



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DE SERVICIO DE GUAYAQUIL**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Psicología con mención en Comportamiento Humano y Desarrollo
Organizacional**

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA, MOTIVACIÓN

Autora:

Diana Yomaira Bajaan Aguirre

Director:

Mg. Esteban Arturo Muñoz Pasquel

Ambato – Ecuador

Agosto 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DIANA YOMAIRA BAJAÑA AGUIRRE**, con cédula de ciudadanía **0929520914**, autora del trabajo de graduación titulado: "PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE GUAYAQUIL", previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando a los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, agosto 2025

DIANA	Firmado
YOMAIRA	digitalmente por
BAJANA	DIANA YOMAIRA
AGUIRRE	BAJANA AGUIRRE
	Fecha: 2025.08.03
	14:35:20 -05'00'

Diana Yomaira Bajaña Aguirre

CC. 0929520914

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE GUAYAQUIL

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA, MOTIVACIÓN

Autora:

Diana Yomaira Bajaña Aguirre

Esteban Arturo Muñoz Pasquel, Dr. Mg.

CC. 1707976211

CALIFICADOR

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

CALIFICADOR

Sonnia Alexandra Heredia Gálvez, Dra. PhD.

CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA



f. _____



f. _____



f. _____

DAYAMY
LIMA ROJAS

Firmado digitalmente por DAYAMY LIMA ROJAS
Fecha: 2025.07.23 12:11:29 -05'00'

f. _____

DIEGO
GONZALO
COCA
CHANALATA

Firmado digitalmente por DIEGO GONZALO COCA CHANALATA
Fecha: 2025.07.24 09:40:44 -05'00'

f. _____

Ambato – Ecuador
Agosto 2025

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis de grado a la persona que busco los recursos y la fortaleza para perseverar por sus sueños de formación profesional, a mí y a mi hijo por motivarme a mejor todos los días.

AGRADECIMIENTO

Fielmente agradecida con Dios, por poner en mi vida a personas que me impulsaron a iniciar y culminar esta maestría.

A mis padres, hermana y docentes por sus consejos y guía.

RESUMEN

En la actualidad existe un fuerte problema con respecto a la falta de motivación en el ámbito laboral, en los puestos de trabajo existen condicionales que limitan al personal a sentirse motivado y sobresalir en sus labores, ya sea por falta de reconocimiento, de crecimiento profesional o mejoras salariales.

En este contexto, los trabajadores han quedado relegados a decidir entre el crecimiento profesional o en su defecto a un entorno laboral complicado, pero con una buena remuneración, encontrar una plaza laboral que ofrezca ambos beneficios en el mercado nacional es considerado utópico.

En la empresa Rizobacter Ecuatoriana se evidencia personal que se queda estancado en el mismo puesto de trabajo por más de 5 años, incluso existe el conformismo en trabajadores que permanecen en la organización con el fin de ser despedidos para recibir indemnización. También hay ciertos miembros del personal que al momento de realizar actividades encomendadas presentan excusas sin soluciones y realizan su trabajo con lentitud, muy por debajo de sus capacidades.

Con esto mencionado, se tiene como objetivo diseñar un plan de motivación laboral del personal de una empresa de servicio de Guayaquil. El presente proyecto tiene un enfoque cuantitativo de diseño no experimental de corte transeccional con alcance descriptivo. Se trabajará con una población constituida por 89 trabajadores y se utilizará como instrumento el Cuestionario MbM que mide cuatro tipos de necesidades: necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. Se espera obtener una caracterización de las necesidades predominantes en la población como punto de partida para la elaboración de un plan de motivación.

Palabras clave: motivación, necesidades, plan de mejora, cuestionario mbm.

ABSTRACT

Currently there is a strong problem regarding the lack of motivation in the workplace, since there are conditions in the jobs that limit the staff to feel motivated and excel in their work, either due to lack of recognition, professional growth or salary improvements.

In this context, workers have been relegated to decide between professional growth or a complicated but well-paid work environment, since finding a job that offers both benefits in the national market is considered utopian.

In “Rizobacter Ecuatoriana”, there is evidence of personnel who remain stagnant in the same job for more than 5 years, there is even conformism in workers who remain in the organization in order to be dismissed to receive compensation. There are also certain staff members who at the time of performing assigned activities present excuses without solutions and perform their work slowly, far below their capabilities.

With this in mind, the objective is to design a plan to improve the work motivation of the personnel of a service company in Guayaquil. The present project has a quantitative approach of non-experimental design of transectional cut with descriptive scope. We will work with a population of 89 workers, and we will use the MbM Questionnaire as an instrument that measures four types of needs: protection and security needs, social and belonging needs, self-esteem needs, and self-fulfillment needs. It is expected to obtain a characterization of the predominant needs in the population as a starting point for the elaboration of a motivation improvement plan.

Keywords: *motivation, needs, improvement plan, mbm questionnaire.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	9
1.1. Estado actual de la investigación	9
1.2. Teorías motivacionales	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	39
2.1. Cuestionario MbM.....	41
2.2. Tipo, diseño y enfoque de la investigación	44
2.3. Análisis y presentación de resultados	47
CAPÍTULO III. PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE RIZOBACTER	68
3.1. Evaluación de situación actual.....	68
3.2. Comunicación y sensibilización	71
3.3. Estrategias personalizadas	73
3.4. Evaluación final y retroalimentación.....	77
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pregunta 1 del cuestionario MbM.....	49
Figura 2. Pregunta 5 del cuestionario MbM.....	50
Figura 3. Pregunta 9 del cuestionario MbM.....	50
Figura 4. Pregunta 13 del cuestionario MbM.....	51
Figura 5. Pregunta 17 del cuestionario MbM.....	52
Figura 6. Pregunta 2 del cuestionario MbM.....	53
Figura 7. Pregunta 6 del cuestionario MbM.....	53
Figura 8. Pregunta 10 del cuestionario MbM.....	54
Figura 9. Pregunta 14 del cuestionario MbM.....	55
Figura 10. Pregunta 18 del cuestionario MbM.....	55
Figura 11. Pregunta 3 del cuestionario MbM.....	56
Figura 12. Pregunta 7 del cuestionario MbM.....	57
Figura 13. Pregunta 11 del cuestionario MbM.....	57
Figura 14. Pregunta 15 del cuestionario MbM.....	58
Figura. 15 Pregunta 19 del cuestionario MbM.....	59
Figura 16. Pregunta 4 del cuestionario MbM.....	60
Figura 17. Pregunta 8 del cuestionario MbM.....	60
Figura 18. Pregunta 12 del cuestionario MbM.....	61
Figura 19. Pregunta 16 del cuestionario MbM.....	62
Figura 20. Pregunta 20 del cuestionario MbM.....	62
Figura 21. Valores promedio para el cuestionario MbM en Rizobacter Ecuatoriana	63
Figura 22. Cuestionario MbM - Rizobacter Ecuatoriana (síntesis).	65

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. De Puntuación de Cuestionario MbM	48
Tabla 2. Estrategias Personalizadas	73
Tabla 3. Acciones específicas para implementar las Estrategias.....	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagrama organizacional de la empresa.....	6
Ilustración 2. Adaptado de Pirámide de Maslow.....	20
Ilustración 3. Pirámide de Maslow de acuerdo con los resultados de cuestionario MbM.	69

INTRODUCCIÓN

La motivación de los empleados y la satisfacción laboral son dos de los factores más críticos que contribuyen al éxito de las empresas modernas. De ese modo las organizaciones se enfocan en motivar y satisfacer a sus empleados para mayores niveles de compromiso, productividad y retención del personal. Este trabajo tiene como objetivo proporcionar una revisión exhaustiva de los diversos factores que afectan la motivación de los empleados y la satisfacción laboral en las empresas modernas.

Específicamente, este trabajo examinará los principales factores que afectan la motivación de los empleados, la influencia de la estructura y cultura organizacional en la satisfacción laboral, así como el papel del liderazgo y la comunicación en la promoción de la motivación de los empleados. Al explorar estos factores, este documento pretende proporcionar información valiosa sobre cómo las empresas modernas pueden crear un entorno de trabajo que fomente la motivación y la satisfacción laboral de los empleados.

