reconocimiento, la participación de los empleados, Calidad de vida laboral enriquecimiento del puesto han intervenido positivamente en el estado motivacional y han sido aceptadas por los empleados, lo que se manifiesta en los resultados y el incremento del rendimiento laboral. (Gomez, 2014).

Las investigaciones antes mencionadas son de mucha relevancia para encontrar información que permitió relacionar con el tema abordado, en ellos se encontraron conocimientos, teorías, factores, políticas y enemigos de la motivación, que permitan analizar la importancia de la motivación y lo que impide el aprovechamiento de esta herramienta productiva.

Se utilizan los términos cualitativo y cuantitativo para identificar diferentes modalidades de estudios y la distinción sobre la naturaleza del conocimiento. Sigue diciendo “La forma más evidente para el lector de distinguir entre una investigación cuantitativa y cualitativa es la forma de presentación de los datos. La investigación cuantitativa presenta resultados estadísticos en forma de números; la investigación cualitativa presenta los datos como una narración”, (McMillan & Schumacher, 2005),

El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada, (Bernal, 2010).

El enfoque de la presente investigación es cualitativo con elementos cuantitativos puesto que, lo que se busca es cualificar y describir el fenómeno social. Por otra parte, conlleva elementos cuantitativos ya que se centra en cuantificar la recopilación y el análisis de los datos.

También busca un análisis de los factores que influyen en la motivación, así mismo la relación que existe entre las variables. Se utilizan métodos teóricos como elementos, conceptos y métodos empíricos como técnicas de recolección de datos que contienen información original que se basan en testimonios directos a través de entrevistas.

Con respecto al enfoque cuantitativo o método tradicional, Bernal (2010), indica que éste se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, (Bernal, 2010).

En la presente, el tipo de investigación utilizado es descriptivo puesto que en la misma se describen los procedimientos utilizados para el proceso de motivación, además en ella se observan los elementos que menciona Bernal (2010), “Los trabajos de pregrado, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos o fenómenos. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, entrevista y la observación directa”.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Por tal motivo, la presente investigación es de corte transversal, puesto que los datos se recolectaron en un único momento en el cual se evaluaron los procedimientos de la motivación laboral.

Para Tamayo (2003), la técnica de recolección de datos, es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.

Por cuanto es indispensable en el proceso de la investigación científica utilizar una o más de una técnica de recolección de datos que integre la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Las técnicas utilizadas en la presente investigación son:

### **Cuestionario.**

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación (Bernal, 2010).

En la presente investigación se aplicó cuestionarios a 20 colaboradores. El cual consta de 38 interrogantes, todas ellas son preguntas cerradas con las opciones Si, No, A Veces, Poco, Medianamente, Altamente, Buena, Regular, Mala.

El objetivo de la aplicación es, recopilar información confiable y de calidad con respecto al proceso de motivación. Ver anexo 25.

### **Entrevista.**

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Bernal, 2010).

La entrevista fue aplicada al administrador de la empresa, consta de 17 preguntas y el objetivo de esta es, recopilar información confiable y de calidad con respecto al proceso de la motivación laboral. Ver Anexo 24.

### **Guía de observación.**

Esta guía fue aplicada a la empresa con el objetivo de recopilar información confiable y de calidad con respecto al proceso de la motivación laboral, mediante la observación directa a instrumentos de seguridad, comunicación y ambiente laboral. El instrumento consta de 12 interrogantes y se muestra en el Anexo 26.

Una población es un grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. (McMillan & Schumacher, 2005).

En esta investigación la población esta representada, por 33 colaboradores, donde se tomó una muestra de 20 de ellos.

Según, Hernández, Fernández, & Baptista (2010), en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Muestreo intencionado, se le da igualmente el nombre de sesgado en el, el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuales son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenomeno que se estudia, (Tamayo, 2003).

En esta investigación, la muestra seleccionada fue de 20 personas. En dicha selección se utilizó el método no probabilístico intencionado, puesto que dependió del juicio profesional del investigador.

## II. JUSTIFICACIÓN

Los recursos humanos actualmente determinan la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, por tal razón la correcta gestión de ello facilita la optimización de los recursos existentes. Parte esencial para una correcta administración del talento humano es la motivación laboral ya que es el motor principal que impulsa a los trabajadores de la empresa influyendo de manera positiva, para lograr sus objetivos y metas propuestas.

Cabe resaltar que si la entidad tiene dificultades para motivar el personal será reflejado negativamente en el desempeño general de la empresa, es por ello que se debe conocer las dificultades que la organización enfrentara para alcanzar un nivel de motivación que genere satisfacción laboral y personal.

Se realizó esta investigación con el fin de identificar los desafíos a los que se enfrenta la empresa gasolinera Puma La Dalia en la aplicación del proceso de motivación del talento humano en el I semestre del 2022. Ya que la motivación laboral es el motor esencial de toda empresa influyendo de manera positiva, para lograr sus objetivos y metas a cumplir.

Esta investigación pretende analizar los desafíos que enfrenta la empresa al momento de aplicar el proceso motivacional a su personal, a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo con lo que se pretende obtener información de suma importancia para la empresa y colaboradores.

Las empresas de hoy en día valoran de gran manera la motivación laboral, ya que es de suma importancia, porque mejora la competitividad empresarial desde el interior, reflejándose en una buena imagen que será percibida en el entorno de la organización.

Esta investigación servirá como guía e instrumento para la empresa porque permitirá identificar los enemigos de la motivación existente y de esta manera proporcionar información que facilite llevar a cabo el proceso de motivación, tomando en cuenta los resultados encontrados.

De igual manera, esta investigación servirá como referencia de información confiable para estudiantes de áreas administrativas que realicen estudios futuros relacionados con la



misma temática abordadas en este documento, del mismo modo será de gran utilidad para la UNAN, empresas y público en general.

### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Analizar los desafíos a los que se enfrenta la empresa Gasolinera Puma La Dalia en la aplicación del proceso de motivación del talento humano en el I semestre del 2022.

#### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los desafíos que influyen en la motivación laboral en los colaboradores de la empresa Gasolinera Puma La Dalia en la aplicación del proceso de motivación del talento humano en el I Semestre del 2022.
2. Describir la motivación laboral en la empresa Gasolinera Puma La Dalia en la aplicación del proceso de motivación del talento humano en el I Semestre del 2022.
3. Evaluar los desafíos a los que se enfrenta la empresa Gasolinera Puma La Dalia en la aplicación del proceso de motivación del talento humano en el I Semestre del 2022.

## **IV. DESARROLLO**

### **4.1.Gestión del Talento Humano**

#### 4.1.1. Definición del Talento Humano

Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito, (Chiavenato, 2008).

Se puede decir, que la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas, no solo orientadas a emplear al personal más capacitado y valioso para la empresa, sino también se concentra en la retención y crecimiento de ellos.

Es tarea de la empresa ofrecer un ambiente propicio que permita captar, retener y optimizar el capital humano, que no dé lugar a la fuga de talento. Es de gran importancia destinar a una persona encargada de la gestión de talento, ya que este estará pendiente de colocar a cada individuo en una posición donde sus habilidades sean aprovechadas y se utilice al máximo el capital humano existente dentro de la organización.

#### 4.1.2. Importancia de la gestión de talento humano

La gestión del talento humano es importante porque, permite contar con empleados comprometidos mejora el rendimiento, fortalece la competitividad, impulsa la innovación, acelera la productividad, impide la fuga de talento y aumenta el prestigio de la empresa, (Contreras, 2022).

En cuanto a su importancia la gestión del talento humano es un área indispensable que promueve el desarrollo del recurso más importante que posee toda empresa, por lo tanto contar con personas comprometidas con la organización, acelera el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas de la entidad.

La empresa debe procurar el bienestar de cada integrante y reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las actividades laborales, es por ello que la

administración debe proporcionar un clima laboral agradable, que genere un compromiso laboral en la organización.

## **4.2. Generalidades de la motivación**

### 4.2.1. Definición de motivación

La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. O, dicho de otra forma, se trata de una energía que lanza a las personas hacia la acción con interés, dinamismo y ganas de hacer las cosas lo mejor posible. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionara de una manera u otra dependiendo todo de lo que podemos llamar, su patrón de comportamiento, (Porret, 2014).

Es decir, la motivación es un proceso activo en lo cual el individuo hace introducirse en la búsqueda continua de los recursos necesarios para subsistir. Partiendo de este punto se puede destacar que cada ser humano esta naturalmente motivado a conseguir un determinado fin, por el cual se genera un sentimiento de pasión para alcanzar dicho objetivo y recibir la recompensa. Todo esto se relaciona con el crecimiento personal y potencial en las personas, cuyo fin es el adaptarse al entorno, por ende, se obtendrá una mejor calidad de vida.

El 100% de los encuestados indicaron que se encuentran motivado en su puesto de trabajo dentro de Gasolinera Puma La Dalia, según lo expresado en las encuestas se denota que todos los participantes perciben la motivación en su trabajo, de tal manera que aumenta la responsabilidad y productividad para con la empresa. Ver anexos N°1.

Por otra parte la administración de la empresa argumenta que fomentar la motivación en el personal aumenta la productividad, porque una persona motivada, hace su trabajo con entusiasmo y al ser aplicada se obtienen mejores resultados.

A través de la observación se pudo percibir un personal motivado, que actúa bajo un estado dinámico, ofreciendo lo mejor de sí en pro de un objetivo personal u organizacional.

Es aquí donde la motivación se convierte en una herramienta muy útil al momento de aumentar el desempeño laboral en el personal, ya que necesitan ser incentivados para que lleven a cabo sus actividades de manera satisfactoria, lo cual proporciona un alto rendimiento y productividad por parte de la empresa logrando los objetivos planteados y un personal satisfecho en su puesto de trabajo. Por ende, la motivación es la mejor forma de que los empleados se sientan parte de la empresa y den lo mejor de ellos sintiéndose comprometidos con la misma.

#### 4.2.2. Historia

Según, Guevara (2017), la motivación laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

Esto indica que la motivación ha surgido desde el principio de la vida misma, ya que siempre el ser humano ha tenido la necesidad de sentirse satisfecho en su vida diaria, por ende, es un elemento imprescindible porque mejora las relaciones humanas que se desarrollan dentro de la organización, ya que influye directamente en el desempeño, la productividad y el compromiso para alcanzar el éxito de toda empresa.

La buena aplicación de la motivación laboral en las empresas, conduce al capital humano a realizar actividades con mayor entusiasmo, lo que los llevara a desarrollarse de manera productiva y eficaz.

#### 4.2.3. Importancia de la motivación

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas, una empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos, (Mordan, 2013).

Siendo el capital humano de una organización el activo más importante de la misma, conocer los motivos que le generan satisfacción es fundamental para mantenerlos comprometidos en pro del buen funcionamiento de la empresa y del negocio de ella, entendiendo la motivación como las razones que le permiten al individuo desarrollar sus tareas laborales de manera correcta y con un grado de compromiso acorde.

Parte indispensable de una empresa son sus trabajadores y si estos no se están desempeñando de manera provechosa, es probable que la empresa recienta esto de modo negativo. Motivo por el cual los líderes de la empresa deben preocuparse por mantener un personal motivado que desempeñe sus labores con eficiencia.

#### 4.2.4. Beneficios de la motivación

Martin (2022), describe la motivación como el motor que nos mueve en cualquier trabajo, pero no debemos enfrentarnos solos a esta aventura. Existen herramientas capaces de mantener la motivación en el trabajo para reducir la sensación de soledad, la menor socialización y el efecto túnel provocado al percibir una pequeña parte de lo que ocurre en el entorno laboral. No dejes que tus empleados pierdan perspectiva del resto de la empresa. La motivación es beneficiosos por muchas razones:

- Un trabajador motivado se siente valorado, por lo que rendirá más porque se siente mejor en su puesto y lo realiza con mayor eficacia.
- Aumenta su sensación de pertenencia a la empresa y al equipo.
- Florecen con mayor facilidad nuevas ideas y las transmiten a sus superiores.
- Aumenta la productividad de la compañía, lo que se traduce en mayores ventas.
- Los trabajadores obtienen mayor crecimiento, reconocimiento personal y profesional.
- Mayor competitividad empresarial.
- Mejora la imagen de la empresa al valorar el capital humano.
- Reduce las posibilidades de que los trabajadores se vayan de la empresa, pues se sienten a gusto y motivados

Por lo tanto, contar con un personal motivado trae consigo un sin número de beneficios que genera mayor productividad y más compromiso con la misma, lo que da como resultado

una empresa más competitiva y empleados satisfechos. Esto indica un mayor nivel de rendimiento entre sus colaboradores y un proceso de trabajo más eficiente, ya que esto conduce a un efecto positivo.

Debido a los beneficios que brinda la motivación laboral se obtendrá una empresa exitosa, ya que al disponer con un personal motivado le permite que esta crezca y se reduzcan los problemas en el personal, por lo tanto, al final los individuos motivados son los que permanecen en una tarea los suficientemente motivados para alcanzar los objetivos.

#### 4.2.5. Tipos de motivación

##### 4.2.5.1. Motivación intrínseca

Según, Paredes (2020), la motivación intrínseca se refiere al comportamiento que es impulsado por recompensas internas. En otras palabras, la motivación para participar en un comportamiento surge desde dentro del individuo porque es naturalmente satisfactorio para usted. La motivación intrínseca ocurre cuando actuamos sin ninguna recompensa externa obvia. Simplemente disfrutamos una actividad o la vemos como una oportunidad para explorar, aprender y actualizar los potenciales.

Señala, Paredes que la motivación intrínseca es aquella que nace desde el interior del individuo, ya que lo hace con deseo y esmero lo cual surge con el sentido de no recibir ninguna recompensa, por parte del empleador, simplemente lo hace por satisfacción y sentirse realizado con el trabajo que ejerce.

Es tarea de la empresa, potenciar las actitudes internas de los empleados, creando un entorno apropiado y favorecedor donde le permita crecer personal y profesionalmente. Fomentar la participación entre los trabajadores mejora la relación y el conocimiento, también es necesario brindar recompensas no económicas que hagan sentir al empleado importante para la organización.

##### 4.1.5.2 Motivación extrínseca

La motivación extrínseca ocurre cuando la persona se moviliza por la consecuencia personal de la tarea o sus resultados, o sea, para conseguir un premio o evitar un castigo, (Hernandez, 2017).

Para Hernández, la motivación extrínseca es la acción que realiza el individuo para recibir una recompensa ya sea positiva o negativa que se obtienen de manera externa, es decir, el estímulo puede ser tangible e intangible.

Por su parte la empresa deberá crear planes de incentivo externo que reconozca el esfuerzo del empleado o la dedicación con la que se está involucrando ante la consecución de los objetivos comunes.

#### 4.5.1.3. Motivación trascendental.

Citando a Peiro (2021), señala que la motivación trascendente es aquella que no radica tanto en la propia persona, sino que está más enfocada en el grupo o incluso en algo sobrenatural. Está muy relacionada con el entorno empresarial, ya que tiene como principal objetivo buscar los intereses que comparte un grupo, en la motivación trascendente los intereses de uno mismo pasan a un plano con menor valor dado que se priman las metas a conseguir por el grupo en general.

Se considera que la motivación trascendental es la fuerza que mueve a una persona a actuar por encima de sus necesidades mismas y prioriza el ayudar a otro. Es decir, lo que busca este tipo de motivación es complacer las necesidades de los demás y alcanzar los objetivos del grupo más que los personales.

Por lo tanto, el líder de la empresa debe fomentar e inculcar en los trabajadores una motivación trascendente que permita comprometerse con la entidad, más que con sus intereses personales.

#### 4.1.5. Ciclo de la motivación

El ciclo se inicia con el estudio de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo, lo que llega a producir tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a realizar un comportamiento o acto capaz de liberar la tensión, la satisfacción o el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, entonces la persona encontrará la satisfacción, a su necesidad; una vez este satisfecha la necesidad el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior, (Barrios, 2018).





Figura 1, Ciclo motivacional, fuente: (Ortiz, 2017)

Por lo tanto, este ciclo motivacional surge mediante una necesidad que rompe el equilibrio interno en el que se encuentra produciendo así un estado de insatisfacción dando lugar a un determinado comportamiento para poder sentirse satisfecho, permitiendo volver a estar en equilibrio. Cuando este ciclo se vuelve repetitivo permite un reforzamiento en su conducta que será más eficaz debido al conocimiento que obtiene del mismo.

Además, este ciclo es de suma importancia porque permite comprender al ser humano y ser más consiente a la necesidad que particularmente se tiene, le proporciona alcanzar los objetivos. Esto le permite sentirse motivado, lo que hará que los esfuerzos, la energía y el comportamiento del mismo se mueva hacia el logro de las metas del individuo y de la organización.

## 4.2. Teoría de la motivación

### 4.2.1. Teoría de la necesidad de Maslow

Maslow proponía una teoría según la cual existe una jerarquía de las necesidades humanas, y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como Pirámide de Maslow, (García, 2015).

Para Maslow, los motivadores del comportamiento son los cinco grupos de necesidades que tiene el ser humano y que ordenados de forma jerárquica son:

1. Necesidades fisiológica

Incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Así pues, en este estrato de necesidades se encuentran aquellas que hacen posibles los procesos biológicos más fundamentales que hacen que la existencia del cuerpo sea viable, (García, 2015).

## 2. Necesidades de seguridad

En esta parte de la pirámide de Maslow se incluyen las necesidades de seguridad son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Aquí figuran: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc., (García, 2015).

## 3. Necesidades de afiliación

Para Maslow, esta necesidad se expresa cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas. Es decir, cuando se intenta trascender el ámbito individual y establecer vínculos con el entorno social, (García, 2015).

## 4. Necesidades de reconocimiento

Este nivel de la jerarquía de necesidades humanas también es conocido como necesidades de estima, y tiene que ver con el modo en el que nos valoramos nosotros y nos valoran los demás, el resto de la sociedad; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad. Cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor, (García, 2015).

## 5. Necesidades de autorrealización

Este nivel de la pirámide de Maslow es uno de los rangos de la jerarquía de necesidades más difíciles de definir, porque tiene que ver con objetivos altamente abstractos y que no se consiguen con acciones concretas, sino con cadenas de acciones que se producen durante

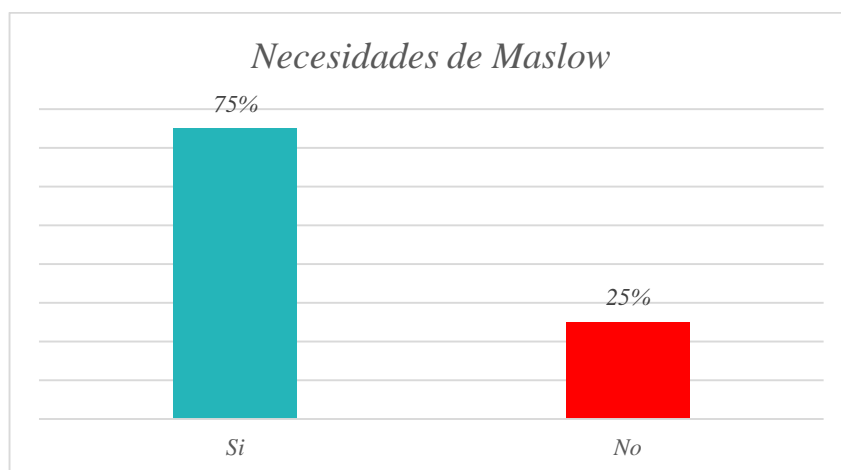
periodos relativamente largos. Por consiguiente, cada individuo tendrá necesidades de autorrealización diferentes y personalizadas, (García, 2015).



Figura 2, Pirámide de Maslow, Fuente: (Allen, 2015)

Según Maslow, las personas van a satisfacer las necesidades más primordiales en un momento ocurrido, son las necesidades básicas, como lo son fisiológica y seguridad, una vez que estas estén satisfechas surge inquietudes de asociación, estima y autorrealización las ocupen los lugares superiores en la pirámide.

Gráfico N° 1



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores

Se puede notar que el 75% de los encuestados manifiestan, sentirse satisfechos con los beneficios económicos que recibe, lo cual es beneficioso para la empresa, lo que significa

que la mayoría de sus colaboradores pueden suplir sus necesidades básicas. Por otra parte un 25% respondió que no a la interrogante.

Es expresado por la dirección que tratar de suplir todas necesidades de los colaboradores para ellos como empresa resulta un poco difícil de lograr, sin embargo se ha podido observar el crecimiento de los trabajadores más antiguos, que aunque quizás no se satisface completamente lo que ellos requieren han podido salir adelante con sus familias.

En base a lo antes mencionado se puede decir que la institución intenta suplir todas las necesidades económicas de sus colaboradores pero resulta difícil porque la capacidad adquisitiva cada día es menor en el país, es por ello que la empresa debe de preocuparse por entender cada situación y trabajar en ellas, porque esto puede ser motivo de inconformidad que afecte la estabilidad física y emocional de los colaboradores.