Con esto mencionado es importante comprender cuales son los principales factores que afectan la motivación de los empleados, dado que dicha motivación es un factor importante en cualquier organización, esto considerando que puede afectar en gran medida los niveles de productividad, los objetivos organizacionales y el éxito general. Si bien muchos factores pueden influir en la motivación de los empleados, los más influyentes son aquellos que se relacionan con las necesidades de los empleados, como el trabajo significativo, los caminos hacia el avance, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el reconocimiento, la cultura organizacional, el entorno laboral, la flexibilidad y las oportunidades de desarrollo profesional, liderazgo y pertenencia (Taheri et al., 2020).

De acuerdo con las investigaciones fundamentadas por Pang y Lu (2018), existen hasta 10 factores que pueden influir significativamente en los niveles de motivación de todos los empleados; sin embargo, la cantidad de factores que pueden afectar la motivación de los empleados no se limita a este. De hecho, existe un número

casi infinito de factores de motivación para los empleados que pueden vincularse a motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos. Los líderes deben ser conscientes del comportamiento de cada empleado y de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del individuo para ayudar a motivarlos.

Comprendiendo las necesidades individuales de cada empleado como se menciona en (Pang & Lu, 2018), los líderes pueden motivarlos, generando productos y servicios de alto valor, ayudando así a la organización a asegurar su posición en el mercado. Correlacionado a, mostrar a los empleados cómo sus tareas son esenciales para el éxito general de la práctica, compartir historias de éxito, ayudarlos a creer que su trabajo es significativo, eliminar o simplificar tareas innecesarias, enfatizar los resultados positivos de sus contribuciones y darle gran importancia. de tareas significativas que pueden haberse vuelto mundanas pueden motivar a los empleados.

Dentro del presente trabajo se explorará cómo estos factores afectan la motivación de los empleados y cómo los líderes pueden garantizar que estos factores influyan positivamente en la motivación de los empleados (Taheri et al., 2020). Los motivadores intrínsecos suelen ser los principales factores que afectan la motivación de los empleados, puesto que a menudo están vinculados al crecimiento, el sentido de propósito y el compromiso con la visión. Sin embargo, de acuerdo con lo expuesto en (Riyanto et al., 2021), diferentes empleados requieren diferentes motivadores y los factores que influyen en la motivación de los empleados pueden variar. Por lo tanto, los líderes deben ser conscientes de las necesidades de los empleados, estar comprometidos con su éxito y contribuir a la experiencia de los empleados de manera que les ayuden a conectarse con sus trabajos. De manera adicional, es clave crear un entorno en el que todos los empleados se sientan motivados y llenos de energía (Kurniawaty et al., 2019).

Con esto mencionado, también es importante considerar los factores influyentes dentro de la satisfacción laboral como lo son la estructura y la cultura organizacional. En esta línea de ideas, la satisfacción laboral es un fenómeno complejo que está influenciado por varios factores, incluida la estructura y la cultura

organizacional (Arian et al., 2018). La estructura organizacional es un marco sobre el cual se construyen las organizaciones y generalmente implica la división del trabajo, el sistema jerárquico y la coordinación de diferentes departamentos (Arian et al., 2018). Esta estructura puede impactar positivamente en la satisfacción laboral al proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. (Pererva et al., 2018). La cultura organizacional también presenta un impacto significativo dentro del entorno laboral, influyendo a esto las relaciones con los colegas en el bienestar profesional. Si los empleados se sienten respetados y valorados, aumenta su eficiencia en su trabajo (Arian et al., 2018).

Asimismo, si los empleados están satisfechos, la moral y la cultura de una organización mejoran, lo que conduce a una mayor satisfacción laboral. Una cultura laboral positiva puede mejorar el comportamiento y el desempeño de los empleados, y cuando los valores de un individuo se alinean con su empleador y la cultura laboral, la satisfacción laboral aumenta (Kurdi et al., 2020). Por lo tanto, las empresas deben realinear su cultura, valores y estilos para respetar las necesidades y estilos de trabajo de los empleados con el fin de aumentar la satisfacción laboral.

El liderazgo desempeña un papel importante a la hora de establecer el tono y crear un entorno en el que los empleados se sientan respetados y valorados, lo que, a su vez, puede aumentar la motivación y el rendimiento (Taheri et al., 2020).

La comunicación eficaz por parte del liderazgo sobre las oportunidades de avance de los empleados puede demostrar la inversión en su éxito, lo que puede conducir a mayores niveles de satisfacción y motivación en el trabajo (Kurdi et al., 2020). De igual manera, el liderazgo y la comunicación pueden afectar profundamente la motivación, debido a que la organización comprende que las emociones desempeñan un papel valioso en el lugar de trabajo. La comunicación según se menciona en (Kurniawaty et al., 2019) puede ayudar a los empleados a mantenerse optimistas y proporcionarles las herramientas que necesitan para tener éxito. Si bien el liderazgo es crucial para ayudar a los empleados a aprovechar la motivación intrínseca, también puede desempeñar un papel importante para mantener a los

empleados involucrados en sus funciones y motivados para hacer un gran trabajo (Pererva et al., 2018).

El reconocimiento y el aprecio por parte del liderazgo, tal como se describe en (Riyanto et al., 2021) pueden reforzar los comportamientos que conducen al logro y satisfacer una necesidad humana fundamental tanto para el empleado como para el líder. Los líderes eficaces también deben identificar lo que sus empleados necesitan para involucrarse y comprometerse, dado que el reconocimiento debe ser una parte integral de la retroalimentación que brindan a los empleados (Pererva et al., 2018). En conclusión, los líderes y su comunicación pueden tener un gran impacto en la motivación de los empleados.

El trabajo de investigación titulado “Empresa Saludable, Satisfacción Laboral y Productividad Revisión Documental 2006-2016”(Martínez et al., 2017) destaca los factores importantes que influyen en la motivación de los empleados y la satisfacción laboral. El estudio revela que hay hasta diez factores que pueden afectar significativamente la motivación de los empleados, incluido el trabajo significativo, los caminos hacia el avance, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el reconocimiento, la cultura organizacional, el ambiente laboral, la flexibilidad, las oportunidades de desarrollo profesional, el liderazgo y la pertenencia. Sin embargo, el estudio también reconoce que los empleados requieren diferentes factores para sentirse motivados y llenos de energía.

Ahora bien, luego de haber mencionado trabajos y estudios adyacentes a los procesos de motivación laboral y los efectos negativos que tiene no considerar un correcto plan de crecimiento y motivación dentro de una empresa, es necesario detallar, ya de manera más particular, el objeto de estudio del presente trabajo, que como ya se indicó se orienta a entregar un plan de mejora para la motivación laboral. Este plan requiere primero analizar cuáles son las causas de la falta de motivación, para lo cual, a nivel metodológico se hará uso del cuestionario MbM.

Las organizaciones también pueden mejorar la motivación de los empleados transmitiendo políticas y procedimientos adecuados que promuevan una actitud

positiva hacia el trabajo (Bhadu et al., 2021). Sin embargo, a pesar de la utilidad del cuestionario MbM, es importante desarrollar cuestionarios estructurados basados en una extensa literatura y adaptados al propósito específico de la investigación (Holroyd et al., 2008)(Goel et al., 2016).

Pregunta Científica

¿Cuáles son las principales necesidades motivacionales del personal de la empresa Rizobacter Ecuatoriana y cómo pueden abordarse mediante un plan de intervención organizacional?

Objetivo general

Diseñar un plan para la optimización de la motivación laboral del personal de una empresa de servicio de Guayaquil.