#### 4.2.2. Teoría los dos factores de Herzberg

La teoría de la motivación-higiene fue desarrollada por el psicólogo estadounidense Frederick Herzberg en 1959. En ella sostiene que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que sientan en su entorno laboral, (economiadesdeca, 2022).

Para explicar este concepto, Herzberg se basa en la creencia de que los elementos que inducen la satisfacción en los seres humanos son bastante distintos e independientes de los que causan insatisfacción. Es decir, si un elemento causa satisfacción en el trabajo, no puede causar insatisfacción y viceversa.

Para ello, divide los factores que afectan a la satisfacción laboral en dos tipos.

##### 4.2.2.1. Factores de higiene

En general los factores de higiene se refieren a las necesidades primarias que se identifican en la pirámide de Maslow. Puesto que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Sobre todo, los factores de higiene 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).

Entre los factores de higiene encontramos:

✓ Condiciones económicas

Estos tienen que ver con los sueldos y prestaciones monetarias que recibe el trabajador. Si no se quiere crear insatisfacción en los trabajadores, la empresa deberá pagar unos salarios razonables y apropiados de acuerdo con las tareas que realizan las personas, (Quiroa, 2021).

Es importante resaltar que los salarios que recibe cada trabajador deben de ser apropiado y adecuado de acorde con las actividades que este realice en la empresa, lo que viene siendo parte esencial para cada individuo con el fin de que este se encuentre satisfecho con su trabajo.

✓ Condiciones laborales

En segundo lugar, las condiciones de trabajo se refieren al entorno que rodea el trabajo. El empleado debe tener una zona relativamente estable en la que puedan realizar su trabajo tranquilamente sin que sea molestado. Por ejemplo, un trabajador no se sentirá insatisfecho si se encuentra en unas instalaciones seguras, limpias e higiénicas y con medidas de prevención adecuadas. Así como unas condiciones de luz y de temperaturas adecuadas, (Quiroa, 2021).

Es decir, el área donde se encuentra cada individuo tiene que prestar las condiciones, ya que tiene que ser seguro, higiénico y limpio, dándole valor a cada trabajador, lo que provocara que este se desempeñe de mejor manera.

✓ Seguridad laboral

En tercer lugar, la seguridad laboral son todas las políticas administrativas de la compañía. Estas deben estar correctamente establecidas para que sean imparciales y razonables. Sobre todo, deben incluir reglas de trabajo justas y unas normas y procedimientos perfectamente definidos, (Quiroa, 2021).

Cada empresa debe de contar con estas políticas que será en beneficios para cada trabajador, respetando sus derechos, lo cual merece sentirse seguro y satisfecho, no solo eso, si no, el valor que este recibe por parte de la entidad.

Se demuestra que el 100% de los trabajadores encuestados, cuentan con las herramientas de seguridad necesaria para el desarrollo de sus actividades, lo cual influye de manera positiva en su desempeño laboral. Ver anexo N°2.

La administración indicó que en todas sus áreas se cuenta con herramienta de seguridad de una u otra manera, para el bienestar, seguridad y cuidado de la integridad, de cada uno para que se sientan conformes y seguros.

Se pudo observar que el personal cuenta con equipos de seguridad necesarios para disminuir percances laborales, tales como; botas, camisas con cintas reflectiva, guantes, sillas ergonómicas, instalaciones adecuadas, iluminación y ventilación.

La empresa Gasolinera Puma La Dalia cuenta con equipos de seguridad laboral acompañado de acciones que se llevan a cabo para garantizar el desarrollo de tareas con el mínimo riesgo posible todo esto proporciona una mayor confiabilidad y la calidad de vida para los colaboradores lo que le ha permitido destacarse y obtener una buena imagen empresarial.

#### ✓ Factores sociales

Los factores sociales se refieren a la forma de interactuar y convivir con los compañeros. Son todas las relaciones sociales que cada trabajador tiene con sus compañeros, ya sean supervisores o subordinados, (Quiroa, 2021).

Por lo tanto, estas relaciones deben ser adecuadas y muy respetuosas, ya que de lo contrario pueden provocar conflictos e insatisfacción.

Por lo tanto, contar con un buen clima organizacional, traerá consigo armonía entre los colaboradores, esto facilitará el trabajo, porque habrá buena comunicación en cada individuo, por lo que serán más productivos y rendidores.

#### ✓ Beneficios adicionales

Las empresas pueden ofrecer servicios de guardería, programas de ayuda a sus empleados y seguros familiares. También pueden proporcionar prestaciones físicas como un amplio espacio en la oficina o salas de descanso. Todo esto provocará que las personas no estén insatisfechas, (Quiroa, 2021).

Ahora vemos, lo importante que es prestar estos servicios adicionales a cada individuo, lo que despierta un nivel de interés por su trabajo, en cada persona, proporcionando satisfacción y placer en cada uno de ellos, a esto se suma el mayor esfuerzo que este dará, sintiéndose comprometido con la empresa.

#### ✓ Control y supervisión

Si hay una persona que vigila todos sus movimientos durante la jornada laboral, puede causar insatisfacción en algunos trabajadores, (Quiroa, 2021).

Dentro de este contexto el factor de higiene, es utilizado para identificar la satisfacción y la insatisfacción en el ser humano, en el ambiente en el que se desempeñan. Están impuestos por la empresa en que laboran, por lo que las personas no tienen control sobre esta situación. Todos los factores de higiene se enfocan en el desempeño laboral con el fin de evitar la ansiedad en los individuos.

#### 4.2.2.2. Factores de motivación

Estos factores se centran en el desarrollo emocional e intelectual del individuo. Por norma general, los factores motivacionales suelen estar relacionados con las necesidades secundarias de la pirámide de Maslow como pueden ser las necesidades sociales y las de autorrealización, (economiadesdeca, 2022).

Se explica, que cuando estos factores están cubiertos, provocan la satisfacción laboral en los empleados teniendo un impacto muy positivo en los índices de productividad. En cambio, si no se cubren no causarán insatisfacción en los trabajadores, es decir no se sentirán ni satisfechos ni insatisfechos.

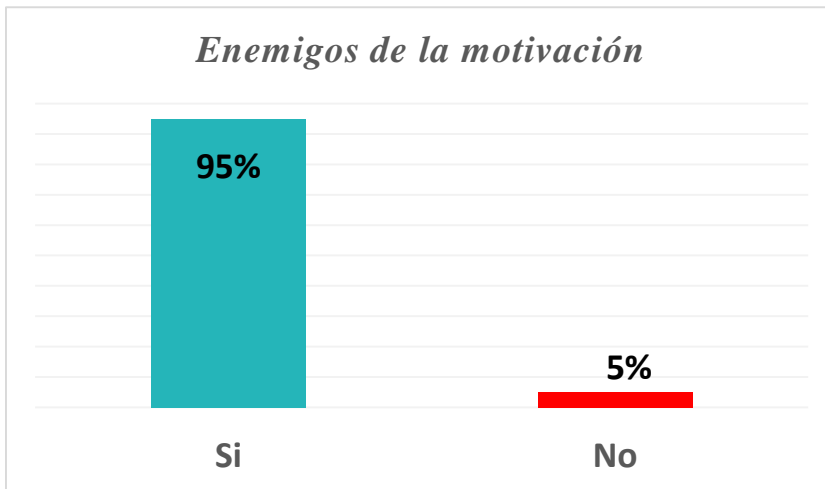
(economiadesdeca, 2022), menciona algunos factores de motivación más importantes, los cuales son:

#### ❖ Trabajo interesante

Está claro que el trabajo que desempeña una persona debe ser importante e interesante para estimularla a hacerlo mejor y estar motivada. Esto puede lograrse si las personas realizan tareas que sean creativas, diferentes y que les permitan desplegar todo su potencial en el trabajo, (economiadesdeca, 2022).

Es necesario recalcar, el significado que tiene un trabajo interesante, que mantenga al empleado despierto y a gusto con lo que realiza, ya que esto le permitirá que se desempeñe mejor y este motivado en su trabajo, por lo tanto, es necesario que el trabajo sea llamativo y dinámico, para que el colaborador se desarrolle en un ritmo no estresante.

*Gráfico N° 2*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Este gráfico demuestra que un 95% de los encuestados considera que su trabajo es interesante, lo que indica que están en una buena orientación de trabajo en su mayoría y un 5% dijo lo contrario, lo que representa minoría, pero no deja de ser un dato relevante que debe considerar la empresa.

La empresa ha logrado promover el trabajo interesante lo que ha sido de mucho éxito el mantener motivado a sus colaboradores aunque no ha sido tarea fácil, ya que no se ha logrado en todos los casos, es por ello que la organización debe de enfocarse en ofrecer estímulos que les permita ambicionar cada vez más de su trabajo.

#### ❖ Reconocimiento

Si a un trabajo significativo e interesante le añadimos el reconocimiento de la compañía por el esfuerzo realizado, generará en el empleado una gran satisfacción que se traducirá en un crecimiento individual aumentando sus índices de productividad, (economíadesdeca, 2022).



Además, el reconocimiento que se le da a cada trabajador por parte de la empresa, le ayudara a sentirse seguro con su labor, lo que le confirma que al obtener esos logros es porque se ha desempeñado de la mejor manera, por ende, se sentirá comprometido con la empresa.

#### ❖ Independencia laboral y responsabilidad

De acuerdo con (economydesdeca, 2022) esta teoría de Herzberg parte dos factores importantes en la motivación laboral como lo es la motivación y la higiene. Esto tiene que ver mucho en la actitud del empleado, asegura que los trabajadores rendirán más si se les garantiza un ambiente laboral que a ellos les satisfaga, sintiéndose comprometido con la misma, llegando hasta el punto de dar lo mejor de ellos e impulsándolos a cumplir con las metas establecidas, es decir un empleado feliz será un empleado productivo que aportara más a la organización.

Como ya se hizo notar, esta teoría describe la manera en que las personas responden al trabajo de manera diferente, según sea su sentir, es decir si se siente conforme o no. Esto dependerá de los dos factores antes mencionados y su influencia en la motivación.

Sin duda, las personas se sienten mejor cuando se les otorga una cierta responsabilidad y cuando se reduce al mínimo el control por parte de los supervisores. Esto aumenta la autoestima de los empleados y, en consecuencia, su rendimiento es mejor.

Se comprende, que estos factores de motivación tienen que ver con el desarrollo personal y la confianza que se tienen para realizar las tareas diarias, de esta manera el reconocimiento y los logros influye en la satisfacción personal. Si este factor no es tomando en cuenta por la empresa causara un desequilibrio en el desarrollo y la productividad de las personas.

#### 4.2.3. La teoría de McClelland

La teoría de McClelland 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. Las necesidades que predominan en una persona incluso pueden ser de utilidad si deseas saber en qué tipos de puestos obtendrá una mayor motivación, (Balbuena, 2020).

- Necesidad de afiliación

Refleja el deseo de pertenecer a grupos sociales, de interactuar socialmente con los demás. Tienen un gran interés en entablar relaciones sociales y en sentirse apreciados y aceptados por su grupo social. Este tipo de personas se sentirían más cómodas en puestos en los que puedan formar parte de un equipo, optan por la colaboración antes de la competición, por lo que podrían desempeñarse mejor como empleados que como líderes, (Balbuena, 2020).

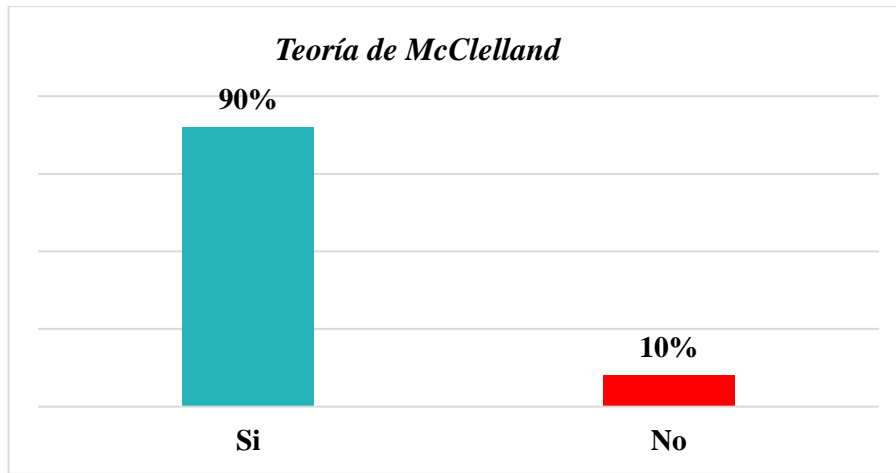
Por lo tanto se puede decir que la afiliación es la necesidad de mantenerse en contacto y conservar las amistades que creen excelentes relaciones con las personas del medio laboral. Es de gran importancia ya que permite que cada individuo fomente la socialización y se sientan parte en los grupos a los cuales pertenecen.

- Necesidad de logro

Tienden a ser atraídos por alcanzar metas que reflejen un duro trabajo o que necesiten de ciertas habilidades y aptitudes para lograrlo, se imponen a sí mismos retos y la satisfacción de estas personas radica en la capacidad de superarlos. Las personas en las que predomina esta necesidad suelen ser muy eficaces a nivel individual, y se manejan bien en puestos de gestión a nivel medio, o en algún otro que les puedan proporcionar retos constantes, (Balbuena, 2020).

Basado en la teoría de McClelland se puede decir que cada persona posee la necesidad de lograr el éxito por mérito propio. El trazarse objetivos inspira a una conducta enfocada en la consecución directa de pequeñas acciones que permitan alcanzar el propósito planteado. Todo esto con el fin de conseguir el sentimiento de logro que dará un estado de conformidad de la necesidad presentada.

*Gráfico N° 3*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

En este caso un total del 90% ha afirmado que si ha cumplido con las expectativas que tenía cuando empezó a trabajar. Por otro lado un 10% expresó que dentro de su trayectoria aún no ha conseguido llenar esas expectativas que se planteó al ingresar a la organización.

Se puede asegurar que la empresa Gasolinera puma la Dalia ha conseguido ofrecer algún determinado beneficio después de conseguir un resultado por parte de sus colaboradores lo cual es muy bueno porque esto motiva al personal a ejercer un alto nivel de esfuerzo para obtener una buena evaluación del desempeño que le permita gozar de los beneficios que la empresa otorga.

- Necesidad de poder

Este tipo de gente es motivada por el deseo de tener un impacto en los demás, con el fin de influir o controlar su comportamiento, obtienen satisfacción en situaciones competitivas en las que una parte gana y la otra pierde. En aquellos que predomina la necesidad de poder, suelen estar cómodos en puestos de gestión de alto nivel, logrando con facilidad favorecer la competitividad y el liderazgo, (Balbuena, 2020).

En esta teoría uno de los motivadores es el poder, lo que se comprende como el deseo de influir en otros individuos, estar al mando para lograr los objetivos definidos y ayudando a los demás sin que se lo soliciten mantenerse en contacto y conservar las amistades que creen excelentes relaciones con las personas del medio laboral.

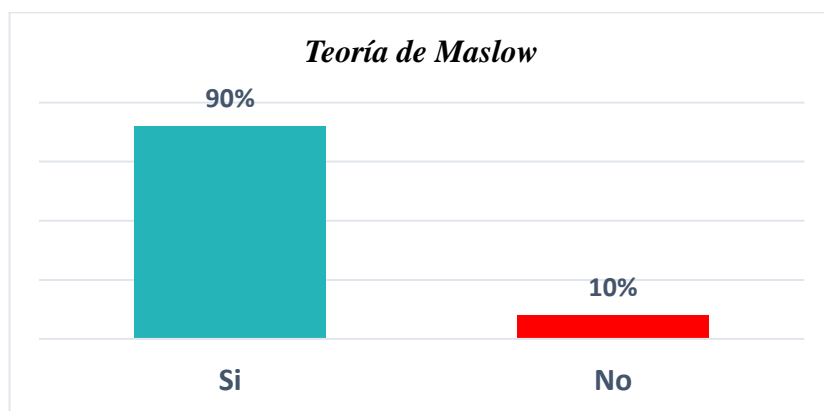
#### 4.2.5. Teoría de ERC De Alderfer

Barrios (2018), Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, remodeló la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas planteada anteriormente por Maslow dándole una nueva visión. A la jerarquía planteada por Alderfer se le denomina la Teoría ERC (Existencia-Relación, Crecimiento) y se diferencia de la de Maslow en tres aspectos:

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

Es notorio que Alderfer remodelo y concluyo la pirámide de Maslow, que no son cinco necesidades, si no tres fundamentalmente la cuales son; (existencia, relación y crecimiento), teniendo estas relaciones entre sí, todas estas dan repuesta a las necesidades de orden inferior, luego a las necesidades de orden superior. El autor dio un giro a estas necesidades planteando que se le puede dar solución a cualquiera de las tres, según se presente el caso y no necesariamente tiene que ser en orden, así como se diferencia de la teoría de Maslow.

**Gráfico N° 4**



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Se describe que un 90% del resultado obtenido, refleja que la gran mayoría manifestó haber experimentado metas personales. Aunque el 10% mencionó no haber alcanzado sus expectativas con respecto a su autorrealización.

Según lo antes expresado se puede decir que en la empresa hay un grado de autorrealización bastante bueno lo que indica que se están cubriendo las necesidades primordiales en el trabajo para dar paso al crecimiento profesional que logra un estado de felicidad personal. Por otra parte se recomienda a la dirección prestar especial interés a las personas que a un no se sienten así. El no lograr la autorrealización provoca inconformidad en los individuos, por lo cual, la empresa debe procurar comenzar a cubrir las necesidades más urgentes para poder dar paso a la autorrealización.

#### 4.2.6. Teoría del establecimiento de las metas

Edwin A. Locke fue un profesor y psicólogo procedente de Estados Unidos considerado el pionero en el desarrollo de la teoría de establecimiento de objetivos, (Barrios, 2018).

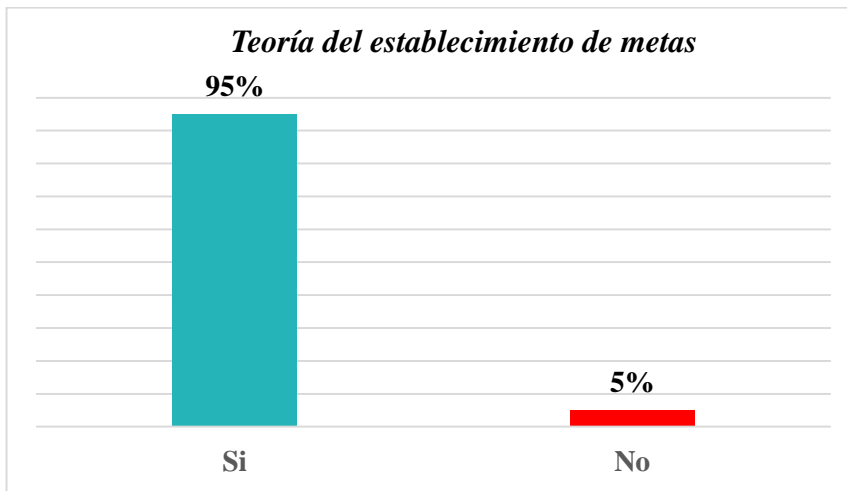
Locke reconoce el papel motivacional relacionado directamente con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, ya que actúa como estímulo interno. Las metas y los objetivos que tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización.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

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

- ✓ Cuanto más específicas sean las metas propuestas, mayor será la motivación de los empleados, (Barrios, 2018).

Reanudando el tema, esta teoría ha sido una de la más reconocida en los últimos años. Ya que, se ha convertido en un elemento principal tanto para la empresa, como para el empleado, dejando en claro las metas para cada individuo, considerando que se le facilitara alcanzarlas, lo que proporcionara un alto nivel de rendimiento y se le facilite el alcance de los objetivos lo que obtendrá personas realizadas y satisfechas lo cual mejorara el ambiente laboral.

*Gráfico N° 5*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Los resultados obtenidos son muy positivos, debido a que el 95% respondió, que la motivación que posee le ha permitido establecerse nueva metas, en conformidad a los objetivos personales y de la empresa. En comparación solo el 5% manifestó no sentir la motivación suficiente como para establecerse metas a cumplir, es decir no está presente un sentimiento de superación, sino más bien de desánimo.

Por otra parte, el trabajo realizado por la empresa no ha sido menos importante en base a la motivación que posee cada colaborador, para que este se establezca nuevas metas, ya que una buena guía y motivación conduce hacia el camino correcto, logrando que cada integrante se desempeñe con mayor aplicación, es por ello que prestar atención a este tema será de mucho éxito para la empresa.