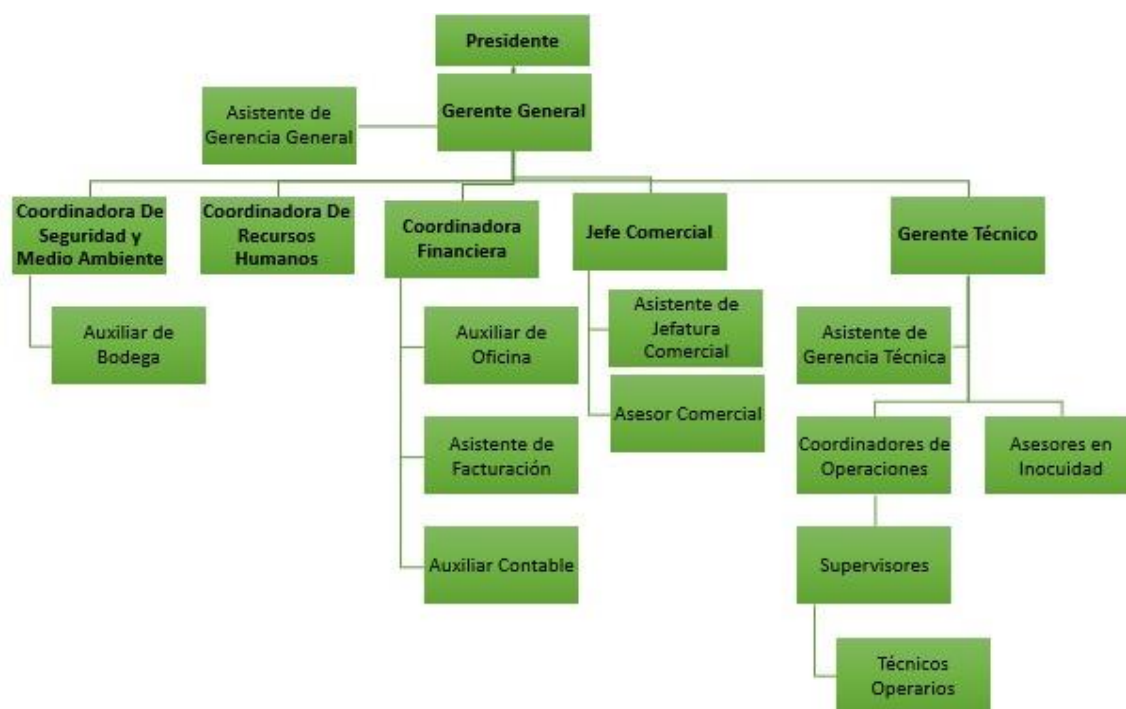
Objetivos específicos

- Fundamentar teórica y metodológicamente la intervención para la optimización de la motivación laboral dentro de la empresa de servicios de Guayaquil.
- Diagnosticar la motivación laboral del personal de una empresa de servicio de Guayaquil mediante el cuestionario MbM.
- Evaluar y analizar los niveles de motivación laboral en base a los diferentes componentes del cuestionario empleado.
- Elaborar un plan que mejore la motivación laboral del personal de una empresa de servicio de Guayaquil a partir de las necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorealización.

Análisis Organizacional – Rizobacter Ecuatoriana.

En la empresa Rizobacter Ecuatoriana se evidencia personal que se queda estancado en el mismo puesto de trabajo por más de 5 años, incluso existe el conformismo en trabajadores que permanecen en la organización con el fin de ser despedidos para recibir indemnización. También se ha podido evidenciar que ciertos miembros del personal al momento de realizar actividades encomendadas presentan excusas sin soluciones y realizan su trabajo con lentitud, muy por debajo de sus capacidades.

Ilustración 1. Diagrama organizacional de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Se describe brevemente en la ilustración 1 el organigrama de Rizobacter Ecuatoriana, dando a entender la estructura organizacional desde presidencia hasta los auxiliares y supervisores y/o técnicos operarios. En este aspecto es relevante tener en cuenta que en todos los niveles de la organización existen inconvenientes de motivación laboral en distintos grados, lo que hasta cierto punto repercute en el rendimiento de los colaboradores.

RIZOBACTER nace en el año de 1989, especializada en implementación y desarrollo de programas para la Gestión Integral de Plagas y Asesoría de Inocuidad; así como inspecciones, evaluaciones de industrias de alimentos, cosméticos, medicamentos y sus envases, consultoría y capacitación de personal, todo con el objetivo de garantizar la inocuidad de los productos y proteger la salud del consumidor.

La empresa cuenta con respaldo de múltiples certificaciones, incluida las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, BASC V5-2017 y SMETA V6.1, así como los respectivos permisos emitidos por los entes gubernamentales competentes, como la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad), la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y el Ministerio del Ambiente.

Según se menciona en (Rizobacter Ecuatoriana, 2021) se tiene como misión el ser una empresa ecuatoriana dedicada a la prestación de Servicios de Control de Plagas y Asesoría en inocuidad, apoyada por un departamento Técnico con gran capacidad para la resolución de problemas, utilizando técnicas de alta calidad y que no afecten al medio ambiente lo cual nos permite que los costos de los servicios ofrecidos sean muy competitivos, generando de esta manera fidelidad y confianza de nuestros clientes.

También se menciona que la visión de RIZOBACTER es la de situarse entre las cinco primeras empresas de mayor prestigio a nivel nacional, destacando su eficiencia y servicios de calidad, liderando el manejo de control de plagas y Asesoría en inocuidad con el único propósito de alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes.

- **Auditoría de Calidad.**

Dentro de la empresa se llevó a cabo una auditoría SMETA que incluyó algunas o todas las Normas Laborales, Salud y Seguridad, Medio Ambiente y Ética Empresarial. Se aplicó la versión 6.1 de las mejores prácticas de SMETA (marzo

de 2019). El alcance de los trabajadores incluía todos los tipos en el sitio, por ejemplo, empleados directos, trabajadores de agencias, trabajadores empleados por proveedores de servicios y trabajadores proporcionados por otros contratistas. Cualquier desviación de la Metodología SMETA se indica (con razones de desviación) en la Declaración SMETA.

El alcance de la auditoría se ajustaba a los siguientes documentos de referencia

- **Auditoría SMETA de 2 pilares**

- Código base ETI
- Adiciones de SMETA
- Derechos universales que abarcan el PNUAP
- Sistemas de gestión e implementación de código
- Reclutamiento Responsable
- *Entitlement to Work & Immigration*
- Subcontratación y Trabajo a domicilio

- **SMETA de 4 pilares**

- Requisitos de 2 pilares más
- Evaluación adicional del pilar del medio ambiente
- Evaluación adicional del pilar de ética empresarial
- Código de proveedor del cliente

Cuando fue apropiado, se plantearon incumplimientos contra el código ETI / SMETA Additions y la ley local y se registraron como incumplimientos tanto en el informe de auditoría, CAPR como en Sedex.

Cualquier incumplimiento contra el código del cliente no se cargará en Sedex. Sin embargo, en el CAPR estas "Variaciones en el cumplimiento entre el código ETI / Adiciones SMETA / ley local y el código del cliente" se anotarán en la sección de observaciones del CAPR.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En este primer capítulo se llevará a cabo una revisión bibliográfica del tema de investigación, explorando cómo diversos autores abordan este tema a nivel nacional e internacional.

Se hará especial énfasis en analizar y contrastar las diferentes concepciones técnicas existentes, con el objetivo de comprender ¿cómo ha evolucionado el interés por mejorar la motivación de los colaboradores desde la perspectiva de la cultura organizacional?

1.1. Estado actual de la investigación

Como parte de los lineamientos del presente trabajo de investigación, es de suma importancia comprender como se ha abordado los entornos de manejo de necesidades de crecimiento y motivación laboral en diferentes ámbitos y regiones en el mundo, esto considerando que en cada país la cultura organizacional y laboral puede diferir mucho de la que se tiene en Ecuador.

Dentro de este apartado se revisarán varios trabajos relacionados con el tema de estudio.

- **Plan de motivación extrínseca para competencias laborales**

En el trabajo realizado por Pérez et al. (2022) los autores pretenden analizar las competencias laborales de los trabajadores municipales y proponer un plan de motivación extrínseca, el artículo aborda el tema de la falta de políticas de gestión del talento humano por parte de los gobiernos locales, lo que impide el desarrollo de habilidades laborales de los servidores públicos.

El estudio aborda el tema de las inadecuadas políticas de gestión del talento humano por parte de los gobiernos locales, que dificultan el desarrollo de habilidades laborales de los servidores públicos. Se destaca la importancia de

identificar las competencias de los trabajadores municipales para mejorar sus habilidades laborales, lo que conducirá a un mejor desempeño y cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales.