### **4.3. Factores de la motivación**

#### 4.3.1. Factores Externos

Los factores externos como aquellos elementos que tienen su origen en el exterior y por lo tanto no pueden ser modificables desde dentro de la compañía. Lo único que tiene capacidad de control interno es la gestión de éstos. La forma en la que se gestione sí que influye en la motivación y satisfacción del empleado. Las influencias externas a la empresa de una persona se ven reflejadas en algunas de sus actitudes, código de valores o metas. Los factores externos más relevantes a tener en cuenta por la empresa son los factores individuales (la personalidad), los ciclos vitales, las circunstancias personales y el contexto cultural, (Gutiérrez, 2020).

Este tipo de motivación son todos aquellos rasgos que vienen desde fuera y busca incentivar y controlarlos desde el interior de la compañía, en esta motivación se busca la aprobación de un tercero.

Ante factores como los antes mencionado que influye en cada colaborador, la empresa no tiene el alcance de cambiar a cada individuo, pero sí puede concientizar a través de estímulos e influir positivamente en su comportamiento de tal manera que su desempeño será de calidad, de este modo, se conseguirán los objetivos de la organización.

##### 4.3.1.1. Factores individuales: la personalidad

Según, Gutiérrez (2020), este factor es el que más interviene en el estado motivacional es la personalidad y va adherido a cada uno, por lo tanto, lo lleva consigo donde sea que vaya y la empresa no es la excepción. Al ser algo propio y nato del individuo la entidad no tiene control de las actitudes que pueda tomar el y la única manera en la que puede influir en este aspecto es cuando se da el proceso de selección, momento en el cual se puede analizar las personalidades del aspirante y desechar el perfil que no va de acuerdo con los intereses de la organización.

Se puede decir, que este factor actúa emocionalmente en las personas y que influye de una u otra manera en la organización, ya que cada individuo tiene sus propias necesidades las cuales tienen que satisfacerse, sobre tal situación la empresa no tiene control sobre ellos

y es de importancia analizar si la persona cumple con el perfil del puesto, ya que este será un integrante más del grupo de trabajo que aportara producción a la empresa.

De acuerdo a la personalidad que posee cada individuo y con el patrón que este cuenta es importante que la empresa aplique un liderazgo apropiado con el fin de que este sea realmente efectivo, sin duda alguna con el pasar del tiempo se logrará ver cambio en la persona ya sea positiva o negativa y así la dirección tomara decisiones pertinentes.

#### 4.3.1.2.Las circunstancias individuales

Nos estamos refiriendo a avatares de la vida que durante ciertos períodos de tiempo impactan en la relación de las personas con su trabajo, tanto en un sentido como en otro. No nos vamos a extender en analizar este tipo de circunstancias, sino simplemente decir que son temas no controlables por la organización y que el aspecto relevante es cómo son gestionados internamente, lo que siempre es objeto de un tratamiento individualizado, (Sanchez, 2008).

Por otra parte, este tema es muy complicado de tratar como organización, sin embargo se trata de hacer lo adecuado para que la persona cambie su comportamiento, aunque muchas veces no está en manos de la empresa el hacer algo, si no en el individuo el cual tiene que hacer cambios en su vida diaria.

La empresa no tiene la forma de intervenir de manera directa en estas situaciones, pero si puede implementar un trato especializado e individualizado de valoración a cada situación y tomar medidas según lo amerite.

#### 4.3.1.3.El entorno social y cultural

Considera, Gutiérrez (2020), que las condiciones y funcionamiento del entorno en cual se desarrolle el individuo fuera de la empresa, afecta en gran manera el grado de motivación y la forma de desenvolverse en el trabajo. La actitud con la que se enfrentara las situaciones diarias en el trabajo depende mucho del ambiente social y cultural en el cual el trabajador convive.

Asimismo, tratar con este tipo de situación es bien complicado, porque cada persona es diferente su forma de pensar y actuar, esto requiere de una buena administración al personal, para que no se salga de control el alcance de los objetivos por parte de la organización, y así



poder mantenerse en el mercado y estar al tanto de cualquier cambio que surja y adaptarse a ello.

Es por eso, que la empresa debe tomar en cuenta el entorno social de cada colaborador, para poder implementar políticas que tengan en cuenta estos aspectos y trate de hacer un cambio en los trabajadores. Cabe destacar que estas situaciones están directamente relacionadas en las actitudes de cada individuo, es por ello que el tratar de llegar a cada persona es de relevancia, porque si, tiene un cambio influirá en los resultados de la empresa.

#### 4.3.2. Factores internos

Según, Estrada (2015), comenta que dentro de la empresa, a los trabajadores les acontecen hechos que son susceptibles de cambio y gestión por parte de los directivos. La “European Foundation for Quality Management”, (**Fundación Europea para la Gestión de la Calidad**) define a estos factores como resultados en los individuos. Estos factores modifican la motivación y la voluntad de los trabajadores a partir de diez maneras de recompensar diferentes modelos de conducta. Cada uno de estos diez factores es eficaz para aumentar la motivación dependiendo de la persona, el puesto de trabajo y la situación. A continuación, se procederá a realizar un análisis de cada uno de los factores motivadores, utilizados en las organizaciones hoy día, en mayor detalle.

##### 4.3.2.1. El dinero

El dinero motiva en función de determinadas circunstancias, culturas y personalidades. Es así que se le puede considerar como un elemento relevante, pero no necesariamente el único elemento y tampoco el más importante, (Slier, 2016).

El dinero es un elemento muy importante que motiva al individuo, por que influye en como dirigir a las personas, pero no motiva a realizar mejor el trabajo por sí solo, es decir que debe de ser acompañado de un sistema de motivación que aparte de dinero incluya aspectos de autorrealización y estímulo que hagan sentir al personal parte de logro de la empresa y no una máquina que actúa solo por dinero.

Este factor es muy relevante para los empleados ya que tiene gran influencia sobre ellos, convirtiéndose en la clave motivacional para cada individuo, es por ello, que la empresa debe procurar brindar dinero de acorde a su desempeño y que este sea competitivo, pero este

no debe de ser considerado el motivador más importante, puesto que lo colaboradores también tienen la necesidad de ser estimulados de otra manera y que estos se sientan atraídos por lo que la empresa hace por ellos.

#### 4.3.2.2. El reconocimiento y el elogio

Los elogios y el reconocimiento también son dos factores muy potentes capaces de influir en la motivación de los trabajadores, además son factores más asequibles y económicos para la empresa que el dinero. El coste económico es nulo y los empleados se muestran muy receptivos a este estímulo, ya que los trabajadores se sienten muy motivados cuando la recompensa se trata de sentirse importante y necesario (Estrada, 2015).

El reconocimiento laboral es un medio, por el cual se da a conocer al empleado el buen desempeño y los resultados positivos que éste ha retribuido a la empresa. Con el fin de que él se sienta motivado a continuar con dicho comportamiento positivo y que se den por enterado porque acción se está creando el elogio, para que queden claros de que esto que están realizando, lo debe de seguir haciendo bien. Cabe señalar que el elogio se debe hacer de manera personal, para destacar de forma individualizada a cada trabajador sus logros, ya que cada uno posee distintas habilidades que deben ser reconocidas.

Como se puede observar en el gráfico que el reconocimiento es factor influyente en la motivación laboral, como es notorio el 100% de los encuestados reconoce que le gusta sentirse notable en el entorno laboral y consideran que esto influye de manera positiva en su desempeño. Ver anexos N°3

Habría que decir también, que esta buena práctica por parte de la empresa, hacia sus colaboradores es de mucho valor para ellos como participantes de la entidad, porque al incentivarlos de esta manera, los haces sentir que sus esfuerzos son recompensando, sin duda alguna esto contribuye a mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores.

#### 4.3.2.3.El tiempo

El tiempo se trata de uno de los factores motivadores más valorados para los trabajadores. Cobra mayor influencia en la motivación de los empleados cuando la organización es capaz de detectar un momento concreto en el trabajador a recompensar donde, por diferentes motivos, valore de manera extraordinaria el tiempo libre. El tiempo se

puede premiar a través de reducción temporal de la jornada, permisos, tiempos concretos o días completos libres (Estrada, 2015).

En este sentido, la flexibilidad en el horario como factor motivacional, consiste en ajustar horarios laborales al empleado para motivarlo, y también para no afectar con el rendimiento organizacional, sino más bien mejorar la productividad. A través de la recompensa en el tiempo se logra que el trabajador mejore su bienestar emocional, evita el absentismo, así mismo retener y atraer mayor personal capacitado.

Es conveniente como empresa prestar mayor atención en cuanto al horario de los trabajadores, porque el tiempo es un factor muy influyente en los colaboradores y cuanto más flexible sea la dirección con el tiempo, mayor será el rendimiento y productividad del personal.

#### 4.3.2.4.Promociones y desarrollo profesional

Los trabajadores más valiosos de una compañía, son los mismos que a la competencia le gustaría captar. Es por esto, que cuando se requiere una persona para un puesto de responsabilidad y existe talento capacitado dentro de la empresa, la promoción interna es una excelente herramienta para promover la promoción dentro de la organización. Otra posibilidad para aumentar la motivación de los empleados cuando la empresa se encuentra en esta situación, es premiar con nuevos encargos o pequeñas responsabilidades, a través de las cuales la persona en cuestión sea capaz de desarrollarse profesionalmente; conocer nuevos campos y asumir un desafío con un fuerte carácter motivante para la persona. (Estrada, 2015).

Las promociones en el ámbito profesional consisten en un traspaso de un empleado a un nivel superior, donde adquiere un aumento de responsabilidad, mayor salario y prestigio. Estos ascensos surgen tras a ver visto el desempeño del empleado y así se determine que su comportamiento en el pasado produjo beneficios para la empresa y que seguro en un puesto más alto se podrá desarrollar aún más.

La posibilidad y la buena práctica por parte de la empresa al dar oportunidad de formarse profesionalmente dentro de ella, es un incentivo de gran valor para el trabajador, ya que permite un desarrollo profesional, lo que significa que en un futuro existirá un plan de ascenso y mejores posibilidades para el individuo.

#### 4.3.2.5. Trato de calidad y elección de tareas.

Éste es uno de los factores más valorados por los profesionales de todo el mundo. Es por ello que una manera de evitar la desmotivación y estimularlos es dedicar tiempo a la mejora y al cuidado de la relación jefe-trabajador. Esta mejora se puede realizar a través del aumento del tiempo de dedicación al colaborador destacado, de que el propio jefe resuelva sus dudas, mostrar apoyo, mostrarse interesado por el estado personal y laboral del colaborador, establecer sesiones de coaching o despachos periódicos para hablar de temas diversos. En suma, para mejorar la relación se debe ser exquisito en el trato y hacerle sentir que es un miembro de la plantilla valioso e importante. La atención personalizada es un inesperado incentivo y una muestra de valoración hacia los mejores. (Estrada, 2015).

Para recompensar un rendimiento excelente existe la opción de premiar a los colaboradores más eficaces y eficientes encargándoles tareas que les atraigan especialmente o que están interesados en probar y quitándoles, de esta manera, otras actividades menos atractivas para ellos. Por regla general, los trabajadores disfrutan dedicando su tiempo y esfuerzo a aquellas actividades que mejor saben llevar a cabo y que son compatibles con sus fortalezas.

La empresa tiene un poderoso factor capaz de influir en la motivación para mejorar el rendimiento de los colaboradores y se trata del buen trato que la empresa les ha brindado a los trabajadores, siendo de manera eficiente y selectiva según este lo amerite y merezca atención personalizada para mejorar sus labores diarias.

#### 4.3.2.6. Autonomía

Los trabajadores que tienen un puesto intermedio con poca capacidad de decisión son las personas objetivo para aplicar la autonomía como un incentivo muy potente. La libertad se trata de un factor motivante muy eficaz para empleados jóvenes, mandos o profesionales con experiencia. Esta recompensa lleva consigo una alta delegación, lo que repercute en eficacia para la empresa. Para utilizar de manera correcta este incentivo se debe permitir que el individuo haga las tareas a su modo, siempre que esté dentro de la normativa establecida por la empresa. (Estrada, 2015).

En toda empresa existen normas y procedimientos que se deben cumplir y respetar, pero muchas veces la rigidez con que se establecen, no dan lugar a que el empleado destaque su lado creativo y se oponga al alcance de ciertos logros. Si bien la autonomía laboral favorece la motivación, también debe ser manejada correctamente, porque de manera fácil puede salirse de control y causar un efecto negativo.

#### 4.3.2.7. Formación

La formación es un factor fundamental que influye en la motivación de muchos técnicos y profesionales, y no todas las empresas lo utilizan como recompensa. Los mejores profesionales del mundo pueden conseguir trabajo y un salario sustancial en muchos lugares. Las empresas hoy día, tratan de fidelizarlos y aumentar su rendimiento a través de recompensas como formación continua, proyectos que impliquen adquirir nuevas aptitudes o habilidades y oportunidades para continuar desarrollándose laboralmente. (Estrada, 2015).

Aportar a que los empleados fortalezcan sus conocimientos técnicos es de mucha importancia, ya que ellos lo toman como una oportunidad de formación continua y de crecimiento, a lo que da lugar de contar con persona más capacitada y apta para desempeñarse en sus labores, lo significa que se contará con un personal satisfecho y preparado para dar lo mejor de sí a la empresa.

Esta iniciativa de formar a los colaboradores es un punto clave, por parte de la organización, porque al contar con un personal capacitado y formado para el puesto en el que se va desempeñar, le facilitará realizar su labor y lo hará con mejores técnicas y menor tiempo, convirtiéndose este en una base importante en la empresa, no solamente para empleado es benéfica esta práctica, sino también para la organización obteniendo un alto grado de rendimiento laboral.

#### 4.3.2.8. Regalo

En este factor motivador se comprenden todos aquellos regalos que la dirección de la empresa estime oportuno, sin más límite que la imaginación. El éxito de la influencia de la motivación de este factor no está relacionado con el coste económico, sino con el acierto del tiempo y el lugar. Algunos de los regalos más utilizados por las empresas actuales son cenas,

viajes, entradas para un acontecimiento deportivo importante, entradas para un musical o flores, entre otros, (Estrada, 2015).

El ofrecer un obsequio a los colaboradores es una forma importante de conectar y construir una relación de agradecimiento hacia el capital humano, respecto al valor real que este merece por todo lo que esa persona le brinda a la empresa, se puede dar una recompensa muy motivadora al trabajador más destacado dentro de la entidad, haciéndolo sentir parte esencial de ella, es decir este un factor motivador que juega un papel muy relevante dentro de las empresa.

Los obsequios o regalos que la empresa brinda al reconocer una actividad bien hecha y muestra el agradecimiento al personal, ha dado como resultado un alto nivel de motivación laboral en la empresa ya que provoca que el individuo se comprometa con la misma. Además, sirve como complemento motivador que estimula en el rendimiento del personal, dejando en claro que lejos de ser un pago es una clara señal de que se está logrando los objetivos esperados.

#### 4.3.2.9.Los modelos organizacionales

Los modelos organizacionales también actúan como un factor con capacidad de incidir en la motivación de los empleados. Para que éstos se sientan motivados, es necesaria la creación de un entorno laboral donde la plantilla encuentre inspiración según, Urcola (citado por Estrada).

Los modelos organizacionales es la manera en que una empresa se distribuye y organiza en cada área de trabajo, incluyendo los diferentes niveles de comunicación, permitiéndoles crecer de manera ordenada y actúa como un factor que influye en la motivación de cada individuo que sea parte de la organización.

Menciona, Estrada (2015), que existen organizaciones empresariales actúan como factor motivador (liberadoras) y otras como factor desmotivador (tóxicas).

✓ Las organizaciones tóxicas:

Las organizaciones tóxicas son el conjunto de empresas que tratan a sus empleados como recursos reemplazables sin valor añadido. Están fuertemente influenciadas por el estilo

de liderazgo de los directivos. Es habitual que cuando los directivos muestran actitudes autoritarias y dictatoriales, los subordinados plagian el “modus operandi” como herramienta de gestión. El principal factor motivador de estas empresas es la ausencia de castigos. En cuanto a los trabajadores de este tipo de organizaciones, su única motivación es trabajar para cubrir las necesidades primarias o de primer orden. Las consecuencias de las organizaciones tóxicas no desembocan únicamente en la desmotivación de su plantilla, sino que se caracterizan por tener una mala calidad de servicio al cliente, los resultados a largo plazo son negativos, existe absentismo laboral, los trabajadores no se comprometen con la empresa y existen situaciones que aumentan el estrés de los empleados, (Estrada, 2015).

✓ Organizaciones liberadoras:

Por el contrario, existen organizaciones liberadoras que fomentan la motivación e inspiración de los trabajadores. El leitmotiv de estas empresas es que las personas que desempeñan las actividades de la empresa aportan un valor añadido real a la organización. Estas empresas disponen de un entorno laboral donde se fomenta la innovación, la creatividad, la comunicación y la colaboración. Además, tratan de rentabilizar todo el talento a través de programas de desarrollo profesional y colaboración de los directivos. Se caracterizan por tener proyectos empresariales motivadores y estimulantes para los individuos. (Estrada, 2015).

Es decir que, si los factores internos y externos están en nivel apropiado, provocará satisfacción en el personal, esto producirá un nivel más armonioso en el ambiente de trabajo. Estos factores deben tener un punto de equilibrio entre ambos, tomando en cuenta lo significativo que es incrementar el bienestar organizacional e importante que es contar con un capital humano satisfecho.

En cuanto a los factores de la motivación laboral inciden de muchas maneras en la empresa, siendo la clave del éxito, por ende, se puede destacar que la motivación es fundamental en la empresa, siempre y cuando se tome en cuenta cada factor, esto trata de que cada empleado se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la organización, aumentando así su productividad y alcanzando los resultados establecidos.

#### **4.4. Políticas de la motivación.**

El éxito de una empresa va estrechamente ligado a la motivación y dedicación de los trabajadores, esto no es algo nuevo, ya que los trabajadores de una empresa son el motor de la misma y si dicho motor no funciona bien, podrá determinar el fracaso del negocio. Es por ello, que necesita políticas de motivación, bien definida y con técnicas apropiadas, puede hacer que los trabajadores se sientan motivados día a día, esto conllevará a mantener un buen ambiente en el entorno laboral y lo que es más importante, aumentará la productividad, (comunicare, 2022).

En otras palabras, son actividades establecidas por la organización, para ser aplicadas a los recursos humanos de esta, con el fin de crear, inducir o mantener un estado de motivación constante en cada integrante del grupo, con el propósito de inspirar en ellos un comportamiento apasionado que los comprometa con la empresa causando en ellos un esfuerzo para cumplir sus labores con eficiencia.

Una política de motivación correctamente estructurada y con técnicas adecuadas proporcionará el motivo positivo que el trabajador necesita para su día a día, lo que dará como resultado una mejoría en el entorno y clima laboral que se verá reflejado en el aumento de la productividad de cada uno.

Estrada (2015), menciona algunas políticas importantes para la motivación laboral:

##### **4.4.1. Premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores**

En el mundo laboral, los trabajadores tienden a rehuir el riesgo para no fracasar en sus proyectos y tareas encomendadas. Cuando un trabajador intenta algo nuevo, tiene una probabilidad de fracaso. El mayor fracaso es evitar constantemente los riesgos ya que supone la seguridad de quedarse obsoleto, frustrarse, aburrirse y perder totalmente la motivación. Es por ello que es necesario premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores, (Estrada, 2015).

Sin embargo, este tipo de personas faltan en las empresas, porque el salir de la zona de confort no es para cualquiera, solo es para aquel individuo con espíritu de riesgo y que se les dé la oportunidad de intentarlo y premiarle por esa valentía y dar valor a ese empleado que aspira por alcanzar algo más, no importando si lo consigue o no, es necesario que estas.



Fomentar el espíritu de riesgo en los equipos de trabajo es responsabilidad de todos y de la empresa, quien debe tener en claro que premiar este tipo de actitudes permitirá que se pierda el miedo a las cosas nuevas y de este modo se estará formando personas con iniciativa proactivas para la entidad.

#### 4.4.2. Premiar la creatividad aplicada

Las personas innovadoras escasean en las compañías. Las grandes empresas afirman estar a favor de la innovación, pero cuando aparecen ideas nuevas por parte de los empleados se apresuran en rechazarlas y cuestionarlas sin conceder una oportunidad y disminuyendo la motivación de estos. Para que los empleados se sientan motivados a innovar, se debe provocar y premiar ciertas actitudes, (Estrada, 2015).

En la actualidad es muy importante contar con personas creativas que estén al tanto de los cambios que surgen en el exterior y ser capaz de adaptarse a la nueva era, esto llevara a flote en la entidad, ya que cada vez es necesario que las empresas estén innovando y así mantenerse en el mercado, es por ello que es importante premiar o elogiar a este tipo de empleados que escasean en las organizaciones, de modo que seguirán motivados para el buen desempeño de este talento.

Fomentar la creatividad dentro de las empresas es parte fundamental, porque será de gran ayuda para la misma, ya que a través de ideas creativas logrará adelantarse y estar frente a la competencia, por lo que se desarrollará e innovará, permitiéndole salir del estado de confort en la que se encuentra y haciendo realidad esas ideas ingeniosas, considerando que sus resultados serán positivos.

#### 4.4.3. Premiar la simplificación y no la complicación inútil

La simplificación de trabajos, trata de disminuir la cantidad de esfuerzo invertido para ejecutar una misma tarea, mediante el análisis del trabajo desarrollado, la detección de recursos desperdiciados y la implementación de mejoras que reduzcan el tiempo o aumenten la productividad, (grupopya, 2019).

Por lo tanto, poner en práctica esta política no es fácil, pero si le ayudaría a convertir a su empresa en una organización ágil, poniendo en práctica ciertos elementos, como el manual de funciones y procedimientos, que le facilitara la ejecución de distintas actividades en un menor tiempo, es decir que todo esto sucederá siempre y cuando el personal este lo suficientemente motivado.

Es así que una buena gestión en una empresa, es hacer lo correcto y lo que trae beneficio para ella, es decir centrarse en lo que realmente tiene valor para la organización y eliminando todo lo que no aporta provecho para los colaboradores y no trae resultados positivos.

#### 4.4.4. Premiar la lealtad, no la rotación del personal

Ningún contrato puede pagar la lealtad, la entrega o la ilusión de un trabajador. Estas respuestas son voluntarias y se van ganando con el paso del tiempo. Es por ello, que cuando brotan deben premiarse para que los individuos se sientan valorados y motivados en su entorno laboral. La lealtad exige lealtad y los trabajadores también valoran que la empresa sea leal con ellos y su trabajo. (Estrada, 2015).

Por otro lado, encontrar personas con esta actitud de lealtad y compromiso hacia la empresa, es de mucho aprecio por ese sentimiento incondicional que demuestra en sus actividades diarias, la manera en como lo hace y lo que desea aprender en el futuro, con todo esto manifiesta lo que está dispuesto a hacer por la organización sin que nadie se lo obligue, simplemente se siente comprometido con la misma. Son estas personas quienes merecen ser premiados por ese esfuerzo, empeño y dedicación.

También se puede decir, que si en las empresas existen colaboradores que velan por el bienestar de ella, estos son de gran valor para la entidad, ya que aportan al crecimiento y estabilidad de la empresa, estos deben de ser premiados, elogiados y sobre todo fomentar el compromiso organizacional, pues ellos están continuamente proponiendo mejoras y aportando lo mejor de sí, es así que merecen ser recompensados por la lealtad a su labor, haciéndolos sentir identificados y motivado en su trabajo.

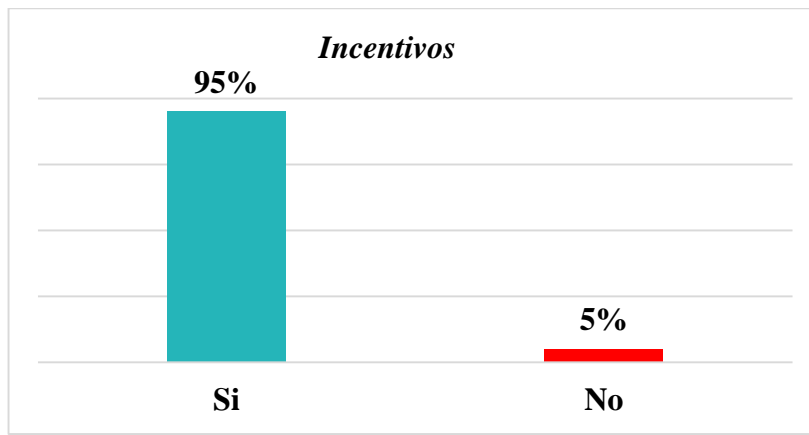
#### 4.4.5. Gestionar la desmotivación laboral

La desmotivación laboral es una amenaza constante para las organizaciones. Consiste en un desinterés progresivo en su puesto de trabajo o, en muchos casos, insatisfacción laboral.

Esto puede causar que el personal se sienta frustrado, sin motivación en el trabajo y, por tanto, no ofrezca todo el rendimiento que podría aportar. (Bizneo, 2022).

Un trabajador desmotivado se siente frustrado y no le encuentra sentido al trabajo, convirtiéndose en una amenaza para la empresa, pero si se gestiona para contar con el personal satisfecho y las herramientas necesarias, la actitud y estado de ánimo de estos será diferente, lo cual aportara resultados idóneos para la organización.

**Gráfico N° 6**



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Mediante los resultados obtenidos se pudo conocer que un 95% de los colaboradores ha sido beneficiado con políticas de apoyo a empleado y tan solo el 5% no ha sido beneficiado con estas.

En la entrevista realizada el administrador, mencionó que existen políticas que estimulan la motivación del personal las cuales no están escritas en un documento como tal, estas son otorgadas meramente por la gerencia de Gasolinera Puma La Dalia, cabe mencionar que estos beneficios serán concedidos de acuerdo con el comportamiento, actitudes, responsabilidad y destreza que presente cada trabajador.

Se entiende así, que la Gasolinera Puma la Dalia se preocupa por el bienestar de cada integrante esta acciones traen consigo un aumento en la motivación de ellos. De esta manera establece ciertas políticas conforme a las necesidades que atraviesan los recursos humanos, con el fin de minimizar el problema que presente cada caso. Estas actividades son aplicadas

con el motivo de inducir o mantener un estado de motivación constante, que inspire en ellos un esfuerzo extra y un compromiso con la empresa.

#### **4.5. Incentivos**

Es la recompensa total que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta, según Tow 2004, (Gorbaneff, Torres, & Cardona, 2009).

Ciertamente el incentivo nace a raíz de la insatisfacción del empleado al ver como este se siente desmotivado al momento de ejecutar su trabajo, dándole menor empeño a su labor, es en ese momento donde este necesita ser recompensado, dándole un impulso que lo lleve a cumplir su tarea con esmero y dedicación, añadiéndole a esto mayor productividad y satisfacción laboral.

En cuanto a los incentivos es una manera de elogiar el esfuerzo extra que realiza un empleado en base a su puesto de trabajo, es de suma importancia conseguir que este se siente motivado y comprometido con la empresa, lo cual mejorara su rendimiento, ya que esto los animara a alcanzar objetivos de calidad y lo ayudara a mantener con actitud en su lugar de trabajo.

##### 4.5.1. Tipos de incentivos

###### 4.5.1.1. Incentivos Financiero

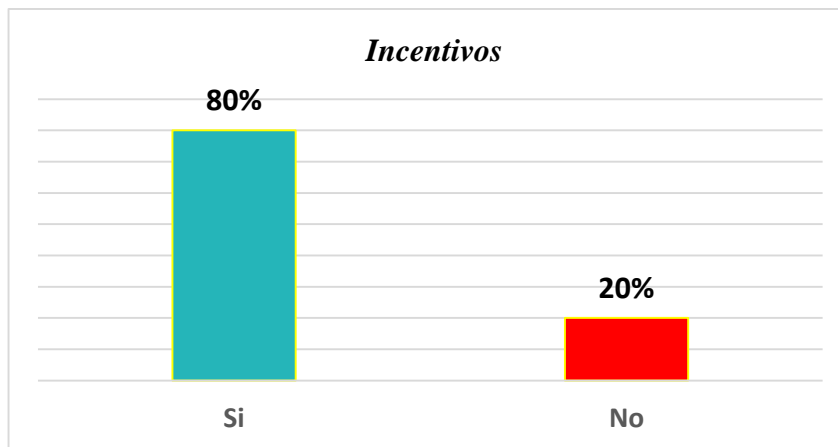
Plantea, APD (2021), que estos incentivos llevan asociada una retribución económica al salario habitual, lo que supone obtener dinero extra o una mejora salarial. Su impacto en el trabajador puede ser notable y eso tendrá una repercusión en su productividad. Estos son los incentivos de índole económica más habituales son:

1. Comisiones. En esta ocasión, los trabajadores reciben un porcentaje por cada venta o nuevo cliente que consiguen. Es habitual en los puntos de venta y en los perfiles comerciales.
2. Méritos. Las empresas pueden conceder aumentos de salario en función de los logros de cada empleado. Es uno de los incentivos más utilizados.

3. Bonos. Las pensiones, primas anuales, complementos de sueldo, planes de préstamos, bonificaciones y reembolso de medicinas y servicios médicos, entre otros, forman parte de los beneficios económicos habituales.
4. Equipo. Se puede recompensar la labor de los grupos de trabajo, favoreciendo a sus miembros en función del resultado que obtienen.
5. Unidades de producción. Es un incentivo para recompensar a los empleados por la cantidad de unidades que producen, es decir, por su rendimiento objetivo.

Se comprende que los incentivos financieros son todos aquellos que llevan una suma monetaria y se hace de manera efectiva para reconocer cuando los trabajadores se desempeñan más allá de sus obligaciones laborales, siendo esta una de las principales maneras de beneficiar al empleado, esto implica que su entorno de trabajo será provechoso y positivo, fomentando un rendimiento superior, también aumenta la satisfacción en los empleados.

*Gráfico N° 7*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

De acuerdo con los colaboradores encuestados se demuestra que un 80% han recibido incentivos como gesto gratificante por parte de la gerencia de la empresa gracias a su buen desempeño y dedicación a sus labores diarios. Sin embargo un 20% afirma que no han sido parte de los incentivos financieros que otorga dicha empresa, es importante mencionar que

desconocen las razones que han impedido a estos trabajadores ser partícipe de estos beneficios.

La mayor razón por lo cual la empresa otorga incentivos financieros es motivar a sus empleados. Con lo que se pretende inducirlo a mejorar su rendimiento y productividad, tras seguir la promesa de recibir una compensación extra, lo que se convierte en una herramienta que actúa como recurso efectivo para lograr equipos comprometidos y ambientes laborales lo más sano posible.

#### 4.5.1.1.1. Sueldo

El sueldo es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Todas las personas en las empresa invierten su tiempo y esfuerzo a cambio de lo cual reciben dinero que representan el intercambio de derecho reciproco equivalente entre empleado y empleador, (Chiavenato, 2009).

Se entiende que el sueldo es el dinero recibido como un pago, que se da a cambio por las funciones que desempeña en determinado puesto de trabajo, este es uno de los elementos del contrato de trabajo y una de las partes más importante en cuanto a la satisfacción del empleado, es por ello que cada vez debe irse considerando nuevas maneras de remunerar para mantener una motivación constante que provoque un compromiso del trabajador. Por otra parte el sueldo permite cumplir los estándares establecidos para una buena calidad de vida. Es de importancia saber que la remuneración va determinada y establecida en cuanto a la ley, en este caso el código del trabajo que debe de ser obedecido por cada empleador y colaborador.

Lo esencial de la información arrojada en esta pregunta es que se puede conocer que el 100% de los encuestados reciben un aumento salarial cada año. Ver anexo N°4

Según lo expresado por la administración los aumentos salariales se hace de conformidad a la ley, también dio a conocer que se ha adoptado hacerlo en un plazo anual,

es decir que aunque en algunos años la ley ha permanecido estática con relación a este tema, ellos lo hacen, aunque no sea una exigencia legal para ellos.

Se pudo conocer que Gasolinera Puma la Dalia cumple con lo establecido con la ley en cuanto al sueldo, lo que indica que la empresa tiene como una política aumentar el valor económico de la remuneración de sus colaboradores con constancia en este caso anualmente.

#### 4.5.2. Incentivos no financieros

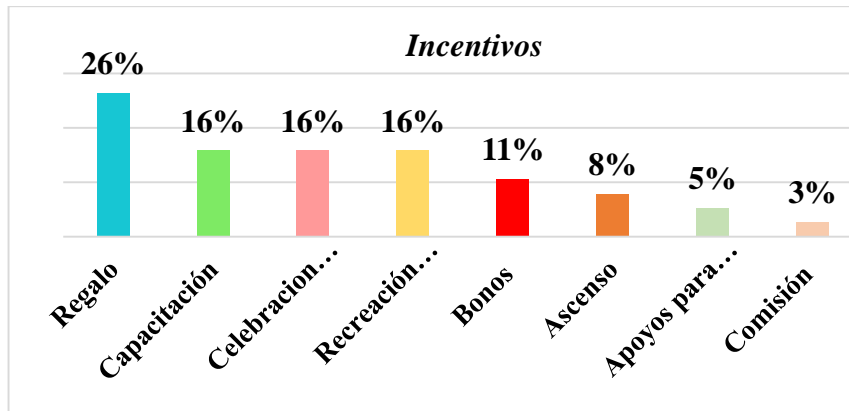
APD (2021) Argumenta que las dinámicas de motivación con incentivos no económicos comprenden aquellos beneficios que las empresas ofrecen a sus trabajadores. Estos incentivos mejoran las condiciones laborales de los empleados y se utilizan con gran éxito desde hace un tiempo en diferentes organizaciones. Algunos de estos beneficios o incentivos no monetarios son:

1. Flexibilidad. Los horarios flexibles o la posibilidad de trabajar en remoto algunos días de la semana permiten que los trabajadores optimicen mejor su tiempo. Esta acción aumenta la motivación, el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores.
2. Tiempo. Ofrecer algunos días libres tras acabar un proyecto importante, que haya supuesto a la plantilla un esfuerzo extra, es un coste bajo si se compara con el revulsivo que supondrá para el resto de equipos.
3. Incentivos de servicio. Seguro médico, planes de pensiones, guardería o disfrutar gratuitamente de una alimentación saludable son algunos de los servicios que ofrecen las empresas para motivar a sus equipos.
4. Formación. Este incentivo no solo beneficia a los trabajadores, sino que también tiene un impacto positivo en la empresa, pues recibe la aplicación del conocimiento que adquiere el empleado.
5. Ocio. Habilitar un espacio de ocio en la oficina u organizar actividades de team building puede mejorar las dinámicas de los equipos y ayuda a limar asperezas.

Este tipo de incentivo es aquel que utilizan las empresas para la estima de un trabajador, reconociendo su esfuerzo y desempeño que estos realizan en su trabajo, por ende, esto mejorará la calidad de vida laboral en los empleados, en contraste de los incentivos

financieros estos se otorgan de otra manera, muchas veces son reconocimientos y beneficios intangibles que este goza, dando como resultado una mejor estabilidad en los empleados y maximizando el compromiso con la empresa.

*Gráfico N° 8*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Como se puede observar en el gráfico los regalos es el medio por el cual más se ha estimulado al personal reflejado con un 26% del total de las repuestas recopiladas, seguido de esto se encuentra las capacitaciones, celebración de cumpleaños y recreación fuera de oficina con un 16% para cada uno, por otra parte un 11% a expresado ser beneficiados con bonos, mediante un 8% de las respuestas se pudo conocer que se dan en menor cantidad los ascenso. Por otro lado, los incentivos menos elegidos por los empleados se encuentran el apoyos para estudiar con un 5%, este apoyo consiste brindar días libre o permisos adicionales relacionados con lo que el estudio académico requiere, en el último el menos elegido fue comisiones por un 3% y en el caso del empleado del mes no ha sido motivado de esta forma.

La dirección expresa que el principal motivador es el salario ya que en la mayoría de los casos no se limita al mínimo establecido, es decir que se brinda un salario un poco mayor al que corresponde aunque este no sea exigido por la ley. También indico que existen políticas de préstamo para cualquier tipo de necesidad, esto son otorgados sin una tasa de interés y el plazo para la cancelación será definido entre la dirección y el empleador, como antes se menciona que este será aprobado o no, razón por el cual será sometido a una evaluación basada en su desempeño y comportamiento. Además, dio a conocer que dentro de Gasolinera



Puma La Dalia se incentiva al personal con viajes al mar, regalos y celebraciones en fechas especiales.

Estos resultados arrojan información relevante, donde explica como los empleados han experimentado algunos beneficios, destacando que ninguno de los colaboradores dijo no haber recibido alguno de estos, es mas en muchas de las repuestas se pudo ver que los trabajadores han sido merecedores de tres o más incentivos. Esto quiere decir que la empresa se preocupa por mantener un personal satisfecho y le importa el bienestar y la estancia satisfactoria de los empleados que evite la fuga de talentos valioso para la organización, convirtiéndose esto en una buena práctica motivacional que desemboca en excelente resultados de mejora continua.

#### **4.6. Enemigos de la motivación en el trabajo**

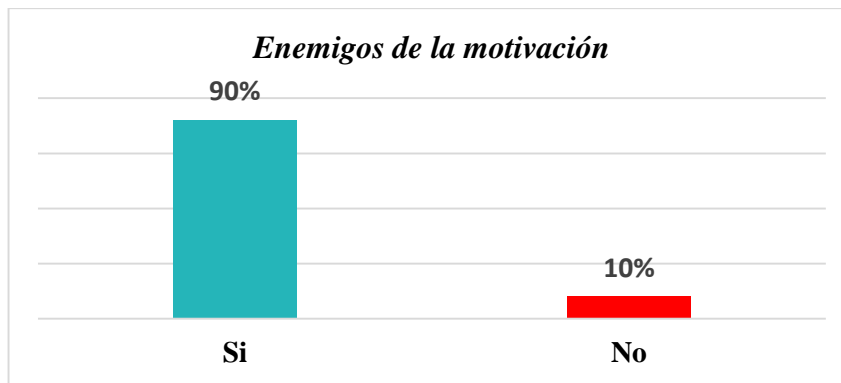
Bizneo (2022). Son errores que se cometen inconscientemente y afectan la motivación del personal, se mencionan los principales enemigos de la motivación en el trabajo, los cuales se abordan a continuación:

##### **4.6.1. Falta de dirección**

Con falta de dirección nos estamos refiriendo a falta de organización, es decir, no solo que no existan unos objetivos claros y definidos implantados desde la parte directiva de la compañía, sino que, aunque los haya, estos no se encuentren correctamente organizados o que no se transmitan de la manera adecuada a los empleados, (Bizneo, 2022).

Por lo tanto, la falta de dirección laboral en los grupos de trabajo implica un caos en el desempeño laboral, lo que provocará desmotivación en cada individuo, porque no tiene en claro sus obligaciones, es por eso que cada trabajador debe ser guiado correctamente, teniendo en claros los objetivos de la empresa y es ahí donde se necesita un líder capacitado, motivado y activo, que conozca en profundidad las metas de esta y si es así, a este se le facilitara transmitir dicha información de manera clara y concisa a un grupo determinado, por ende, el cumplimiento de los parámetros establecidos por la entidad será más efectiva.

*Gráfico N° 9*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Entre la población encuestada se encontró que un 90% considera que el liderazgo ejercido en Gasolinera Puma La Dalia es el adecuado. Sin embargo un 10% no lo considera de esta manera.

De acuerdo con la entrevista realizada al administrador se pudo conocer que los altos directivos tratan en la mayor manera posible de relacionarse con cada integrante y conocer más de ellos de manera profesional tanto como fuera del campo laboral, con el fin de promover una sana comunicación que genere confianza y un ambiente que favorezca la buena gestión de la dirección.

Por todo lo anterior se logra deducir que la dirección ejercida por los directivos es muy buena esto es muy positivo para la entidad ya que la dirección es el centro de la administración, por lo cual sino se realiza de la manera más idónea traerá consigo problemas en la motivación y en el desempeño de los recursos humanos. Por otro lado la empresa debe trabajar en las deficiencias percibidas por el mínimo porcentaje del personal para poder incrementar la mejor imagen directiva de la organización.

#### 4.6.2. Falta de confianza en la dirección

También puede ocurrir que el empleado no confíe en los parámetros que se le están dictando y que carezca de la oportunidad de comentar esta situación. La falta de confianza puede afectar, asimismo, a las competencias del responsable de equipo, de la parte directiva de la entidad, etcétera. Lo ideal es que el empleado sintiera siempre que puede aprender de sus líderes y no a la inversa. En caso contrario perderá su motivación laboral, (Bizneo, 2022).

Por lo tanto, la desconfianza por parte de los líderes de una empresa, trae conflictos para toda la entidad, causando grandes hallazgos que afectan el ambiente laboral. En cuanto a este motivo de falta de confianza, comunicación y trabajo en equipo, influye en el rendimiento de los empleados y en la productiva, por lo tanto, es imprescindible buscar una alternativa que enmiende este estado de desconfianza.

Los encuestados indicaron que si consideran correctas las orientaciones que reciben de sus superiores lo que es notable, ya que el 100% dijo que si a la anterior pregunta, demostrando tener la confianza en lo que se les asigna. Ver anexo N°5.