El artículo concluye que las habilidades laborales de los trabajadores municipales del distrito de Chugur-Cajamarca se encuentran en un nivel medio, presentando sólo el 43,5% de los empleados habilidades laborales óptimas. En consecuencia, los autores proponen un plan de motivación extrínseca como una solución viable al problema de las habilidades laborales inadecuadas de los trabajadores municipales.

Los resultados del artículo muestran que la propuesta de motivación extrínseca puede mejorar las habilidades laborales de los trabajadores municipales, conduciendo a un mejor desempeño y cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales.

- **Clima Organizacional y Motivación Laboral: Planes de Mejora Institucional**

El objetivo principal del artículo de (Macías & Vanga, 2021) es analizar la relación entre clima organizacional y motivación laboral. Los autores sostienen que un clima organizacional positivo puede mejorar la motivación y la productividad de los empleados, lo que lleva a un mejor desempeño institucional.

El objetivo secundario de los autores es identificar los factores que influyen en los planes de mejora institucional. Al hacerlo, su objetivo es brindar recomendaciones para desarrollar planes de mejora institucional que aborden estos factores para promover un ambiente de trabajo positivo y aumentar la motivación y la productividad de los empleados. Esta revisión ayudó a los autores a identificar factores clave que influyen en la motivación de los empleados y el desempeño institucional.

Los resultados de este trabajo definieron una correlación positiva entre el clima organizacional y la motivación laboral, identificando factores como el liderazgo, la comunicación y el diseño del trabajo como determinantes para mejorar tanto la motivación laboral como el clima organizacional. En este sentido, los autores recomiendan que las instituciones desarrollen planes de mejora institucional que aborden estos factores para promover un ambiente de trabajo positivo y aumentar la motivación y la productividad de sus empleados.

- **Motivación laboral: Un Siglo de Progreso**

Dentro de este trabajo realizado por (Kanfer et al., 2017) se planteó como objetivo proporcionar una revisión integradora de la literatura sobre motivación laboral durante el último siglo. Los autores del artículo pretenden agrupar teorías, hallazgos y avances en el campo basándose en su enfoque principal en motivos, rasgos y orientaciones de motivación (contenido), características del trabajo, rol laboral y entorno más amplio (contexto), o los mecanismos y procesos involucrados en la elección y el esfuerzo (proceso). Al hacerlo, los autores pretenden revelar logros importantes en este campo, incluido un mapeo más preciso de los insumos psicológicos y las operaciones involucradas en la motivación y concepciones ampliadas del entorno laboral.

El artículo tiene como objetivo proporcionar una conceptualización matizada de la motivación laboral como un proceso dinámico de asignación de recursos, dirigido a objetivos, que se despliega a lo largo de variables relacionadas de tiempo, experiencia y lugar.

Los resultados del trabajo revelan importantes logros en el campo de la motivación laboral durante el último siglo. Aquí se destacan la importancia de las metas y los procesos de búsqueda de metas en la motivación laboral. En esta línea de ideas también han proporcionado una conceptualización más matizada de la motivación laboral como un proceso dinámico, dirigido a objetivos, de asignación de recursos que se despliega a lo largo de las variables relacionadas de tiempo, experiencia y lugar.

Finalmente se han identificado diez direcciones prometedoras para futuras investigaciones en el campo de la motivación laboral, incluido el uso de experimentos de campo para cerrar la brecha entre la investigación y la práctica.

- **Motivación en las Empresas de Servicios: Aportes Psicosociales**

Como ya se ha venido mencionando, la motivación de los empleados es un aspecto crucial del éxito organizacional, particularmente en las empresas de servicios. Una fuerza laboral motivada conduce a una mayor productividad, satisfacción laboral y desempeño general. Con este fin, se han realizado varios estudios para identificar factores que influyen en la motivación de los empleados y establecer métodos eficaces para mejorar la motivación.

Uno de esos estudios es "Motivación en empresas de servicios: una intervención psicosocial" elaborado por (Deroncele et al., 2021), cuyo objetivo es evaluar los efectos de la motivación en el desempeño de los empleados en compañías de seguros seleccionadas, evaluar los factores motivacionales y describir la intervención psicosocial empleada.

El estudio tiene tres objetivos principales. En primer lugar, pretende evaluar los efectos de la motivación sobre el desempeño de los empleados en algunas compañías de seguros seleccionadas. El desempeño de los empleados es un aspecto crucial del éxito organizacional y puede verse influenciado por varios factores, incluida la motivación. Por tanto, el estudio buscó establecer la relación entre la motivación y el desempeño de los empleados.

En segundo lugar, el estudio tuvo como objetivo evaluar los factores motivacionales. Los investigadores identificaron trece factores de motivación, incluido el estilo de liderazgo, el reconocimiento y la apreciación, el significado y el propósito, la cultura empresarial positiva y otros. Al evaluar estos factores, los investigadores intentaron identificar las estrategias más efectivas para mejorar la motivación de los empleados.

Finalmente, el estudio tuvo como objetivo describir la intervención psicosocial empleada. Se recomiendan intervenciones psicosociales en el tratamiento y manejo de varias afecciones de salud mental, incluida la psicosis. Los investigadores emplearon una intervención psicosocial para mejorar la motivación entre los empleados de las compañías de seguros seleccionadas.

La intervención psicosocial involucró varias técnicas destinadas a mejorar la motivación entre los empleados. La intervención se centró en proporcionar información y psicoeducación a los empleados, proporcionándoles técnicas de reestructuración cognitiva para ayudarles a cambiar sus pensamientos y actitudes hacia el trabajo, y técnicas de evaluación y gestión del estrés para ayudarles a gestionar el estrés laboral. La intervención también incluyó técnicas de relajación diseñadas para ayudar a los empleados a relajarse y recargar energías durante los descansos.

Los investigadores descubrieron que el coaching era un método eficaz para lograr objetivos porque aumentaba la motivación, el afecto positivo y la autoeficacia, entre otros beneficios. En general, el objetivo de la intervención psicosocial fue ayudar a las personas discapacitadas a desarrollar las habilidades emocionales, sociales e intelectuales necesarias para vivir, aprender y trabajar.

El principal objetivo del estudio fue evaluar los efectos de la motivación sobre el desempeño de los empleados en compañías de seguros seleccionadas y evaluar los factores motivacionales. Los investigadores emplearon una intervención psicosocial para mejorar la motivación entre los empleados y evaluaron su impacto en la motivación, la autoeficacia y las barreras para cambiar el comportamiento.

El estudio encontró que la intervención psicosocial mejoró significativamente la motivación y la autoeficacia de los empleados, al tiempo que redujo las barreras para cambiar el comportamiento. Estos hallazgos son consistentes con varios otros estudios que han demostrado una fuerte conexión entre el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la rotación de empleados (Blom et al., 2021). En general, los resultados sugieren que las intervenciones psicosociales

pueden ser un método eficaz para mejorar la motivación de los empleados y mejorar el desempeño organizacional.

Los resultados del estudio también arrojan luz sobre los factores que influyen en la motivación en las empresas de servicios. Los investigadores identificaron trece factores de motivación, incluido el estilo de liderazgo, el reconocimiento y la apreciación, el significado y el propósito, la cultura empresarial positiva y otros (Paais & Pattiruhu, 2020).

Los resultados mostraron que las variables de comunicación desempeñan un papel crucial en la mejora de la motivación de los empleados y la satisfacción laboral. El estudio también encontró que las demandas psicológicas y los recursos laborales son factores cruciales para determinar la asociación longitudinal entre el agotamiento y el desempeño de los empleados (Akerstrom et al., 2021). Estos hallazgos tienen implicaciones importantes para las empresas de servicios que buscan mejorar la motivación de los empleados y mejorar el desempeño organizacional.

Las implicaciones del estudio son importantes para las empresas de servicios que buscan mejorar la motivación de los empleados y mejorar el desempeño organizacional. El estudio identificó varias demandas psicosociales relacionadas con la organización del trabajo que son reportadas por gerentes y empleados en salud y servicios (Wagner et al., 2022). Los hallazgos sugieren que las políticas de recursos humanos orientadas a los empleados pueden actuar como un moderador entre el liderazgo de servicio y el desempeño laboral (Ludwikowska, 2022).