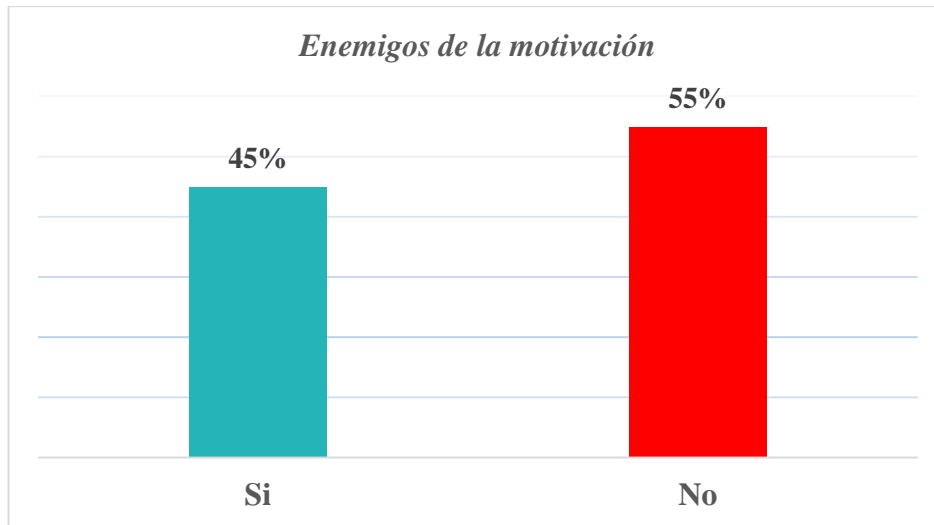
La empresa Gasolinera Puma La Dalia ha facilitado el aprendizaje y la correcta ejecución de las funciones para un mejor proceso de adaptación, desarrollando el aumento de la confianza que cada individuo deposita en la dirección. En cuanto a esto es notorio que existen orientaciones claras y adecuadas por parte de la organización.

#### 4.6.3. Jefes controladores

El liderazgo tóxico es uno de los factores que más influye en el mal ambiente de una empresa y que más preocupa a los empleados, pues tiene una relación directa con su autoestima y salud mental. Las consecuencias de este pueden ser altamente negativas en los equipos, erosionando su confianza y compromiso, asfixiándolos, afectando a su motivación, impactando en su desempeño, contribuyendo al agotamiento, incrementando la rotación y delineando al equipo de la estrategia empresarial, (Sánchez, 2022).

Por lo general los humanos necesitan ser tratados cortésmente y de esa misma manera el individuo actuara ante tal situación, cuando suceden altercados como estos, con este tipo de líder controlador, lo único que ocasiona es la desmotivación en cada persona y esto incrementara la rotación del personal, causándole daños directos a la empresa, ya que el recurso más importante y por lo cual deberá de ser tratado como se merece es el recurso humano, es por ellos que se le debe dar el valor que este amerita.

*Gráfico N° 10*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Como lo demuestra el gráfico un 55% de los encuestados siente que la dirección actúa de manera muy rígida en cuanto a lo que se les orienta, recibéndolo como una manera excesiva de control hacia ellos, ante un 45% que no lo cree así. En este caso se puede notar que existe gran inconformidad en cuanto a este tema, porque más de la mitad de la muestra respondió negativamente.

En una empresa siempre debe de existir el lado humano presente, solo así se podría comprender como debe de ser tratado un recurso tan delicado, como lo es el recurso humano. Es de importancia que las organizaciones reconozcan que un liderazgo toxico afecta directamente a la salud mental de los trabajadores, por consecuencia se puede dar lugar a un ambiente laboral negativo.

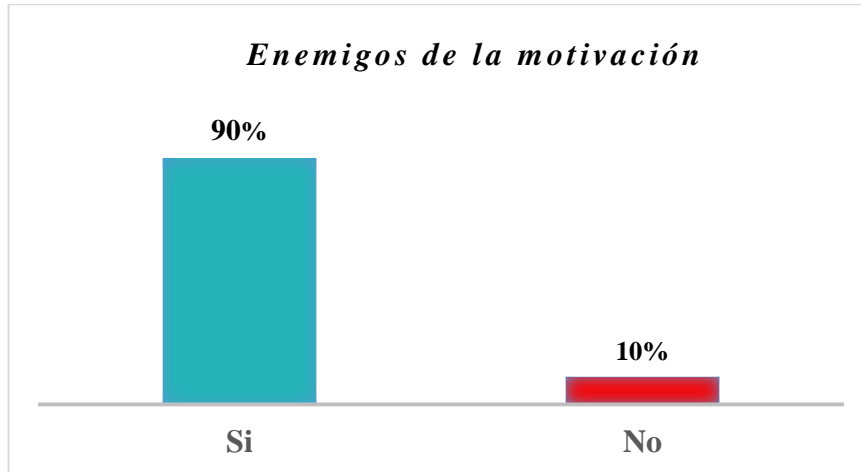
#### 4.6.4. Retribución inadecuada

La falta de sueldos competitivos puede perjudicar la atracción y retención de talento valioso para una empresa, ya que el sueldo tiene dos funciones primordiales: la atracción de personal y su retención. Si no ofreces un buen sueldo, tendrás solo los talentos que puedas y no los que realmente requieres, dicho por (Alcántara, 2019).

Se considera que la retribución influye en gran manera en los individuos, siendo la razón por lo que se esfuerzan día a día en sus labores, siendo la base principal de la motivación, por lo tanto, cuando no existe una buena remuneración de acorde a sus

responsabilidades, los trabajadores se sienten desvalorizados, entrando en un estado de frustración y desmotivación, ocasionando no seguir siendo parte de la empresa.

*Gráfico N° 11*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Como se refleja en la gráfica un 90% de los trabajadores encuestados, considera que la retribución económica recibida va de acuerdo al trabajo realizado. Por otro lado un 10% indico no estar satisfecho con el sueldo recibido por su desempeño.

Cabe mencionar que el responsable de Recursos Humanos, manifestó que se cumplen las políticas y exigencias establecidas por la ley. También menciono que el aumento salarial se hace anual lo exige o no la ley, así mismo la mayoría de los colaboradores recibe un salario mayor al mínimo establecido.

Se puede decir, que la empresa brinda una retribución adecuada que está por encima del salario mínimo estipulado por la ley. Siendo un factor clave en la motivación del personal, ya que por razones económicas dan el máximo esfuerzo en la realización de sus tareas asignadas, esperando recibir lo mejor de la empresa como lo es una buena retribución, por ende, se sentirán valioso dentro de la misma.

#### 4.6.5. Falta de flexibilidad

La falta de flexibilidad laboral aumenta el agotamiento físico y mental que sufren los trabajadores por la falta de descanso, entre una jornada y otra. Provocando problemas de

salud a medio plazo, como insomnio, ansiedad o problemas musculares, advierte, (Calvo, 2019).

Se considera que la falta de flexibilidad por parte de la empresa afecta directamente a la persona, haciéndoles tomar decisiones de abandonar la organización, por la falta de descanso ocasionando estrés y cansancio, también causando un descenso en la productividad.

Según los resultados obtenidos nos muestra que un 100% de los colaboradores encuestados, describen a su jefe como una persona flexible ante las peticiones que se le solicite lo cual permite a sus trabajadores seguridad, salud en buenas condición y confianza ante su superior. Ver anexo N°6

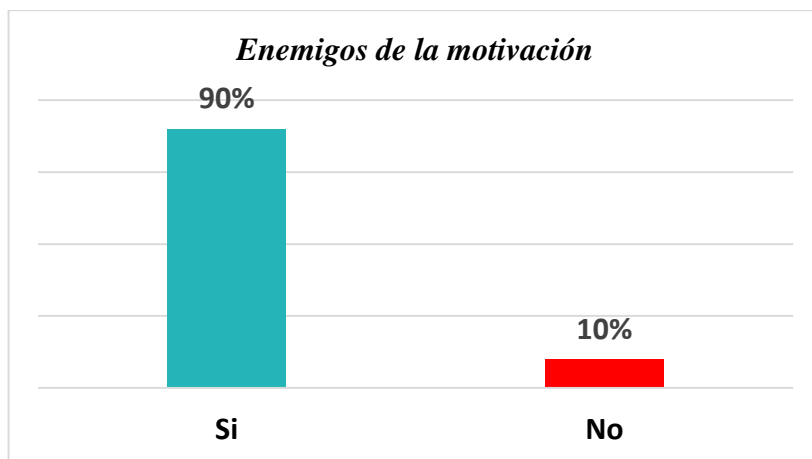
Se demuestra, que la administración de la empresa está cumpliendo con un buen papel hacia sus colaboradores, permitiéndoles tener confianza y presentarle ante ellos cualquier circunstancia que estos estén pasando. Esto logra alcanzar estabilidad y una conducta saludable en los trabajadores, reflejando su bienestar con la misma. Aumentando un mayor compromiso y un buen desempeño laboral.

#### 4.6.6. Inseguridad laboral

La inseguridad laboral tiene mucho que ver con la transparencia de la organización. Si los trabajadores ignoran en qué situación financiera se encuentra la empresa y carecen de los recursos para averiguarlo, pueden sentir que su puesto peligra. Lo mismo ocurre si tienen un jefe autoritario. Razones de sobra para no querer seguir apostando por la entidad y para desmotivarse, (Bizneo, 2022).

En cuanto a la inseguridad laboral se refiere al sentimiento que el empleado percibe al sentir miedo, duda e incertidumbre en relación a su puesto de trabajo, al suponer que en cualquier momento surja cambios en la empresa. Ante esta circunstancia el individuo empieza a perder el equilibrio en su labor, al pensar que a futuros será un desempleado más, afectándole directamente a la empresa y al empleado.

*Gráfico N° 12*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

En los resultados obtenidos se percibe que un 90% de la muestra tomada de los colaboradores, indican que su puesto laboral si le será permanente. Sin embargo hay un 10%, que no siente seguridad laboral, motivo que se desconoce.

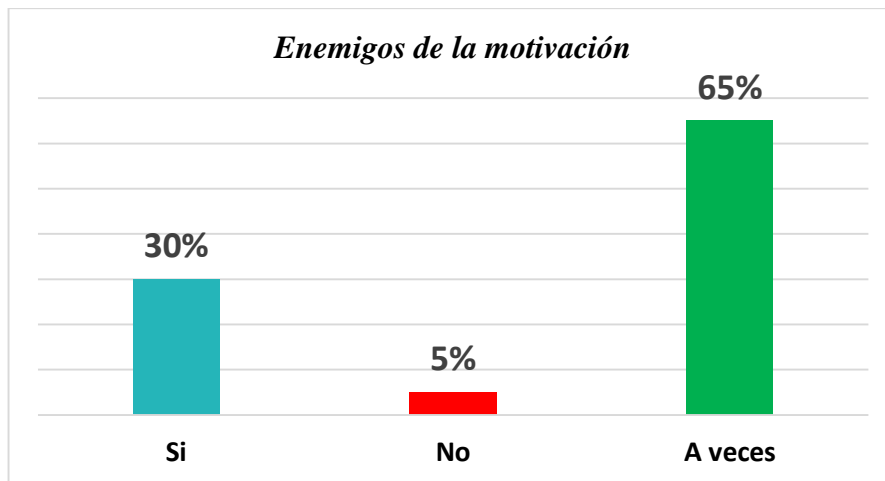
En la empresa Gasolinera Puma La Dalia hay un alto nivel de confianza en cuanto a su puesto laboral, considerando a sus líderes personas transparentes, ya que cualquier cambio que surja en la entidad, serán comunicados con anticipación, por esta razón, minimizan el temor a la pérdida del trabajo, es por ello, que los compromete más con la empresa.

#### 4.6.7. Trabajadores quemados

Recientemente la OMS comenzó a considerar el síndrome de Burnout como enfermedad laboral. Un síndrome que se caracteriza por un empleado harto, quemado, capaz de enturbiar el ambiente y que puede transmitir este sentimiento al resto de trabajadores. Es muy importante detectar este tipo de trabajadores e implementar políticas específicas para evitar estos problemas, (Bizneo, 2022).

Comprendemos que, este tipo de caso es una enfermedad que adquiere el empleado al pasar de los años, esto ocurre cuando el individuo se vuelve monótono en su labor diaria, produciendo, agotamiento físico, mental, estrés y aburrimiento, reflejándose en su descenso en la productividad y desmotivación en las personas.

**Gráfico N° 13**



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Se refleja en los resultados, que la mayoría de los encuestados como lo es el 65% expresa que a veces se sienten cansados al salir de su trabajo y los demás encuestados, es decir un 30% menciona si sentirse cansado al culminar su día de labor, por otra parte el 5% no siente cansancio al terminar su jornada diarias.

Es difícil erradicar el agotamiento laboral dentro de las empresas, ya que cada colaborador carga con situaciones personales y que viene sumándose al cansancio diario. En gasolinera Puma la Dalia un buen porcentaje de los trabajadores se sienten cansados esto puede tomarse como normal pero el excesivo estado de agotamiento físico puede desembocar en un trabajador quemados la empresa, puede prevenir estos síntomas en los empleados, creando una serie de ejercicios que ayuden al bienestar por ello se sugiere a la organización planificar periodos de descanso que disminuyan el estrés también favorecer el buen trato y compañerismo en el trabajo ya que es importante tomar acción y actuar para minimizar este porcentaje.

#### 4.6.8. Mal ambiente laboral

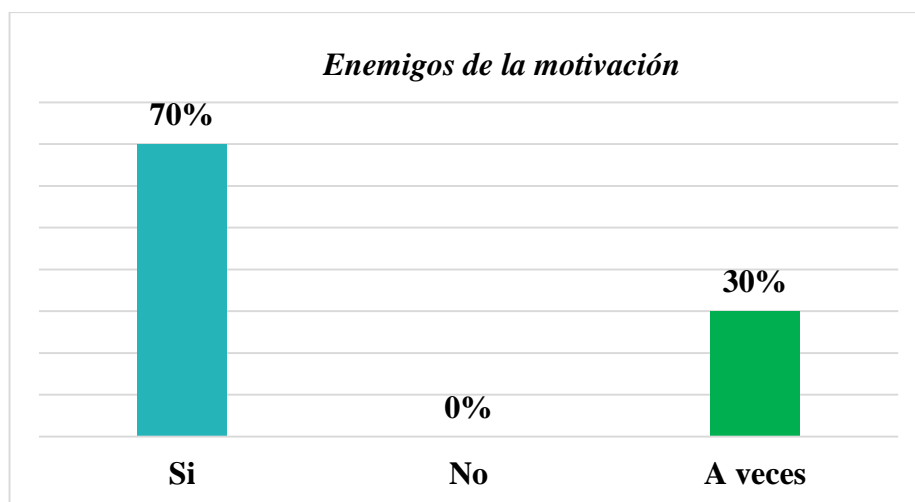
El mal ambiente laboral tiene una serie de características muy claras y que suelen ser comunes en la mayoría de empresas: reuniones de pequeños grupos de compañeros con continuos murmullos, rumorología, carencia de reconocimiento por parte de tus superiores, jefes poco capacitados, problemas de comunicación interna, falta de expectativas, entre otros. Todo lo contrario, es contar con buen ambiente laboral porque se convierte en una clave para lograr, no sólo el éxito profesional de cada uno de los trabajadores, sino fundamental para



que se sientan realizados, sean más felices y evitar la fuga de talento, sino también para el correcto desarrollo y crecimiento de la empresa, (BETWEEN Technology, 2018).

Está claro que, un mal clima laboral afecta a todos los miembros de la empresa, que es un estado de ánimo negativo que envuelve el entorno. Por tal razón se dice que el clima laboral influye en la motivación del personal a través de su estrecha relación, es decir que, si existen circunstancias como la mala comunicación, problemas interpersonales entre otras que afectan el clima laboral se verá reflejado en la motivación que posee cada trabajador y por lo tanto en el desempeño de la organización.

*Gráfico N° 14*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Según los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas a los colaboradores de Gasolinera Puma la Dalia, el 70% se siente inspirado por el ambiente laboral con el que cuenta y le ayuda a realizar mejor sus actividades, pero un 30% no se siente a gusto con su ambiente de trabajo.

Se logró a observar que el ambiente donde labora el personal de cada área es adecuado, saludable, seguro e higiénico, facilitándoles la elaboración de sus tareas asignadas.

Estos datos son muy relevante ya que la mayoría de los colaboradores siente que el ambiente de trabajo que la institución brinda es positiva, ya que contar con un buen ambiente laboral impulsa a mejorar, crecer y contribuir con mayor esfuerzo a la entidad. Cabe recalcar

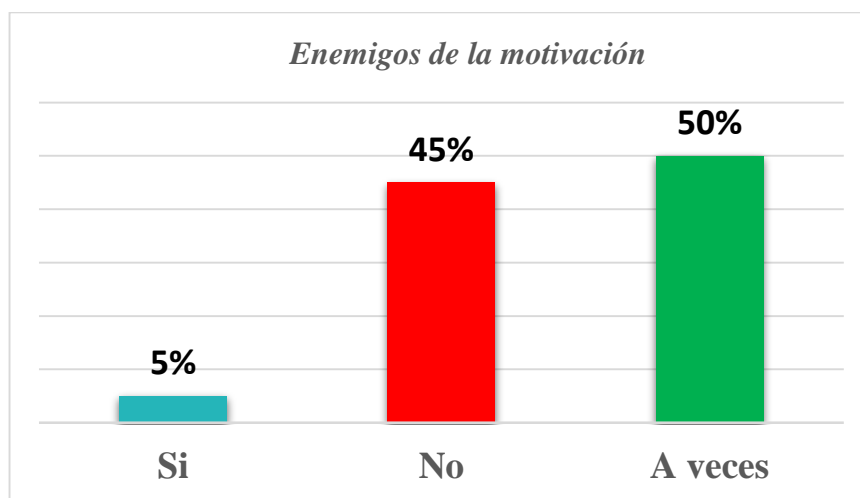
que aunque el personal inconforme con el ambiente laboral es minoría no deja de ser relevante y considerable para la empresa. Por eso la organización debe preocupar un clima laboral saludable y armonioso que facilite la satisfacción de sus trabajadores y por ende obtener resultados favorecedores en cuanto a la motivación.

#### 4.6.9. El estrés, el mayor enemigo de la motivación laboral

El estrés nos bloquea, nos hace tener reacciones “fuera de lugar” y por supuesto, apunta, dispara y destruye nuestra productividad hasta límites insospechados. Todo nos causa estrés y no saber gestionarlo, no atenderlo o tratarlo de la forma equivocada seguro, nos va a acabar destruyendo. Y si nos toca en la línea de flotación y nos hace tambalearnos y puede que hasta caernos. (Alcaraz, 2018).

Siendo este, una de las principales causas que provoca daño al empleado ya sea psicológico o físico, puesto que esto, es el enemigo número uno de la productiva en la organización. Cuando los líderes presionan al personal de una manera excesiva, considerando que de esta forma va obtener alta productividad, sin darse cuenta que es todo lo contrario y que este es el origen de su baja productividad, en otros casos sucede por la falta de comunicación entre los empleados, provocando descontento entre ellos.

*Gráfico N° 15*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Se determina que los resultados alcanzados de los encuestados un 50% en ocasión se sienten estresados por su ambiente laboral, en cambio un 45% no se estresa en su trabajo, pero hay una minoría del 5% que si se estresa en su entorno laboral.

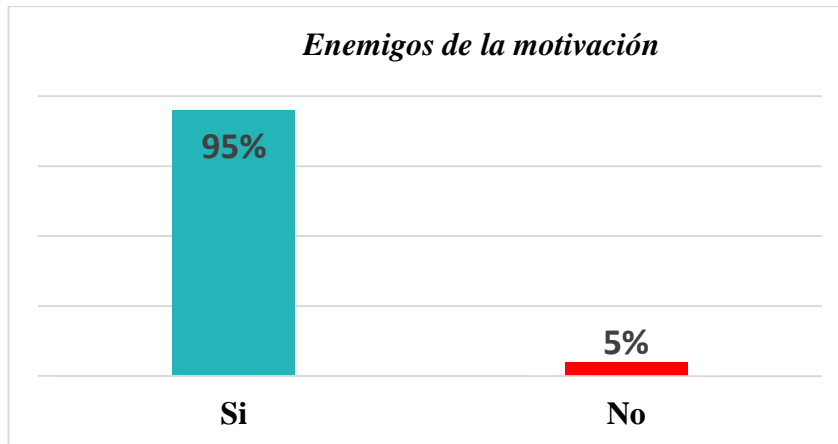
Se puede afirmar que el estrés está presente en el ambiente de Gasolinera Puma la Dalia, es tarea de toda empresa mitigar este sentir en los colaboradores, evitando causas que los lleva a sentirse de este modo, es por ello que se sugiere a la organización crear acciones para disminuir el estrés tales como la comunicación clara, fomentar la actividad física, ofrecer apoyo, la flexibilidad en ocasiones y sobre todo debe de priorizar que los trabajadores tomen sus debidas vacaciones para que el colaborador aumente la felicidad y disminuya la carga mental negativa que existe en ellos.

#### 4.6.10. Ausencia de futuro laboral

La ausencia de futuro laboral no solo tiene que ver con la prospección profesional, sino con la posibilidad de crecer dentro de la compañía. Algunas empresas no permiten ni una cosa ni la otra. Algo que puede repercutir en que el empleado no quiera seguir esforzándose porque no puede escalar. Para acabar con esto podemos introducir planes de carrera y de formación. (Bizneo, 2022).

Es decir, que esta falta de oportunidad al individuo por parte de empleador, trae estancamiento, tanto técnico, como profesional, esto no le permitirá desarrollar más sus conocimientos, afectándole al individuo con sentirse desanimado lo que le traerá como consecuencia, no seguir escalando y creciendo. Es de mucha utilidad retomar este argumento y tomar otras medidas que mejoren y le permita al trabajador aumentar sus capacidades intelectuales.

#### *Gráfico N° 16*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

Se demuestra que el 95% de los colaboradores encuestados expresan tener apoyo para seguir creciendo profesionalmente, lo cual es de beneficios para ambas partes, porque los empleados pueden adquirir mayor conocimiento y desarrollar más sus habilidades para seguir contribuyendo al buen funcionamiento de dicha empresa. Sin embargo el 5% manifestó lo contrario, expresando no sentirse apoyado para seguir creciendo profesionalmente.

Por otra parte la administración declaró que apoyan a su personal con flexibilidad de tiempo para seguir estudiando a pesar de ser una empresa que trabajan 24 horas buscan la manera de acomodar el tiempo y si es necesario se conceden días libres para asistir a clase. De igual modo dio a conocer que tratan a conocer en la medida de lo posible a los talentos existente ya que es una mediana empresa y no cuenta con muchas áreas donde se pueda promover al personal.

La oportunidad que brinda la empresa, de seguir creciendo profesionalmente, es muy importante, tanto para el empleado como para la organización, ya que contar con un personal con mayor conocimiento profesional, mejora la imagen y rendimiento de la empresa. Por otra parte el ascenso motiva de gran manera ya que cada colaborador está dispuesto a dar lo mejor. Contar con estos beneficios en la empresa minimizara la falta de crecimiento profesional en los trabajadores.

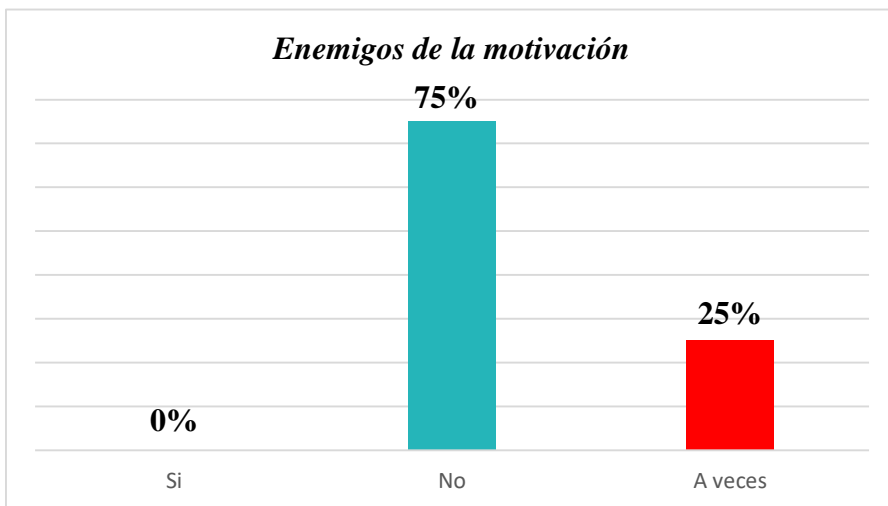
#### 4.6.11. Aburrimiento

Una buena gestión de personas conlleva tener actualizadas las cargas de trabajo en función del tipo de tareas que se realizan y tener en cuenta la importancia del líder a la hora

de minimizar el impacto del aburrimiento en las empresas. Es una garantía de salud en la compañía mantener al trabajador motivado y poder influir en su actividad de manera positiva, (Allen, 2015).

Por estas razones, es importante reconocer y enfrentar algunos de estos motivos que afectan al crecimiento de la entidad, aunque no es tarea fácil hacerlo, pero sin duda alguna la influencia que estos tienen en el grado de desarrollo y productividad de la empresa puede ser significativa al momento de crecer, por lo que se debe buscar alternativas que den solución a este tipo de problema que disminuirán aquellos resultados negativos que afectan a la empresa, pese a que en ocasiones esto ocurre en las organizaciones por la falta de incentivos en el personal, por eso es que el individuo actúa de tal manera que se desinteresa por las metas y el cumplimiento de estas.

*Gráfico N° 17*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

A través del gráfico se observa que el 75% de los trabajadores encuestados de los que forman parte de la empresa, expresan que las actividades laborales no son aburridas tampoco rutinaria. Por otra parte se muestra que un 25% de los colaboradores, tienden a sentirse aburridos.

En Gasolinera Puma La Dalia, se puede decir que cuenta con colaboradores activo en su puesto de trabajo, considerando que cada día son nuevos los retos a enfrentar, lo que les permite mantener un nivel de motivación equilibrada para ejercer sus tareas. También existe trabajadores que tienden a sentirse aburridos, ya que sus tareas laborales son rutinarias, estos

individuos representan amenaza para la empresa, porque este sentimiento en las personas puede ser contagioso para la organización, por tal razón se sugiere adoptar un liderazgo dinámico que no permita que el aburrimiento entre en el ambiente laboral.

## V. CONCLUSIONES

1. Los desafíos para la aplicación de la motivación laboral son: falta de dirección, falta de confianza en la dirección, jefes controladores, retribución inadecuada, falta de flexibilidad, inseguridad laboral, trabajadores quemados, mal ambiente laboral, ausencia de futuro laboral y aburrimiento, los cuales son de impacto negativo en el desempeño laboral de los colaboradores de Gasolinera Puma La Dalia.
2. La motivación de los colaboradores de la empresa Gasolinera Puma La Dalia es propicia puesto que existe un mínimo nivel de desmotivación, se considera que la motivación laboral es el motor principal de la empresa, por ello se promueve la autorrealización y se busca suplir las necesidades de cada uno, para mantener el recurso humano satisfecho y evitar la fuga del talento valioso para la organización.
3. Con base a los hallazgos encontrados, se logró apreciar que los enemigos presentes en el proceso de aplicación de la motivación laboral en la empresa Gasolinera Puma La Dalia son: distribución inadecuada de los incentivos, ya que no cuenta con un plan debidamente establecido, así mismo el cansancio, ambiente laboral y el estrés, estas circunstancias podrían estar ocasionando inconformidades en el personal.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Adelantta. (18 de Junio de 2019). *adelantta.com*. Obtenido de Cómo enfocar la formación para mejorar la motivación laboral: <https://adelantta.com/motivacion-laboral>
- Aguado, D. (Abril de 2013). *www.iic.uam.es*. Obtenido de Motivacion Y reconocimiento: <https://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/>
- Alcántara, M. P. (09 de Enero de 2019). *Los bajos salarios pueden afectar el desempeño de empleados eficientes*. Obtenido de Los bajos salarios pueden afectar el desempeño de empleados eficientes: <https://tecreview.tec.mx/2019/01/09/liderazgo-1/los-bajos-salarios-pueden-afectar-desempeno-empleados-eficientes/>
- Alcaraz, M. (24 de Octubre de 2018). *www.getbillage.com*. Obtenido de El estrés, el peor enemigo de tu negocio: <https://www.getbillage.com/es/blog/estres-laboral-negocio>
- Allen, J. G. (2015 de Mayo de 2015). *psicologiaymente.com*. Obtenido de Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- AltoNivel. (06 de Junio de 2012). *www.altonivel.com.mx*. Obtenido de 20 acciones que generan desconfianza en las empresas: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/21605-20-acciones-que-generan-desconfianza-en-las-empresas/>
- Alvarez, S. E. (2017). *incentivos monetarios y motivacion laboral* . Obtenido de incentivos monetarios y motivacion laboral : <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/05/43/Maldonado-Shirley.pdf>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administracion* . Mexico: PEARSON EDUCACION .
- APD. (8 de Marzo de 2021). *www.apd.es*. Obtenido de tipos de incentivos laborales y ejemplo de cada tipo: <https://www.apd.es/tipos-de-incentivos-laborales/>
- Araya, I. (2009). *www.redalyc.org*. Obtenido de ANALISIS DE LAS TEORIAS DE MOTIVACION DE CONTENIDO: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Balbuena, F. (29 de Junio de 2020). *Teoría de McClelland*. Obtenido de Teoría de McClelland: <https://www.cmdc.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-mcclelland>
- Barrios, J. (02 de diciembre de 2018). *www.emprendices.co*. Obtenido de Origen, concepto y teorías sobre Motivación Laboral: <https://www.emprendices.co/origen-concepto-y-teorias-sobre-motivacion-laboral/>
- Benchuga, M. L. (s.f.). *Motivacion del Individuo* . Obtenido de Motivacion del Individuo: <https://marialuzbenchuga.wordpress.com/acerca-de/>



- Bermon, A. X. (04 de Noviembre de 2019). *Motivaciones laborales, clasificación y su importancia para crear un ambiente laboral*. Obtenido de Motivaciones laborales, clasificación y su importancia para crear un ambiente laboral: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36989/TARAZONABERMONALIXXIOMARA2019.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición ed.). Colombia: Pearson Educacion Prentice Hall.
- BETWEEN Technology. (06 de Marzo de 2018). *impulsate.between.tech*. Obtenido de ¿Cómo lidiar con el mal ambiente laboral?: <https://impulsate.between.tech/lidiar-mal-ambiente-laboral#:~:text=El%20mal%20ambiente%20laboral%20tiene,capacitados%2C%20problemas%20de%20comunicaci%C3%B3n%20interna%2C>
- Bizneo. (2022). *www.bizneo.com*. Obtenido de Motivación laboral: el secreto de la productividad empresarial: [www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/](http://www.bizneo.com/blog/5-claves-motivar-empleados/)
- Calvo, J. (01 de Enero de 2019). *Los trabajadores piden flexibilidad laboral para facilitar la conciliación*. Obtenido de Los trabajadores piden flexibilidad laboral para facilitar la conciliación: <https://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/9615385/01/19/Los-trabajadores-piden-flexibilidad-laboral-para-facilitar-la-conciliacion-.html>
- Chàvez, L. V. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: La Caracola Editores.
- Chiavenato. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato. (2008). *Gestion del talento humano*. Mexico: TheMcGraw-Hill companies.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: The McGraw-Hill.
- comunicare. (2022). *www.comunicare.es*. Obtenido de Política de motivacion todo lo que debes saber: <https://www.comunicare.es/politica-de-motivacion-todo-lo-que-debes-saber-2022/>
- Contreras, I. (08 de Junio de 2022). *www.cinconoticias.com*. Obtenido de Gestion de talento humano: <https://www.cinconoticias.com/gestion-del-talento-humano/>
- de, E. i. (s.f.).
- Delgado, M. (octubre de 2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño*. Obtenido de La motivación laboral y su incidencia en el desempeño: <http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/3527/1/Completo..pdf>
- Diatiri, m. e. (2013). El impacto de la motivación en la rentabilidad de la fuerza de ventas.
- economiadesdeca. (2022). *economiadesdeca.com*. Obtenido de Teoría de los dos factores de Herzberg: <https://economiadesdeca.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg-motivacion-e-higiene/>

- equiposytalento. (17 de Marzo de 2017). *equiposytalento.com*. Obtenido de 5 signos que evidencian una mala dirección: [equiposytalento.com/noticias/2017/03/17/5-signos-que-evidencian-una-mala-direccion#:~:text=Por%20tanto%2C%20desarrollar%20una%20mala,o%20su%20estilo%20de%20direcci3n](https://equiposytalento.com/noticias/2017/03/17/5-signos-que-evidencian-una-mala-direccion#:~:text=Por%20tanto%2C%20desarrollar%20una%20mala,o%20su%20estilo%20de%20direcci3n).
- Estrada, C. P. (15 de junio de 2015). *repositorio.comillas.edu*. Obtenido de LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf>
- Folgado, R. (20 de mayo de 2022). *cobee.io*. Obtenido de que es la motivacion laboral y cuales son sus beneficios: <https://cobee.io/blog/motivacion-laboral/>
- García, J. (30 de mayo de 2015). *psicologiyamente*. Obtenido de Piramide de Maslow: <https://psicologiyamente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Gelabert, M. (2010). *Gestion De Personas*.
- Geseme. (2016). *geseme.blogspot.com*. Obtenido de Inseguridad laboral: concepto que va mas alla del miedo de perder el trabajo: <http://geseme.blogspot.com/2016/11/inseguridad-laboral-un-concepto-que-va.html>
- Gomez, D. M. (febrero de 2014). *La influencia de la motivación laboral en los trabajadores de las organizaciones del departamento de Matagalpa*. Obtenido de La influencia de la motivación laboral en los trabajadores de las organizaciones del departamento de Matagalpa: <https://repositorio.unan.edu.ni/5923/1/6219.pdf>
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. (2009). El concepto de incentivo en administracion. *Revista de Economia Institucional*, 1.
- grupopya. (16 de Abril de 2019). *grupo-pya.com*. Obtenido de Técnicas de simplificación del trabajo: diagramas de procesos que debes conocer: <https://grupo-pya.com/tecnicas-simplificacion-del-trabajo-diagramas-procesos-debes-conocer/>
- Guevara, J. (17 de abril de 2017). *www.clubensayos.com*. Obtenido de A Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas: <https://www.clubensayos.com/Psicolog%C3%ADa/A-Motivaci%C3%B3n-Laboral-surge-alrededor-del-a%C3%B1o-de/3926160.html>
- Guevara, L. (12 de Abril de 2021). *snackclub*. Obtenido de ¿Por qué es importante el reconocimiento laboral?: <https://snackclub.mx/blogs/news/por-que-es-importante-el-reconocimiento-laboral>
- Gutiérrez, R. D. (octubre de 2020). *repositorio.unan.edu.ni*. Obtenido de motivacion del personal y su impacto en la productividad organizaconal: <https://repositorio.unan.edu.ni/14606/1/14606.pdf>
- Hernandez, J. (17 de Junio de 2017). *Motivacion laboral y sus compensaciones*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8149/1/18287.pdf>

- Hernández, J. R. (05 de Mayo de 2015). *MINTECON*. Obtenido de MINTECON: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.
- Human Phi. (2022). *uy.humanphi.com*. Obtenido de importancia de la motivacion laboral: <https://uy.humanphi.com/index.php/news/89-la-importancia-de-la-motivacion>
- Kyocera document solutions. (2021). *www.kyoceradocumentsolutions.es*. Obtenido de La flexibilidad horaria como herramienta de motivación: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/la-flexibilidad-horaria-como-herramienta-de-motivacion.html>
- Martin, E. (2022). *grupocibernos*. Obtenido de la importancia de la motivación de los trabajadores en una empresa: <https://www.grupocibernos.com/blog/la-importancia-de-la-motivacion-de-los-trabajadores-en-una-empresa>
- MayoClinic. (20 de Noviembre de 2020). *www.mayoclinic.org*. Obtenido de Desgaste laboral: cómo detectarlo y tomar medidas: <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642#:~:text=El%20agotamiento%20laboral%20es%20un,no%20es%20un%20diagno%20C3%B3stico%20m%C3%A9dico.>
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa* (Quinta ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Meléndez, C. (07 de Septiembre de 2018). *Análisis de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados*. Obtenido de Análisis de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados: <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/6850/1/240243.pdf>
- Mordan, D. M. (11 de Marzo de 2013). *www.eoi.es*. Obtenido de importancia de la motivacion laboral: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL AMBITO EDUCATIVO.
- Ortiz, J. C. (14 de Febrero de 2017). *procesos administrativo*. Obtenido de procesos administrativo: [https://www.google.com/search?q=ciclo+motivacional&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiEspD49Y\\_7AhVETeTKHenuAp#imgrc=HNvo75j44QOMzM](https://www.google.com/search?q=ciclo+motivacional&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiEspD49Y_7AhVETeTKHenuAp#imgrc=HNvo75j44QOMzM)
- Padovan, I. (2020). *teorias de la motivacion*.
- Paredes, C. F. (2020). *La motivación intrínseca y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del sector hidrocarburos empresa graña y montero, arequipa 2019*. Obtenido de

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8070/2/IV\\_FIN\\_108\\_TI\\_%20Rojas\\_Paredes\\_2020.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8070/2/IV_FIN_108_TI_%20Rojas_Paredes_2020.pdf)

- Peiro, R. (2021). *economipedia. motivacion trascendente*,  
<https://economipedia.com/definiciones/motivacion-trascendente.html>.
- Porret, G. (Septiembre de 2014). *Gestion de personas Manual para la gestion de capital humano en las organizaciones*. Obtenido de *Gestion de personas Manual para la gestion de capital humano en las organizaciones*:  
[https://books.google.com.ni/books?hl=es&lr=&id=3ORxBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=gelabert+2010+motivacion+laboral&ots=3PHcLNE-jN&sig=QXrnf\\_REICemlx7NuDJeu5qnRuQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ni/books?hl=es&lr=&id=3ORxBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=gelabert+2010+motivacion+laboral&ots=3PHcLNE-jN&sig=QXrnf_REICemlx7NuDJeu5qnRuQ#v=onepage&q&f=false)
- Quiroa, M. (08 de Febrero de 2021). *economipedia.com*. Obtenido de Teoría de Herzberg:  
<https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>
- Quiroa, M. (09 de Julio de 2021). *economipedia.com*. Obtenido de Factores externos de una empresa: <https://economipedia.com/definiciones/factores-externos-de-una-empresa.html>
- Rios, C. F. (19 de Mayo de 2015). *OUTDOOR TRAINING UNA METODOLOGIA DE FORMACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DESDE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES EN DOCENTES UNIVERSITARIOS*. Obtenido de *OUTDOOR TRAINING UNA METODOLOGIA DE FORMACION Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DESDE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES EN DOCENTES UNIVERSITARIOS*:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/71398732.pdf>
- Robbins. (2009). *comportamiento organizacional* .
- Rodriguez, H. (21 de Marzo de 2022). *crehana*. Obtenido de Autonomía en el trabajo: los beneficios de la flexibilidad laboral:  
<https://www.crehana.com/blog/desempeno/autonomia-en-el-trabajo/>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigacion* . Caracas: Panapo.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, L. M. (2010). *Metodologia de l investigacion*. México: The McGraw Hill.
- Sanchez. (Enero de 2008). *e-spacio.uned.es*. Obtenido de MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y VINCULACIÓN. ¿ES GESTIONABLE LA VOLUNTAD DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO?:  
<http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:AccionPsicologica2008-5/Documento.pdf>
- Sánchez, M. (30 de Mayo de 2022). *smoda.elpais.com*. Obtenido de Cómo gestionar la relación con un jefe excesivamente controlador: <https://smoda.elpais.com/trabajo/como-gestionar-la-relacion-con-un-jefe-excesivamente-controlador/#:~:text=Se%20trata%20una%20forma%20de,forma%20de%20abordar%20las%20areas>.
- Slier, L. F. (30 de Junio de 2016). *www.uss.cl*. Obtenido de El dinero es el segundo elemento motivador detrás del desarrollo en el puesto de trabajo: <https://www.uss.cl/newsletter->

uss/2016/06/30/el-dinero-es-el-segundo-elemento-motivador-detras-del-desarrollo-en-el-puesto-de-trabajo/#:~:text=Variados%20estudios%20demuestran%20que%20el,menos%20en%20los%20rendimientos%20esperados.

Sofia, A. (17 de Mayo de 2022). *factorial.mx*. Obtenido de Cuáles son los puntos claves del desarrollo profesional y promoción laboral: <https://factorial.mx/blog/desarrollo-profesional/>

Tamayo, M. T. (2003). *El proceso de la investigacion Cientifica* . Mexico: LIMUSA, S.A.