El trabajo tiene varias limitaciones que deben abordarse en futuras investigaciones. Las limitaciones del estudio representan debilidades dentro de un diseño de investigación que pueden influir en los resultados y conclusiones de la investigación (Ross & Bibler, 2019). En primer lugar, este trabajo informa los hallazgos de un proyecto de intervención de dos años y medio de duración para reducir los riesgos psicosociales y aumentar el bienestar de los empleados en 15 departamentos de

urgencias (De Wijn & Van Der Doef, 2021). Por lo tanto, es posible que los hallazgos no sean generalizables a otras industrias u organizaciones.

En segundo lugar, el tamaño de la muestra del estudio fue relativamente pequeño: 115 participantes. Esta posible limitación podría influir en la posibilidad de diseñar intervenciones efectivas para otros grupos de participantes (Kristén et al., 2015). Finalmente, la dependencia del estudio de datos auto informados puede haber introducido sesgos, dado que los participantes pueden haber proporcionado respuestas socialmente deseables. Las investigaciones futuras deberían abordar estas limitaciones empleando muestras más grandes, industrias diversas y múltiples fuentes de datos para mejorar la precisión de los resultados.

En conclusión, el trabajo realizado por (Deroncele et al., 2021) tuvo como objetivo evaluar los efectos de la motivación en el desempeño de los empleados en compañías de seguros seleccionadas, evaluar los factores motivacionales y describir la intervención psicosocial empleada. Los resultados del trabajo sugieren que las intervenciones psicosociales pueden ser un método eficaz para mejorar la motivación de los empleados y mejorar el desempeño organizacional. Las implicaciones de este trabajo sugieren que las empresas de servicios pueden mejorar la motivación de los empleados y mejorar el desempeño organizacional implementando intervenciones psicosociales efectivas, adoptando políticas de recursos humanos orientadas a los empleados y promoviendo prácticas de implementación efectivas. Sin embargo, el estudio tiene varias limitaciones que deben abordarse en futuras investigaciones.

- **Estrategias de Motivación para mejorar el Desempeño Laboral**

REDECOL ESP, uno de los proveedores de servicios líderes en la región, se ha esforzado por mejorar el desempeño de sus empleados. La empresa ha estado explorando constantemente estrategias para mejorar la motivación de los empleados y su capacidad para lograr mejores resultados.

Menciona (Certuche & Llorente, 2020) que, el desempeño de los empleados se puede incrementar asignando esfuerzos a factores que mejoren el nivel de

motivación, la capacidad y la retroalimentación de los empleados. La gestión del desempeño es el proceso que utilizan los líderes para medir, desarrollar y motivar el desempeño de los empleados.

El análisis realizado respaldó tres factores importantes que influyen en el desempeño laboral en REDECOL ESP: autoeficacia, evaluación del desempeño y código de conducta. El estudio encontró que los empleados con un alto nivel de autoeficacia tienden a tener un mejor desempeño laboral en comparación con aquellos con niveles más bajos de autoeficacia.

La autoeficacia es la creencia en la propia capacidad para realizar una tarea con éxito. La empresa se ha centrado en ofrecer oportunidades de formación y desarrollo para mejorar los niveles de autoeficacia de los empleados. Es probable que los empleados no capacitados experimenten un desempeño laboral deficiente y mayores niveles de estrés relacionado con el trabajo. Si los empleados no reciben la formación adecuada, es posible que no puedan desarrollar plenamente su potencial y ofrecer los resultados deseados.

En el trabajo también se menciona que REDECOL ESP ha estado invirtiendo en programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos de sus empleados por lo que se evidenció que una mala comunicación puede provocar malentendidos, innovación suprimida y reducción de beneficios. Los empleados estresados que se sienten desconectados y sin sentido de dirección probablemente experimenten un desempeño laboral deficiente.

El estudio encontró que las intervenciones que tuvieron el impacto más significativo en el desempeño de los empleados fueron los programas de capacitación y desarrollo, la retroalimentación y el reconocimiento. Se descubrió que los programas de capacitación y desarrollo mejoran las habilidades y conocimientos de los empleados, lo que conduce a un mejor desempeño laboral. La retroalimentación constructiva brindada a los empleados los ayudó a identificar áreas de mejora y los motivó a desempeñarse mejor. El reconocimiento de los esfuerzos y logros de los empleados ayudó a elevar la moral de los empleados (Sinniah et al., 2022).

Con base en los resultados de la investigación, a continuación, se presentan algunas estrategias que REDECOL ESP pudiera adoptar para mejorar el desempeño laboral:

- Comenzar con pequeños pasos: La empresa puede comenzar implementando el proceso de gestión del desempeño en un solo departamento y luego expandirlo gradualmente a otras áreas. Esto ayudará a la empresa a identificar problemas potenciales y realizar los ajustes necesarios.
- Analizar el desempeño del personal: Es fundamental analizar el desempeño del personal para identificar los factores que están afectando el desempeño laboral. La empresa puede utilizar varias herramientas para monitorear el desempeño de sus empleados, incluidas métricas de desempeño, KPI y comentarios de los supervisores.
- Fomentar la retroalimentación: la empresa debe alentar a los empleados a brindar retroalimentación sobre el proceso de gestión del desempeño. Esta retroalimentación puede ayudar a la empresa a identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios.
- Proporcionar programas de capacitación y desarrollo: REDECOL ESP puede invertir en programas de capacitación y desarrollo para mejorar los conocimientos y habilidades de sus empleados. Esto ayudará a los empleados a desempeñarse mejor y alcanzar sus objetivos.
- Reconocer y recompensar el desempeño: La empresa debe reconocer y recompensar a los empleados que se desempeñan bien. Esto se puede hacer a través de diversos medios, como bonificaciones, promociones o reconocimiento público. El reconocimiento y las recompensas pueden ayudar a motivar a los empleados y mejorar la satisfacción laboral.

Finalmente, los resultados de la investigación indican que las variables más críticas que afectan el desempeño laboral en REDECOL ESP son el liderazgo transformacional y el apoyo social. El empoderamiento de los empleados y la importancia de las tareas también desempeñan un papel crucial en la mejora del desempeño laboral. Los gerentes pueden utilizar los resultados de la evaluación del desempeño para motivar y mejorar el desempeño de los empleados (López et al., 2022).

Con base en los hallazgos del estudio, REDECOL ESP puede adoptar diversas estrategias para mejorar el desempeño laboral. La propiedad de los empleados puede vincularse a una mejor productividad, salario, estabilidad laboral y supervivencia de la empresa. Los empleados comprometidos tienen más probabilidades de permanecer en sus trabajos y difundir información sobre los productos y servicios de la empresa. La empresa también puede explorar varias opciones de mejora de la tasa de calor y reducción de emisiones para reducir costos y mejorar la eficiencia (Certuche & Llorente, 2020).

REDECOL ESP se ha esforzado por mejorar el desempeño de sus empleados. En el trabajo se evidencia que se tiene como objetivo identificar factores que afectan el desempeño laboral y sugerir formas de mejorar el desempeño en Redecol E.S.P. El estudio encontró que la autoeficacia, la evaluación del desempeño y el código de conducta son factores críticos que influyen en el desempeño laboral. La empresa debería seguir centrándose en el compromiso de los empleados y explorar varias opciones para mejorar la eficiencia y reducir costes.

1.2. Teorías motivacionales

Las teorías motivacionales o Jerarquía de Necesidades de Maslow es una teoría muy conocida y ampliamente utilizada en el campo de la psicología. Esta teoría proporciona un marco para comprender la motivación y el comportamiento humanos mediante la identificación de las necesidades básicas que los individuos deben satisfacer para alcanzar niveles más altos de crecimiento y realización personal. Por ende, es importante desglosar por completo la pirámide de cinco

niveles de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, para entender como a través de esta teoría se explica la motivación y el comportamiento humano considerando las necesidades fisiológicas relacionadas.