UPN. (20 de Noviembre de 2018). *blogs.upn.edu.pe*. Obtenido de 5 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UN BUEN TRABAJO: <https://blogs.upn.edu.pe/comienza/2018/11/20/5-caracteristicas-buen-trabajo/>

Uribe, M. (22 de Febrero de 2018). *La creatividad en el entorno profesional, una habilidad cada vez más necesaria para las empresas*. Obtenido de La creatividad en el entorno profesional, una habilidad cada vez más necesaria para las empresas: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/libreria/129298/La-creatividad-en-el-entorno-profesional-una-habilidad-cada-vez-mas-necesaria-para-las-empresas>

Valemas. (21 de Marzo de 2022). *www.valemas.com*. Obtenido de Cómo mejorar la lealtad de los empleados en el trabajo: <https://www.valemas.com/blog/lealtad-de-los-empleados/>

Vasquez, G. B. (2018). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE*. Obtenido de MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE: [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1108/1/TM\\_BurgaVasquezGuisela\\_WiesseEslavaSandra.pdf.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1108/1/TM_BurgaVasquezGuisela_WiesseEslavaSandra.pdf.pdf)

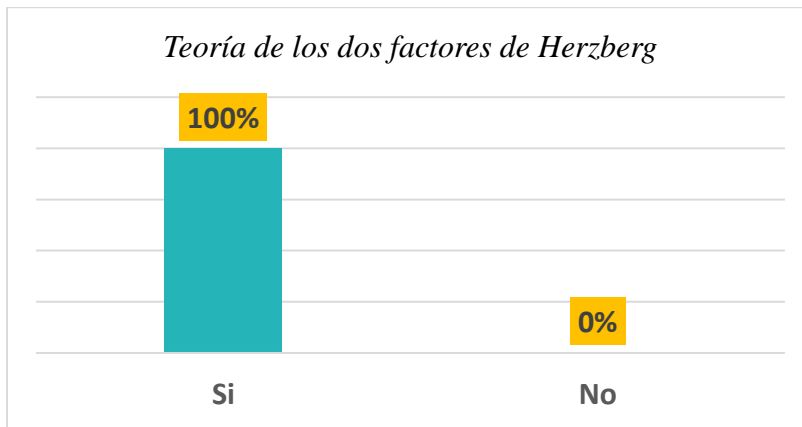
## **VII. ANEXOS**

**Anexos N° 1**



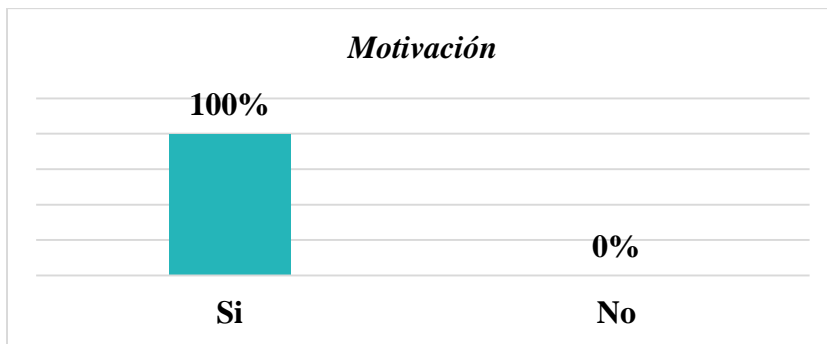
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

**Anexos N° 2**



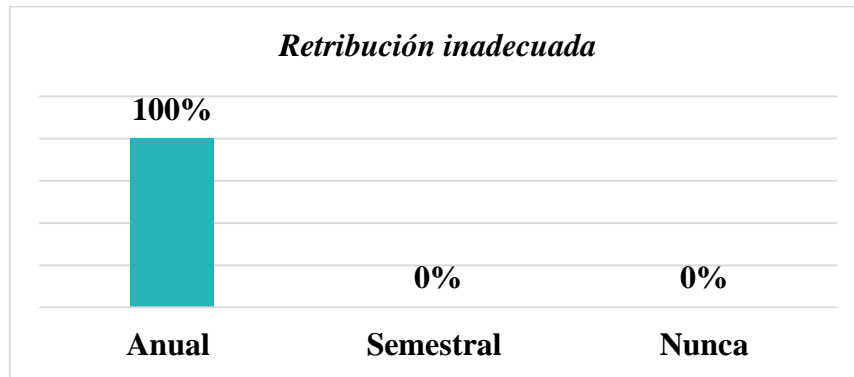
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

**Anexos N° 3**



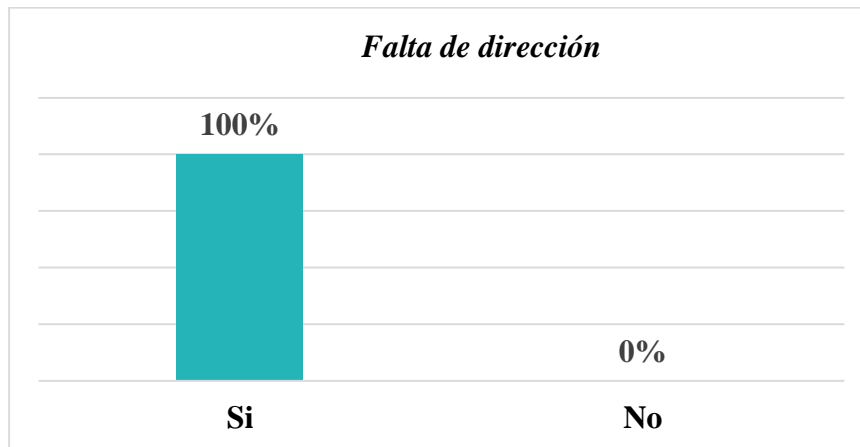
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

**Anexos N° 4**



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

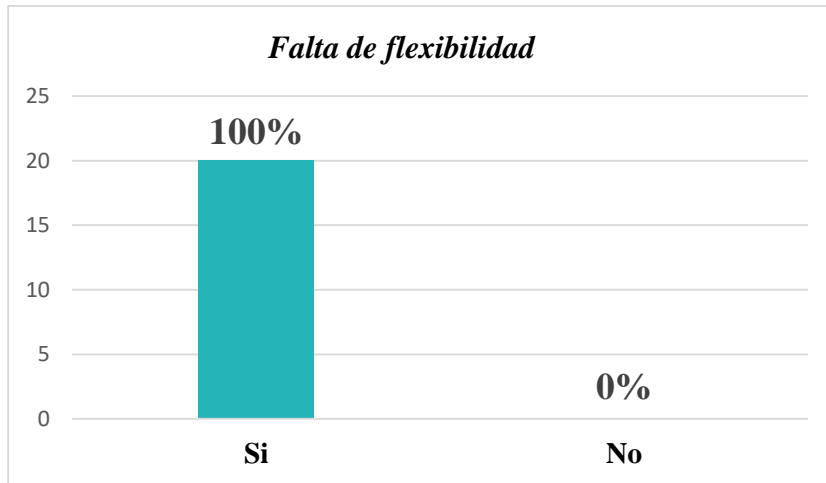
**Anexos N° 5**



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

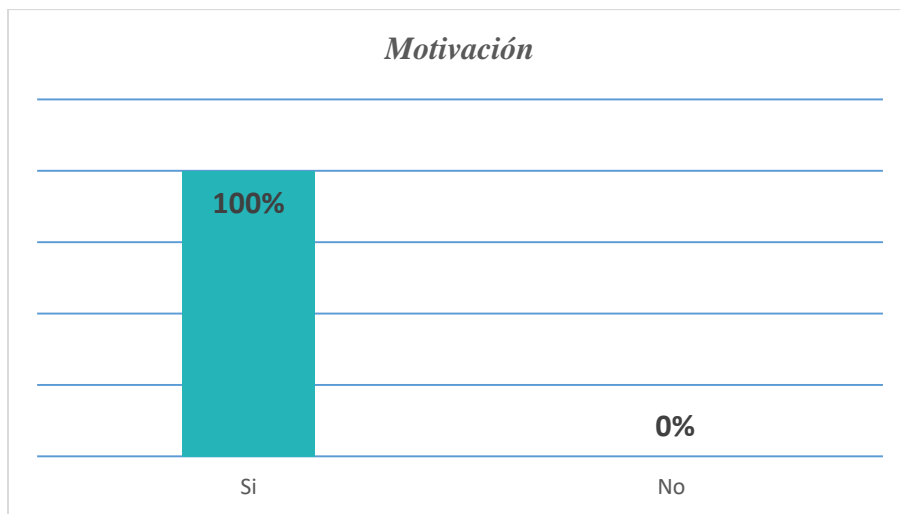
**Anexos N° 6**





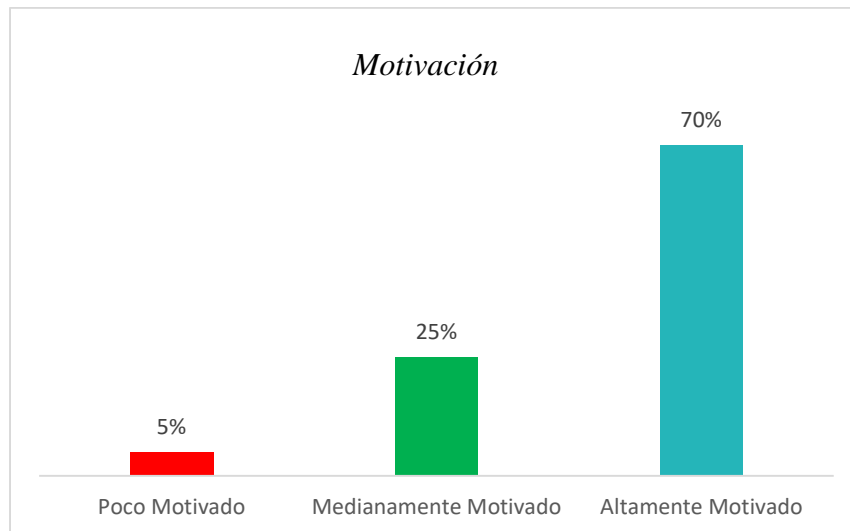
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a los colaboradores*

**Anexos N° 7**



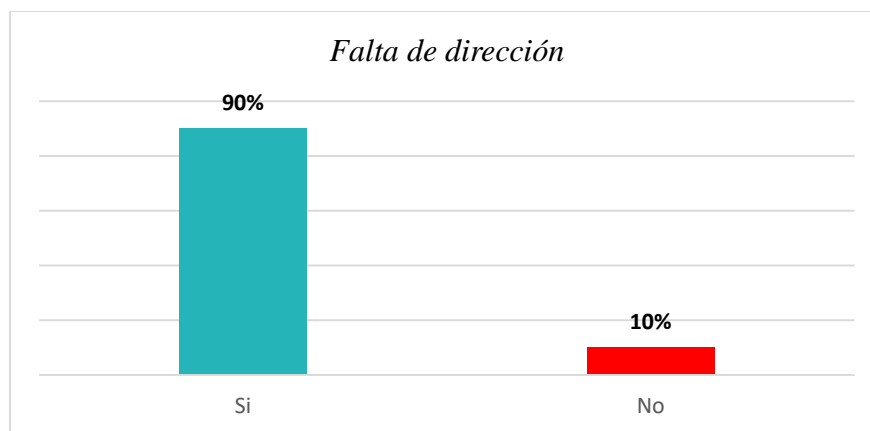
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

**Anexos N° 8**



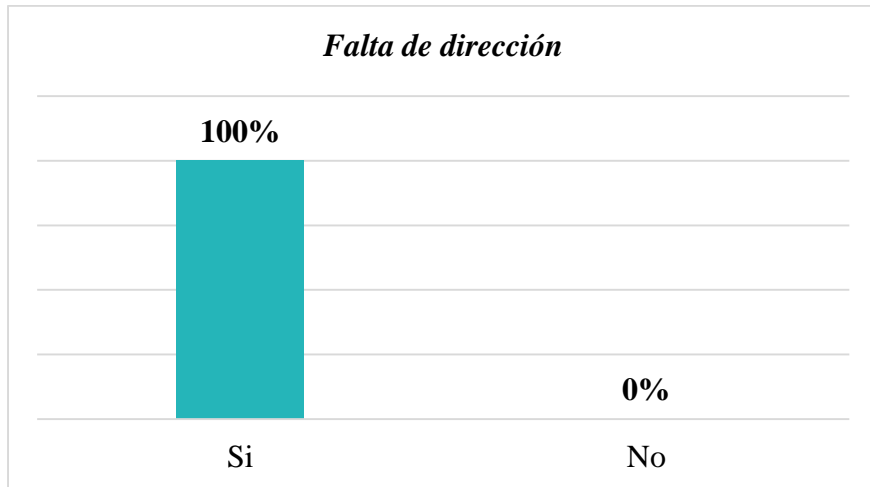
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

**Anexos N° 9**



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

**Anexos N° 10**



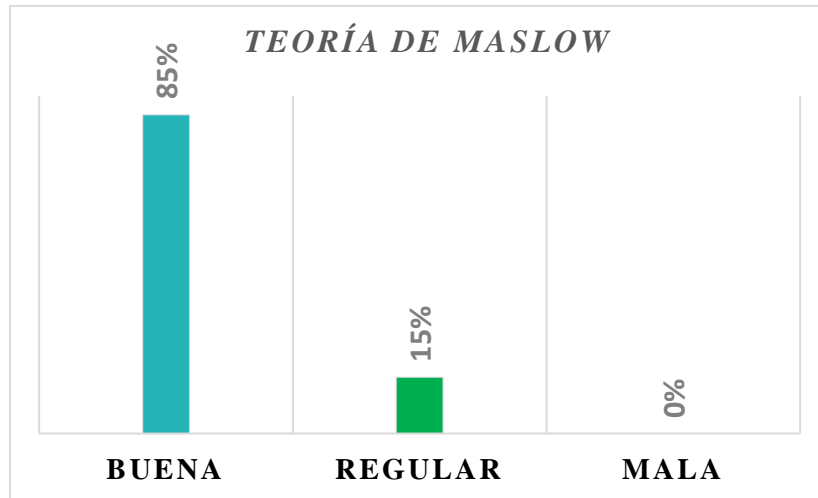
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

**Anexos N° 11**



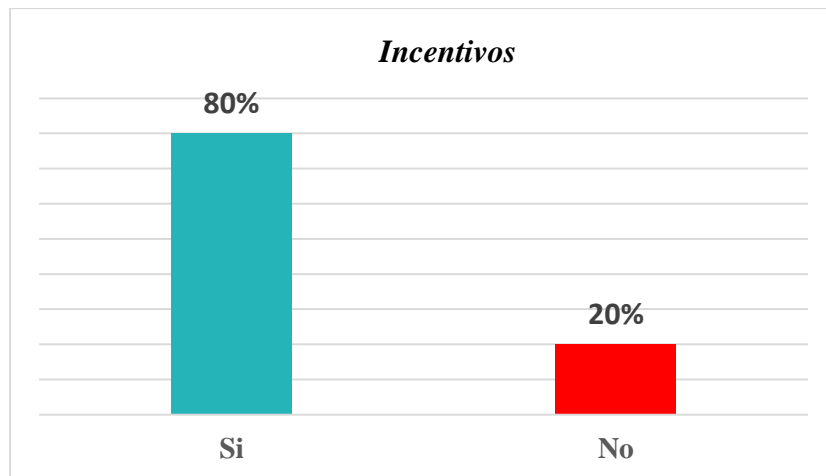
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

**Anexos N° 12**



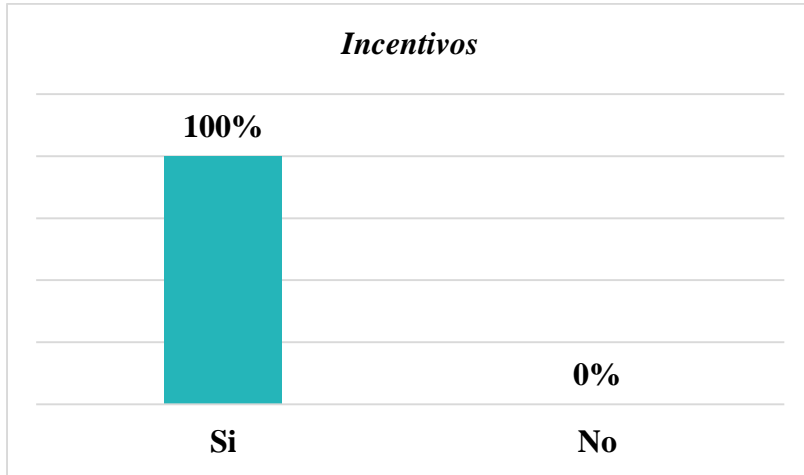
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores

Anexos N° 13



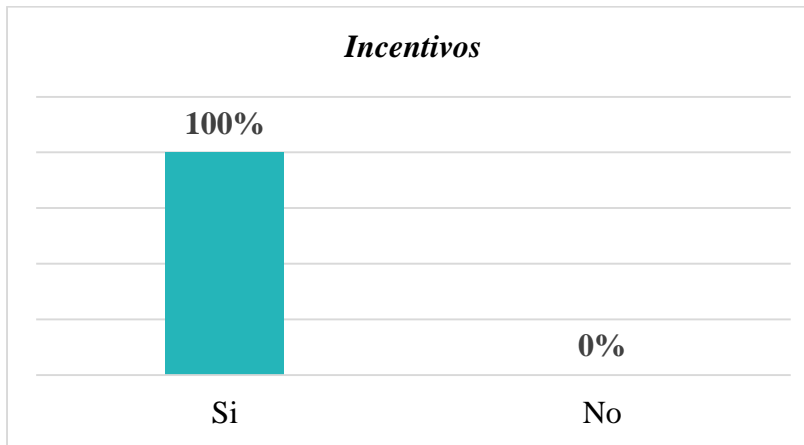
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores

Anexos N° 14



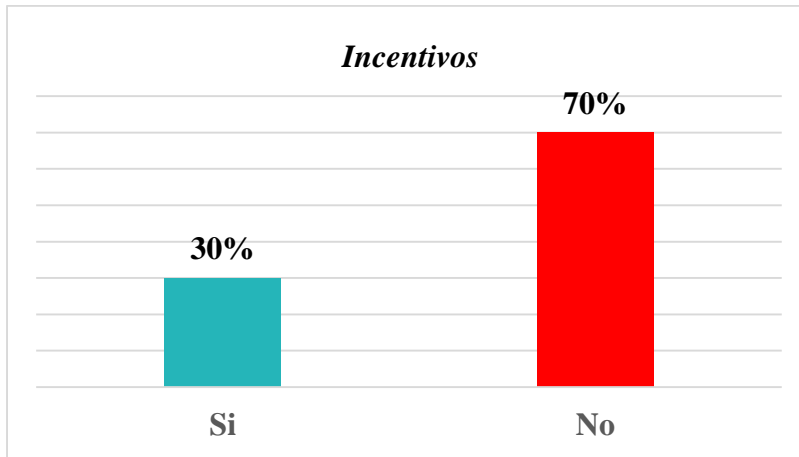
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

***Anexos N° 15***



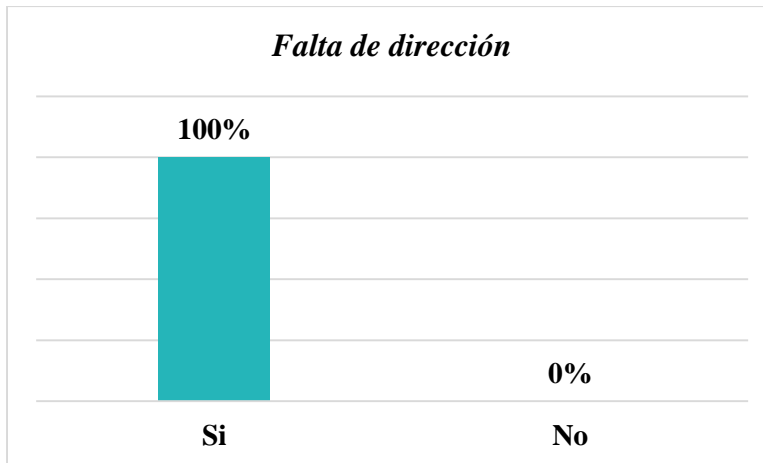
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

***Anexos N° 16***



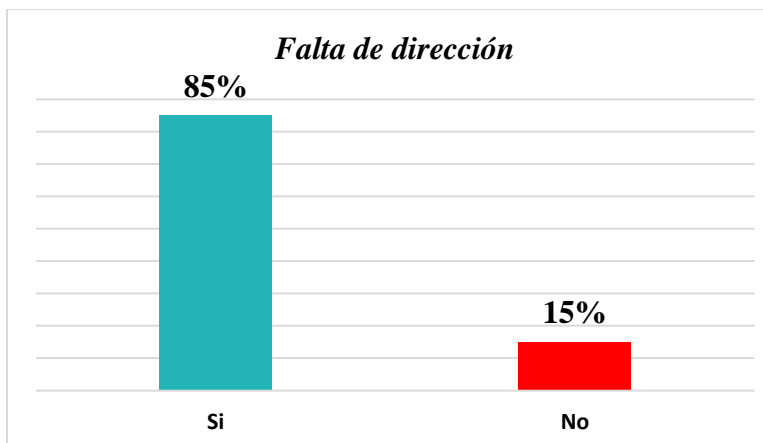
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores

Anexos N° 17



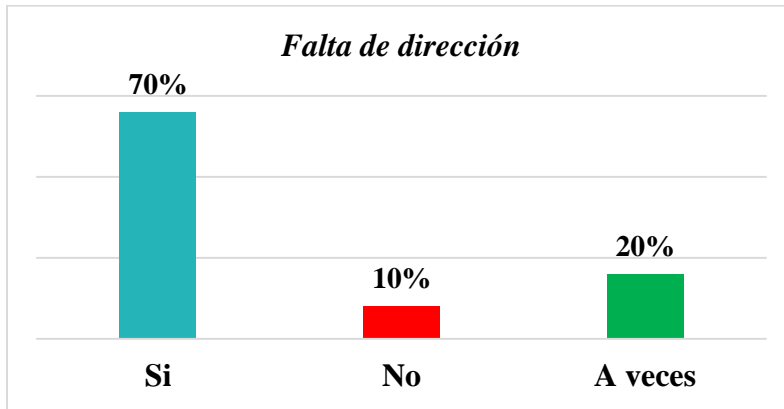
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores

Anexos N° 18



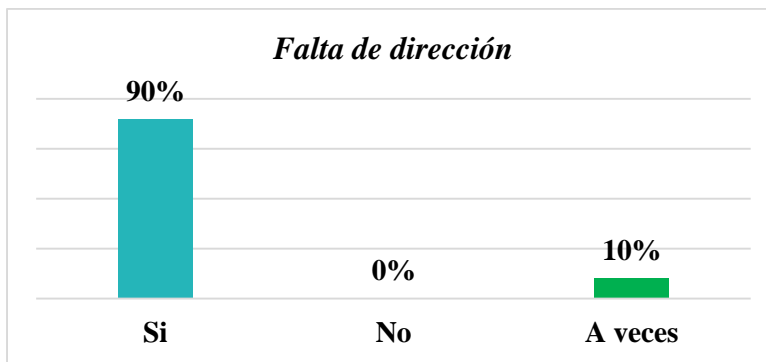
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores

Anexos N° 19



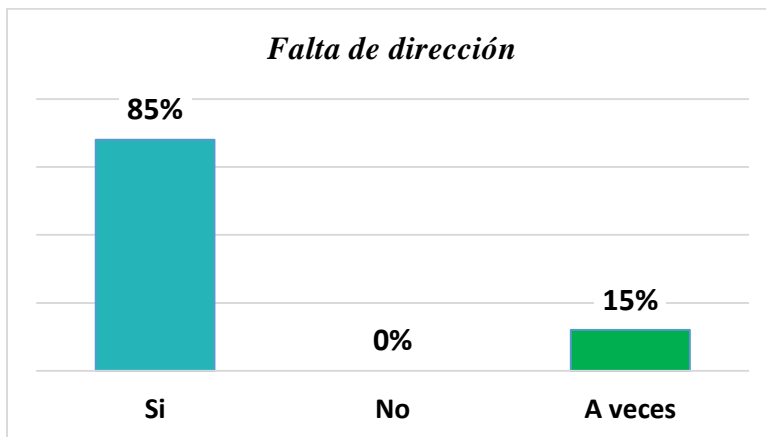
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores

Anexos N° 20



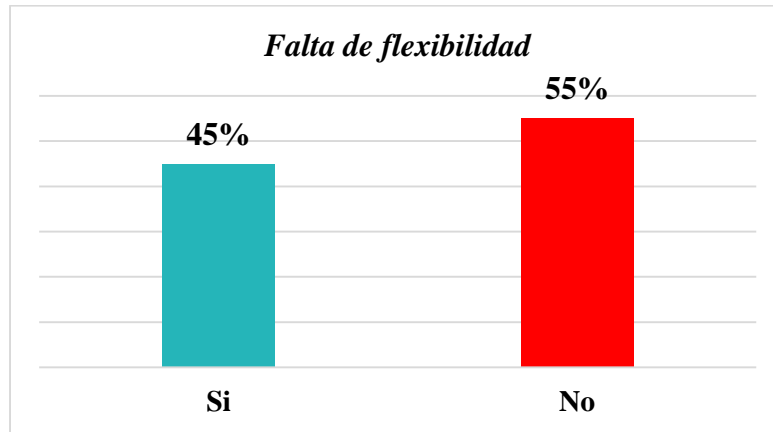
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores

Anexos N° 21



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*

**Anexos N° 22**



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a colaboradores*



Anexos N° 23

Operacionalización de variable

Variable	Sub Variable	Indicador	Preguntas	Escala	Instrumentos	Dirigido a
Motivación	Generalidades	Motivación	¿La motivación hace parte de su trabajo diario?	Sí___ No___	Encuesta	Trabajador
			¿Se siente usted motivado?	Sí___ No___	Encuesta	Trabajador
			¿Qué tanta motivación considera usted que tiene para realizar sus actividades de trabajo?	Poco motivado___ Medianamente Motivado___ Altamente Motivado___	Encuesta	Trabajador
			¿Le motiva cuando su trabajo realizado es reconocido?	Sí___ No___	Encuesta	Trabajador
			¿Se aprecia motivación en los empleados?	Sí___ No___	Observación	Trabajador
			¿Considera usted que fomentar la motivación en el personal aumenta la productividad?	Abierta	Entrevista	Director
	Teorías de la motivación	Teoría de las necesidades de Maslow, Herzberg, Aldelfer, Teorías de establecimiento de metas	¿Los beneficios económicos que percibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?	Sí___ No___	Encuesta	Trabajador
			Asiste puntualmente a su hora laboral	Sí___ No___	Observación	Trabajador

		¿Realiza actividades para el crecimiento y desarrollo de su personal?	Abierta	Entrevista	Director
		¿El espacio de trabajo es suficientemente amplio?	Sí____ No____	Observación	Trabajador
		¿Muestra un manejo adecuado de las herramientas que utiliza para desarrollar las actividades laborales?	Sí____ No____	Observación	Trabajador
		¿Cuándo asigna responsabilidades tiene en cuenta los intereses y habilidades de sus colaboradores?	Abierta	Entrevista	Director
		¿Los sistemas de seguridad están presentes en todas las áreas?	Abierta	Entrevista	Director
		¿Es adecuada la higiene y salubridad del lugar de trabajo?	Sí____ No____	Observación	Trabajador
		Mi jefe establece objetivos realistas	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador

		¿La empresa le brinda las herramientas de seguridad para el desempeño de sus actividades de trabajo?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
		¿Los empleados cuentan con herramientas de seguridad necesaria?	Si____ No____ Algunos____	Observación	Trabajador
		¿Realiza actividades de capacitación y desarrollo de su equipo?	Abierta	Entrevista	Director
		¿Los salarios están establecidos de acuerdo al código de trabajo?	Abierta	Entrevista	Director
		¿Ha cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
		¿Se muestra siempre dispuesto al realizar las actividades que se les ordeno?	Sí____ No____	Observación	Trabajador
		¿Existe un trato de gran igualdad, compañerismo y respeto entre los trabajadores?	Sí____ No____	Observación	Trabajador

		¿Cómo considera que fluye la comunicación con su grupo?	Buena____ Regular____ Mala____	Encuesta	Trabajador
		¿Se toma en cuenta a los empleados para hacer algunos cambios dentro de la empresa?	Abierta	Entrevista	Director
		¿Cómo es la relación entre compañeros de trabajo?	Buena____ Regular____ Mala____	Observación	Trabajador
		¿Mi puesto de trabajo contribuye con mi autorrealización?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
		¿La motivación que poseo permite que me establezca nuevas metas?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
		¿Considera que la empresa tome en cuenta su opinión con respecto al establecimiento de metas a conseguir?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
Incentivos	Incentivos	¿Se reconoce de manera pública o privada los méritos o esfuerzos personales?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador

		¿La empresa cuenta con políticas de apoyo?	Abierta	Entrevista	Director
		¿Considera que en su trabajo le brindan las prestaciones sociales adecuadas?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
		¿Qué tipo de incentivo se les brinda a los trabajadores?	Abierta	Entrevista	Director
		¿Qué tipo de incentivo ha recibido mientras ha laborado en este lugar?	Regalo____ Bono____ Recreación fuera de la oficina____ Capacitación____ Ascenso____ Comisión____ Empleado del mes____ Celebración de cumpleaños____ _ Apoyos para seguir estudiando____ Capacitación Continua____	Encuesta	Trabajador
		¿Se le celebran a los cumpleaños del mes?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
		¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador

		¿Le gustaría que su remuneración recibida sea superior a la actual?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
Enemigos de la motivación en el trabajo	Falta de dirección	¿El liderazgo ejercido por sus superiores es el adecuado?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
		¿Los empleados tienen comunicación directa con el jefe?	Si____ A veces____ Nunca____	Observación	Trabajador
		¿Mi jefe acepta sugerencias de los colaboradores?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
		¿Las normas establecidas por parte de la dirección son muy rígidas?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
		Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño	Si____ No____ A Veces____	Encuesta	Trabajador
		Mi superior es respetuoso conmigo	Si____ No____ A Veces____	Encuesta	Trabajador
		¿Cuándo mi superior le llama la atención a alguien lo hace con justicia?	Si____ No____ A Veces____	Encuesta	Trabajador
		¿La empresa se preocupa por tu bienestar?	Si____ No____ A Veces____	Encuesta	Trabajador

		mi encargado se preocupa por mi superación	Si____ No____ A Veces____	Encuesta	Trabajador
		¿La actitud de mi superior me impulsa a trabajar más?	Si____ No____ A Veces____	Encuesta	Trabajador
		El estilo de dirección es flexible y dinámico	Sí____ No____	Observación	Director
		¿Se relaciona con las personas de todos los niveles de la organización?	Abierta	Entrevista	Director
		¿Busca conocer las necesidades, valores, propósitos y objetivos personales de sus colaboradores?	Abierta	Entrevista	Director
		¿Considera adecuada las órdenes e instrucciones que se le orientan	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
	Retribución inadecuada	¿Cada cuánto realiza reajuste salariales?	Abierta	Entrevista	Trabajador
	Falta de flexibilidad	¿Puedo elegir trabajar horas que no estén dentro del horario laboral?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
		¿Demuestra que valora a las personas que integran la empresa?	Abierta	Entrevista	Director
		¿Confía en el trabajo que otros realizan?	Abierta	Entrevista	Director

		¿Se toma el tiempo para compartir diferentes espacios con sus colaboradores y conocer quiénes son en esencia?	Abierta	Entrevista	Director
		¿Cree que su jefe es flexible y justo ante las peticiones que se le solicitan?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
Inseguridad laboral		¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	Sí____ No____	Encuesta	Trabajador
		¿Se siente demasiado cansado al salir de su trabajo?	Si____ A veces____ Nunca____	Encuesta	Trabajador
Mal ambiente laboral		¿Saluda y relaciona amablemente a sus compañeros de trabajos?	Sí____ No____	Observación	Trabajador
		¿Mi ambiente de trabajo mi inspira a dar lo mejor de mí?	Si____ A veces____ Nunca____	Encuesta	Trabajador
El estrés, el mayor enemigo de la motivación laboral		¿Se siente agotado por su trabajo?	Si____ A Veces____ Nunca____	Encuesta	Trabajador
		¿El ambiente físico en el trabajo le ocasiona estrés?	Si____ A veces____ Nunca____		
Personalizar los problemas		¿Demuestra interés por el bienestar de los trabajadores?	Abierta	Entrevista	Director



			¿Se le demuestra interés por su bienestar personal?	Si _____ A Veces _____ Nunca _____	Encuesta	Trabajador
		Ausencia de futuro laboral	¿La empresa te brinda oportunidades de desarrollarte profesionalmente?	Sí _____ No _____	Encuesta	Trabajador
		Aburrimiento	¿Las actividades en mi trabajo son aburridas y rutinarias?	Si _____ A veces _____ No _____	Encuesta	Trabajador
			¿Mi puesto de trabajo es interesante?	Si _____ A veces _____ No _____	Encuesta	Trabajador

*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas*

*Anexos N° 24*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA**  
**UNAN – FAREM MATAGALPA**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

"SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA"  
ENTREVISTA DIRIGIDA A \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Recopilar información confiable y de calidad con respecto a \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: El entrevistador deberá informar al entrevistado que la información que otorga es de carácter confidencial y que su uso es exclusivo para el desarrollo del seminario en estudio. El entrevistador deberá leer la pregunta completa, tal y como está redactada, para preservar la neutralidad de la entrevista.

**I.- DATOS GENERALES:**

NOMBRE DE LA INSTITUCION:  
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:  
CARGO QUE DESEMPEÑA:  
FECHA DE APLICACIÓN:

**II.- DESARROLLO:**

**INDICADOR/INTERROGANTES**

**MOTIVACION**

1. ¿Considera usted que fomentar la motivación en el personal aumenta la productividad?

**TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW, HERZBERG, VROOM,  
ALDELFER, TEORIAS DE ESTABLECIMIENTO DE METAS TEORIA DE LAS  
NECESIDADES DE MASLOW, HERZBERG, VROOM, ALDELFER, TEORIAS  
DE ESTABLECIMIENTO DE METAS**

2. ¿Realiza actividades para el crecimiento y desarrollo de su personal?
3. ¿Cuándo asigna responsabilidades tiene en cuenta los intereses y habilidades de sus colaboradores?
4. ¿Los sistemas de seguridad están presentes en todas las áreas?
5. ¿Realiza actividades de capacitación y desarrollo de su equipo?
6. ¿Los salarios están establecidos de acuerdo al código de trabajo?
7. ¿Se toma en cuenta a los empleados para hacer algunos cambios dentro de la empresa?

#### **INCENTIVOS**

8. ¿La empresa cuenta con políticas de estímulos?
9. ¿Qué tipo de incentivo se les brinda a los trabajadores?
10. ¿Considera que los beneficios económicos que brinda satisfacen las necesidades básicas de los colaboradores?

#### **DIRECCIÓN**

11. ¿Se relaciona con las personas de todos los niveles de la organización?
12. ¿Busca conocer las necesidades, valores, propósitos y objetivos personales de sus colaboradores?

#### **RETRIBUCIÓN ADECUADA**

13. ¿Cada cuánto realiza reajustes salariales?

**FLEXIBILIDAD**

14. ¿Demuestra que valora a las personas que integran la empresa?
15. ¿Confía en el trabajo que sus colaboradores realizan?
16. ¿Se toma el tiempo para compartir diferentes espacios con sus colaboradores y conocer quiénes son en esencia?

**PERSONALIZAR LOS PROBLEMAS**

17. ¿Demuestra interés por el bienestar de los trabajadores?

**Anexos N° 25**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA**  
**UNAN – FAREM MATAGALPA**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

“SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA”

ENCUESTA DIRIGIDA A \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Recopilar información confiable y de calidad con respecto a \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Marque con una "X" en el recuadro correspondiente. Proporcione, a cada interrogante del cuestionario, la respuesta con la mayor transparencia y veracidad. La información que usted proporcione es de carácter confidencial y su uso es exclusivo para el desarrollo del seminario en estudio.

**I.- DATOS GENERALES:**

NOMBRE DE LA INSTITUCION:  
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:  
CARGO QUE DESEMPEÑA:  
FECHA DE APLICACIÓN:

**II.- DESARROLLO:**

**INDICADOR/INTERROGANTES**

**MOTIVACIÓN**

1. ¿Se siente usted motivado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿La motivación hace parte de su trabajo diario?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Le motiva cuando su trabajo realizado es reconocido?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tanta motivación considera usted que tiene para realizar sus actividades de trabajo?

Poco motivado \_\_\_\_\_ Mediamente Motivado \_\_\_\_\_ Altamente motivado \_\_\_\_\_

**TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW, HERZBERG, VROOM, ALDELFER, TEORÍAS DE ESTABLECIMIENTO DE METAS**

5. ¿Los beneficios económicos que percibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿La empresa le brinda las herramientas de seguridad para el desempeño de sus actividades de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Ha cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Su puesto de trabajo contribuye con mi autorrealización?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

9. ¿La motivación que posee permite que se establezca nuevas metas?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

10. ¿Cómo considera que fluye la comunicación con su grupo?

Buena\_\_\_\_

Regular\_\_\_\_

Mala\_\_\_\_

### **INCENTIVOS**

11. ¿Se reconoce de manera pública o privada los méritos o esfuerzos personales?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

12. ¿Considera que en su trabajo le brindan las prestaciones sociales adecuadas?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

13. ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

14. ¿Se les celebran a los cumpleaños del mes?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

15. ¿Qué tipo de incentivo ha recibido mientras ha laborado en este lugar?

Regalo\_\_\_\_ Bono\_\_\_\_ Recreación fuera de la oficina\_\_\_\_ Capacitación\_\_\_\_

Ascenso\_\_\_\_ Comisión\_\_\_\_ Empleado del mes\_\_\_\_ Celebración del cumpleaños\_\_\_\_ Apoyos para seguir estudiando\_\_\_\_

### **DIRECCIÓN**

16. ¿El liderazgo ejercido por sus superiores es el adecuado?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

17. ¿Su jefe acepta sugerencias de los colaboradores?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

18. ¿Las normas establecidas por parte de la dirección son muy rígidas?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

19. ¿Considera adecuada las órdenes e instrucciones que se le orientan?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

20. ¿Cuándo su superior le llama la atención a uno de sus compañeros lo hace con justicia?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

21. ¿La actitud de su superior le impulsa a trabajar más?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

22. ¿Su superior le apoya para mejorar su desempeño laboral?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

23. ¿Su encargado se preocupa por su superación?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

24. ¿La empresa se preocupa por tu bienestar?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

### **FLEXIBILIDAD**

25. ¿Puedo elegir trabajar horas que no estén dentro del horario laboral?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

26. ¿Cree que su jefe es flexible y justo ante las peticiones que se le solicitan?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

### **SEGURIDAD LABORAL**

27. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

### **TRABAJADORE QUEMADOS**

28. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria laboral en la empresa?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

29. ¿Se siente demasiado cansado al salir de su trabajo?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

30. ¿Te sientes emocionalmente agotado en tu trabajo?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

### **AMBIENTE LABORAL**

31. ¿Su ambiente de trabajo le inspira a dar lo mejor de usted?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

### **ESTRÉS LABORAL**

32. ¿Se siente agotado por su trabajo?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

33. ¿El ambiente físico en el trabajo le ocasiona estrés?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

34. ¿Qué considera que le causa estrés?

Su trabajo\_\_\_\_ Su familia\_\_\_\_ Sus Estudios\_\_\_\_ Ninguna\_\_\_\_

### **PERSONALIZAR LOS PROBLEMAS**

35. ¿Se le demuestra interés por su bienestar personal?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

### **AUSENCIA DE FUTURO LABORAL**



36. ¿La empresa te brinda oportunidades de desarrollarte profesionalmente?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**ABURRIMIENTO**

37. ¿Las actividades en su trabajo son aburridas y rutinarias?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

38. ¿Su puesto de trabajo es interesante?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

¡¡¡ Gracias por su colaboración!!!



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA**  
**UNAN – FAREM MATAGALPA**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

""SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS""

**GUIA DE OBSERVACIÓN**

**OBJETIVO:** Recopilar información confiable y de calidad con respecto a \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Marque con una "X" en el recuadro correspondiente de acuerdo a los documentos y archivos revisados y proporcionados por la unidad correspondiente, indicar al responsable de los documentos que la información proporcionada es de carácter confidencial y su uso es exclusivo para el desarrollo del seminario en estudio.

**I.- DATOS GENERALES:**

NOMBRE DE LA INSTITUCION: GASOLINERA PUMA LA DALIA  
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:  
CARGO QUE DESEMPEÑA:  
FECHA DE APLICACIÓN:

**II.- DESARROLLO:**

**INDICADOR/INTERROGANTES**

**MOTIVACIÓN**

1. ¿Se aprecia motivación en los empleados de la empresa?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW, HERZBERG, VROOM,  
ALDELFER, TEORÍAS DE ESTABLECIMIENTO DE METAS**

2. ¿Los empleados cuentan con herramientas de seguridad necesarias?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

3. ¿El personal asiste puntualmente a su hora laboral?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

4. ¿El espacio de trabajo es suficientemente amplio?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

5. ¿Se muestra un manejo adecuado en el personal de las herramientas que utiliza para desarrollar las actividades laborales?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

6. ¿Es adecuada la higiene y salubridad del lugar de trabajo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

7. ¿Los colaboradores se muestran siempre dispuestos al realizar las actividades que se les ordeno?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

8. ¿Existe un trato de gran igualdad, compañerismo y respeto entre los trabajadores?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

9. ¿Cómo es la relación entre compañeros de trabajo?

Buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_

### **DIRECCIÓN**

10. ¿Los empleados tienen comunicación directa con el jefe?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A Veces\_\_\_\_

11. El estilo de dirección es flexible y dinámico

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A Veces\_\_\_\_

### **AMBIENTE LABORAL**

12. ¿Saluda y relaciona amablemente a sus compañeros de trabajos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_