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow es una clasificación de las necesidades humanas que se desarrolló en 1954. Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en un orden jerárquico, con las necesidades fisiológicas y de seguridad básicas en el nivel más bajo, seguidas de las necesidades sociales, las necesidades de estima y necesidades de autorrealización al más alto nivel (Taylor, 2021). Las necesidades de estima se dividen según el trabajo de (Taylor, 2021) a su vez en dos categorías: la estima por uno mismo y el deseo de reputación o respeto de los demás.

Las necesidades de autorrealización se refieren a la realización del propio potencial, la realización personal, la búsqueda del crecimiento personal y las experiencias máximas de una persona. Es importante señalar que el orden de estas necesidades puede diferir para diferentes personas (Taylor, 2021).

La jerarquía de necesidades de Maslow es flexible y puede variar según circunstancias externas o diferencias individuales. Algunas personas pueden priorizar su necesidad de autoestima sobre la necesidad de amor, mientras que, para otras, la necesidad de realización creativa puede ser más importante que las necesidades básicas (Pujol-Cols & Dabos, 2018). Maslow creía que cualquier comportamiento tiende a estar determinado por múltiples motivaciones, no sólo por una. En este respecto, los individuos deben satisfacer necesidades de nivel inferior antes de progresar para satisfacer las necesidades de crecimiento de nivel superior.

Ilustración 2. Adaptado de Pirámide de Maslow.



Fuente: (McGraw Hill, 2019).

La jerarquía de necesidades de Maslow se ha perfeccionado a lo largo de varias décadas y no es tan rígida como había dado a entender inicialmente. La jerarquía consta de cinco niveles, que se pueden visualizar como una pirámide (McGraw Hill, 2019) tal como se muestra en la ilustración 2. Los primeros cuatro niveles se agrupan como "necesidades deficitarias (primordiales)", mientras que el quinto y último nivel se denomina "autorealización", "motivación de crecimiento" o "necesidad de ser" (Méndez & Rojas, 2024).

Los niveles comienzan con las necesidades fisiológicas más básicas y primordiales, como alimento, agua y refugio, y avanzan hacia las necesidades de seguridad, pertenencia social y amor, necesidades de estima y, en última instancia, necesidades de autorealización, que implican alcanzar el máximo potencial de uno y crecimiento personal (Camacho, 2016). Maslow postuló que el ser humano satisface primero los niveles inferiores antes de pasar a los niveles superiores (McGraw Hill, 2019). Consecuentemente, las necesidades deben satisfacerse en

orden secuencial, y no satisfacer una necesidad en cualquier nivel impediría el progreso al siguiente nivel (Méndez & Rojas, 2024).

A medida que se satisfacen los niveles inferiores, se desarrollan nuevas necesidades en los niveles superiores. La jerarquía es de naturaleza jerárquica y ayuda a comprender cómo actuamos (McGraw Hill, 2019). La Jerarquía de Necesidades de Maslow ha influido en áreas tan diversas como la estrategia empresarial. La teoría de las necesidades básicas agrupadas por niveles también se conoce como pirámide de Maslow.

1. Necesidades Fisiológicas

Según la Jerarquía de Necesidades de Maslow, el primer nivel de necesidades humanas son las fisiológicas. Como tal, las necesidades fisiológicas se consideran las necesidades humanas más básicas, incluidas la comida, el agua, el aire y el refugio. La satisfacción de estas necesidades es fundamental para la supervivencia y es la base para el surgimiento de necesidades nuevas y superiores (Cafiel, 2021). Los individuos deben satisfacer sus necesidades fisiológicas antes de progresar para satisfacer las necesidades de crecimiento de nivel superior.

La satisfacción de las necesidades fisiológicas no es un fenómeno de "todo o nada", sino más bien un proceso gradual en el que los individuos pueden pasar a necesidades superiores incluso si las necesidades fisiológicas no están completamente satisfechas (Cafiel, 2021). No satisfacer las necesidades fisiológicas puede interrumpir el progreso hacia la autorrealización. Las experiencias de la vida, como el divorcio y la pérdida del empleo, pueden afectar la capacidad de un individuo para satisfacer sus necesidades fisiológicas (McGraw Hill, 2019).

La necesidad básica de alimento del hombre es esencial para la supervivencia, y cuando hay abundancia de alimento, la atención del hombre se desplaza hacia la satisfacción de otros deseos más allá de las necesidades fisiológicas básicas. Por el contrario, cuando falta alimento, el hombre se centra únicamente en satisfacer esta necesidad (Camacho, 2016). Por lo tanto, es crucial satisfacer las necesidades

fisiológicas antes de pasar a necesidades de nivel superior y comprender el impacto de las experiencias de la vida en la capacidad de un individuo para hacerlo.

2. Necesidades de Seguridad

Las necesidades de seguridad son un aspecto esencial del comportamiento y el bienestar humanos. Estas necesidades se refieren a la necesidad de seguridad, estabilidad y protección contra daños. Las necesidades de seguridad están determinadas más por el uso que se le da a un sistema que por lo que es. Por ejemplo, las necesidades de seguridad de un individuo pueden variar según el entorno social, económico y político en el que vive (Cafiel, 2021). Ejemplos de necesidades de seguridad incluyen el deseo de un empleo estable, seguro médico, ingresos estables y un entorno de vida seguro. Las personas necesitan sentirse seguras en su vida personal y profesional.

En un estudio realizado por la (Panda & Sahu, 2015), se descubrió que existen necesidades sociales insatisfechas en todo tipo de consumidores, incluidos ingresos, empleo, educación, seguridad alimentaria, vivienda, transporte y seguridad (Trivedi & Mehta, 2019). Por lo tanto, comprender las necesidades de seguridad es esencial para el bienestar general de un individuo.

Satisfacer las necesidades de seguridad es crucial para el bienestar y el desarrollo de un individuo. Las necesidades de seguridad y protección incluyen la necesidad de protección contra daños físicos, seguridad financiera y salud y bienestar. Estas necesidades son esenciales para la seguridad física y emocional de un individuo (Trivedi & Mehta, 2019).

Para satisfacer las necesidades de seguridad, las personas deben tener acceso a recursos que les proporcionen seguridad y estabilidad. Esto podría incluir acceso a atención médica, viviendas asequibles y oportunidades de empleo (McGraw Hill, 2019). Las organizaciones también pueden desempeñar un papel crucial a la hora de satisfacer las necesidades de seguridad mediante la creación de una comunidad de seguridad.

3. Necesidades Sociales

El tercer nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow son las necesidades sociales. Después de satisfacer las necesidades básicas y sentirse seguras, las personas necesitan sentir amor, pertenencia y conexión (Ballester & Colom, 2018). Las necesidades sociales son necesarias para la salud y el bienestar psicológico humano.

Las necesidades sociales se dispersan a través de mecanismos sociales, principalmente mediante la demostración y la imitación, lo que significa que pueden ser instigadas y, con la ayuda de tácticas publicitarias, pueden ser sentidas intensamente por grandes segmentos de la población. Hay dos idiosincrasias notables de las necesidades humanas que son de enorme importancia económica:

- Pueden ser aliviadas o gratificadas por objetos que no son el objetivo original de deseo.
- No es factible satisfacerlas todas de manera universal y definitiva, como las necesidades son numerosas, se replican y siguen surgiendo otras nuevas.

La presencia de deseos insatisfechos es a la vez una fuente de malestar personal y social, así como un catalizador para el avance material en formas de nuevos productos que satisfacen estas necesidades. Sin embargo, es importante señalar que el objetivo principal de la producción económica no es únicamente satisfacer las necesidades de los demás (Ballester & Colom, 2018). En nuestra sociedad actual, el sistema capitalista proporciona incentivos para la producción recompensando a los empresarios que pueden determinar efectivamente qué producir y cómo producirlo.

Según se menciona en (Hale et al., 2019) un emprendedor que satisface con éxito una necesidad previamente insatisfecha de un consumidor que es financieramente capaz y está dispuesto a pagar por ella, en última instancia obtendrá ganancias.

Las necesidades sociales pueden incluir apoyo emocional, pertenencia a una comunidad social, ser valorado, ayuda práctica e información (Hale et al., 2019). Comunicarse con los demás también es crucial para satisfacer las necesidades de seguridad y apoyar el amor, la pertenencia y la estima. Las personas que tienen satisfechas sus necesidades sociales tienen más probabilidades de experimentar una vida positiva y plena.

4. Necesidades de Reconocimiento

La teoría de necesidades de Maslow sugiere que los individuos están motivados para satisfacer sus necesidades y ascender en la jerarquía hasta alcanzar la autorrealización, entonces según se menciona en (Quintero, 2007) Maslow amplió su teoría y explicó que hay dos tipos de necesidades de estima: la necesidad de respeto de los demás y la necesidad de respeto a uno mismo. Propuso, en este sentido, que el reconocimiento es crucial para satisfacer la necesidad de estima, que es una necesidad fundamental del ser humano (Cafiel, 2021).

El reconocimiento es una necesidad psicológica fundamental que el ser humano requiere para sentirse valorado y apreciado. La psicología del reconocimiento muestra que nuestro cerebro está programado para responder bien al refuerzo positivo, tanto en el juego como en el trabajo (MasterClass, 2021). El reconocimiento es una herramienta poderosa que puede satisfacer las necesidades de estima de un individuo, que es un componente crucial de la jerarquía de necesidades de Maslow.

El reconocimiento puede adoptar muchas formas, incluidos elogios verbales, recompensas, ascensos y reconocimiento público. Cuando los empleados reciben reconocimiento por su arduo trabajo y sus logros, se sienten valorados y apreciados, lo que aumenta su autoestima y confianza (Kowalewski, 2020). Los empleados que se sienten valorados tienen más probabilidades de estar motivados y comprometidos, lo que conduce a una mayor productividad y satisfacción laboral.

El reconocimiento tiene un impacto significativo en la motivación y la productividad en el lugar de trabajo. Los empleados que reciben reconocimiento por su trabajo tienden a estar más motivados, comprometidos y productivos. El reconocimiento público puede resultar más impactante para el destinatario y también puede aumentar la motivación entre todos los empleados, incluidos aquellos que no reciben un reconocimiento directo (Osborne & Hammoud, 2017). Por otro lado, la falta de reconocimiento puede conducir a una baja moral, una disminución de la motivación y un aumento de las tasas de rotación.

5. Necesidades de Autorealización

El nivel más alto de la Jerarquía de Necesidades de Maslow es la autorealización, que implica la realización de todo el potencial de uno (Cherry & Morin, 2023). Este nivel se caracteriza por el crecimiento personal, la creatividad y un sentido de propósito. Las necesidades de autorealización incluyen la realización del potencial personal, la realización personal, la búsqueda del crecimiento personal y las experiencias cumbre (McLeod, 2018).

Según Maslow, las experiencias cumbres desempeñan un papel importante en la autorealización (Cherry & Lehman, 2023). Estas experiencias son momentos intensos de alegría, plenitud y trascendencia que pueden ocurrir durante actividades creativas, espirituales o físicas. Son momentos decisivos de autorealización y pueden proporcionar a las personas un sentido de propósito y dirección. Entonces, las características y componentes claves de las necesidades de autorealización son:

- **Creatividad:** Los individuos que deseaban la autorealización acostumbran a ser creativos y a buscar comunicarse a través del arte, la invención o la resolución de dificultades de una manera novedosa. La ingeniosidad es una herramienta fundamental para el desarrollo de la personalidad.

- **Autenticidad:** Quienes buscan alcanzar lo auténtico tienden a ser genuinos y auténticos en su estilo de vida. No aspiran a ser lo que otros esperan que sean, sino que intentan ser ellos mismos y actuar de acuerdo con sus propios principios y creencias.
- **Autoaceptación:** La autorealización se trata de la aprobación de uno mismo, con todas las bondades y maleables que tiene. Los individuos que se comprometen a realizar su propia autorealización no son severos con respecto a su búsqueda de la misma, además, no se sienten indignos por ello.
- **Experiencias significativas:** Aquellos que se interesan en la autorealización suelen demandar experiencias que les brinden una gran sensación de importancia y propósito en la existencia. Es posible que desearan estudiar la religión, la ética, la filosofía y otras áreas que les asistan a entender más la Tierra y el lugar que tienen en ella.
- **Relaciones saludables:** Las relaciones que tienen importancia en la búsqueda de la autorealización son importantes. La gente suele rodearse de personas que les brindan emociones fuertes y suelen convivir con personas que les apoyan en su desarrollo personal.
- **Logro personal:** Aquellos que se comprometen a realizar su mejor esfuerzo en varias áreas de su existencia, ya sea en el ámbito laboral, artístico, recreacional o político, establecen metas que son difíciles de alcanzar.
- **Búsqueda de la verdad:** La gente que está en búsqueda de la autorealización a menudo posee un anhelo profundo de entender la verdad y la inteligencia en la existencia. Es posible que embaracen en una exploración permanente de entendimiento y conocimiento.

En resumen, la teoría de Maslow sugiere que las personas buscan satisfacer estas necesidades de manera secuencial, avanzando de un nivel a otro a medida que sus necesidades básicas son cubiertas. Sin embargo, es importante señalar que esta teoría ha sido objeto de críticas y su aplicabilidad puede variar según la cultura y el contexto. Es más, en la realidad, las personas a menudo pueden buscar satisfacer necesidades de múltiples niveles simultáneamente.

- **Teoría de la Motivación de dos Factores de Herzberg**

Como ya se ha venido mencionando, el éxito de cualquier organización depende del nivel de motivación y satisfacción laboral de sus empleados. Los empleados motivados son más productivos, comprometidos y dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para lograr los objetivos de la organización. Comprender qué motiva a los empleados es clave para crear un ambiente de trabajo productivo y exitoso. Una de las teorías más influyentes en este campo es la teoría de la motivación de dos factores, desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg.

La teoría de la motivación de dos factores fue desarrollada por Frederick Herzberg en la década de 1950 (Madero, 2019). Esta teoría propone que dos conjuntos de factores influyen en la satisfacción laboral: factores de higiene y motivadores. Los factores de higiene se refieren a las características asociadas con la insatisfacción laboral, como las condiciones laborales, el salario, las políticas de la empresa, la supervisión y la seguridad laboral (Giovannone, 2012). Por otro lado, los motivadores son los factores que conducen a la satisfacción laboral, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento.

Los factores de higiene, según define esta teoría, son esenciales para prevenir la insatisfacción de los empleados, pero no necesariamente los motivan (Iyer, 2022). Por ejemplo, si el salario de un empleado es inadecuado, puede sentirse insatisfecho y desmotivado. Sin embargo, si su salario aumenta a un nivel satisfactorio, es posible que sus niveles de motivación no necesariamente aumenten. Herzberg argumentó que abordar los factores de higiene sólo conduce

a un estado neutral de satisfacción laboral, pero no necesariamente a la motivación (Iyer, 2022).

Los motivadores, por otro lado, son los factores que conducen a la satisfacción y motivación en el trabajo (Iyer, 2022). La motivación es la fuerza impulsora detrás de las acciones humanas y es el proceso que inicia, guía y mantiene comportamientos orientados a objetivos (Chiat & Panatik, 2019). En el lugar de trabajo, la motivación de los empleados afecta la productividad porque los empleados motivados se desempeñan mejor y producen constantemente un trabajo de calidad (Cherry, 2023). Los líderes pueden aumentar la productividad brindando oportunidades para que los empleados desarrollen sus habilidades, reconozcan sus logros y proporcionen un trabajo significativo que se alinee con sus intereses y valores (Islami et al., 2018).

Según la teoría de los dos factores de Herzberg, los motivadores son factores que conducen a la satisfacción laboral y motivan a los empleados a desempeñarse mejor (Madero, 2019). Herzberg utilizó este modelo para explicar que un individuo en el trabajo puede estar satisfecho e insatisfecho al mismo tiempo, puesto que estos dos conjuntos de factores son independientes entre sí (Alrawahi et al., 2020). Por ejemplo, un empleado puede sentirse satisfecho con su trabajo, pero no motivado para asumir responsabilidades adicionales. Si bien la teoría de los dos factores de Herzberg proporciona información valiosa sobre la motivación de los empleados, es esencial reconocer sus limitaciones (Main, 2023). Los sesgos, las diferencias culturales y las diferencias individuales pueden afectar la validez y confiabilidad de este modelo.

La teoría de la motivación de dos factores se ha enfrentado a varias críticas y limitaciones. Una crítica es que no explica completamente la evitación sostenida en situaciones donde los motivadores están ausentes (Madero, 2019). De igual forma, las diferencias culturales pueden afectar la validez del modelo, algunos factores que motivan a los empleados en una cultura pueden no ser relevantes en otra (Daniels, 2023). Otra limitación es que la teoría no tiene en cuenta las diferencias individuales en motivación y satisfacción laboral. A pesar de estas limitaciones, la

teoría de la motivación de dos factores sigue siendo un marco importante para comprender la motivación de los empleados y la satisfacción laboral.

La teoría de la motivación de dos factores tiene implicaciones importantes para la práctica en el lugar de trabajo. Al comprender la diferencia entre factores de higiene y motivadores, los líderes pueden crear un ambiente de trabajo que fomente la motivación y la satisfacción laboral de los empleados (Biswas, 2023). Para motivar a los empleados, los líderes deben brindar oportunidades de crecimiento, reconocimiento y trabajo significativo (Nicolini et al., 2015). Una mejor comprensión de los factores que influyen en la motivación de los empleados puede ayudar a las organizaciones a crear políticas que promuevan el desarrollo de los empleados y la satisfacción laboral. En adición, las investigaciones futuras centradas en explorar las diferencias individuales en la motivación y la satisfacción laboral pueden mejorar aún más nuestra comprensión de la motivación de los empleados en el lugar de trabajo.

En conclusión, la teoría de los dos factores de Herzberg proporciona información valiosa sobre los factores que influyen en la motivación y la satisfacción laboral de los empleados. Los factores de higiene y los motivadores son independientes, y abordar los factores de higiene por sí solos no conduce necesariamente a una mayor motivación. Los motivadores, como el reconocimiento y el trabajo significativo, son esenciales para crear una fuerza laboral motivada. La teoría de los dos factores tiene importantes implicaciones para la práctica, puesto que destaca la importancia de abordar tanto los factores de higiene como los motivadores para crear un entorno de trabajo productivo y satisfactorio. Las investigaciones futuras pueden mejorar aún más nuestra comprensión de la motivación de los empleados y la satisfacción laboral, y ayudar a las organizaciones a crear políticas que promuevan el desarrollo y la satisfacción laboral de los empleados.

- **Teoría de las Necesidades de McClelland**

La Teoría de las Tres Necesidades, también conocida como Teoría de las Necesidades, es la teoría más conocida de David McClelland. Según esta teoría, todo individuo tiene tres necesidades básicas: la necesidad de poder, la necesidad de logro y la necesidad de afiliación (McClelland & Burnham, 2017).

Estas necesidades no son mutuamente excluyentes y cada persona tiene las tres necesidades hasta cierto punto. Sin embargo, una necesidad suele ser más dominante que las demás. La necesidad de poder es el deseo de influir, controlar y dirigir a los demás. Los individuos con una gran necesidad de poder quieren tener el control de su entorno y buscan posiciones de autoridad y responsabilidad (McClelland & Burnham, 2017).

La necesidad de logro es el deseo de sobresalir, de alcanzar metas desafiantes y de recibir reconocimiento por los logros propios (Osemeke & Adegboyega, 2017). Los individuos con una gran necesidad de logros están motivados por tareas desafiantes que requieren esfuerzo, perseverancia y habilidad. Mientras que la necesidad de afiliación es la que presentan los individuos para establecer vínculos afectivos y de creación de un entorno social en donde se sientan cómodos, como por ejemplo el de formar una familia, casarse, pertenecer a un grupo de amigos entre otros.

a. Necesidad de Logro

Según se indica en (McClelland, 2015) individuos con una gran necesidad de logro poseen características específicas que los distinguen de los demás. Cinco características de aquellos con una gran necesidad de logro son las siguientes:

En primer lugar, hacen lo mejor que pueden y se esfuerzan por alcanzar la excelencia. Se fijan objetivos desafiantes pero alcanzables y se esfuerzan por alcanzarlos.

En segundo lugar, fijan objetivos moderados y asumen riesgos calculados. No tienen miedo al fracaso, sino que lo utilizan como una oportunidad de aprendizaje.

En tercer lugar, buscan retroalimentación concreta sobre su desempeño. Quieren saber qué tan bien lo están haciendo y cómo pueden mejorar.

En cuarto lugar, tienen un fuerte sentido de responsabilidad personal por su desempeño. No culpan a factores externos por sus fracasos, sino que asumen toda la responsabilidad por sus acciones.

Finalmente, tienen una perspectiva a largo plazo sobre sus objetivos. No buscan recompensas inmediatas, sino que se centran en lograr el éxito a largo plazo.

Algunos estudios han encontrado que la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland puede predecir el éxito en la gestión. La necesidad de logro, afiliación y poder desempeñan un papel en el éxito gerencial. Las personas con una gran necesidad de logros tienen más probabilidades de tener éxito en trabajos que requieren el logro de objetivos, como ventas, consultoría y emprendimiento.

b. Necesidad de Poder

Los individuos con una gran necesidad de poder tienen un fuerte deseo de controlar e influir en los demás. Esta necesidad no es necesariamente negativa, puede impulsar a las personas a asumir roles de liderazgo y realizar cambios positivos en su entorno (Rybnicek et al., 2019). Sin embargo, también puede conducir a comportamientos negativos cuando los individuos usan su poder para beneficio personal o para manipular a otros (McClelland & Burnham, 2017).

Las investigaciones han demostrado que las personas con alto poder y control tienen una mentalidad más institucional y tienden a ser elegidos para más cargos, controlar su consumo de alcohol y participar en otras formas de autocontrol. Esto sugiere que tener una gran necesidad de poder puede conducir al éxito en determinadas áreas, como la política o la gestión (Osemeke & Adegboyega, 2017).

En el lugar de trabajo, las personas motivadas por el poder pueden requerir expectativas claras y un camino para avanzar en su carrera. También pueden valorar las oportunidades para liderar y tomar decisiones, así como el reconocimiento por sus logros (Osemeke & Adegboyega, 2017). Aquellos con una gran necesidad de poder trabajan mejor cuando están a cargo. Como les gusta la competencia, les va bien con proyectos o tareas orientadas a objetivos que les permitan demostrar sus habilidades y hacer valer su autoridad.

Sin embargo, pueden tener dificultades en situaciones en las que no tienen el control o en las que deben trabajar en colaboración con otros. En general, comprender la necesidad de poder puede ayudar a las personas y las organizaciones a comprender mejor cómo motivar y gestionar a las personas con esta necesidad (Rybnicek et al., 2019). Al brindar oportunidades de liderazgo y reconocimiento, y al mismo tiempo monitorear comportamientos negativos, las personas con una gran necesidad de poder pueden contribuir exitosamente a su lugar de trabajo y a la sociedad en su conjunto.

c. Necesidad de Afiliación

La necesidad de afiliación es una motivación humana fundamental que se caracteriza por el deseo de formar y mantener relaciones sociales. Es una necesidad básica que está presente en todo individuo, independientemente de su edad, género o cultura. La teoría de las necesidades de McClelland según (Doeze Jager-van Vliet et al., 2017) sugiere que esta necesidad es un componente crítico de la motivación humana, junto con la necesidad de logro y la necesidad de poder. Según McClelland, los individuos con una gran necesidad de afiliación están motivados por el deseo de establecer y mantener relaciones cercanas con los demás. Esta necesidad a menudo se manifiesta en la vida cotidiana a través de actividades como unirse a clubes, participar en deportes de equipo o asistir a eventos sociales.

La necesidad de afiliación según se indica en (de Andrade et al., 2021) también tiene un impacto significativo en el lugar de trabajo. Los empleados que tienen un

sentido de afiliación con sus colegas y la organización tienen más probabilidades de experimentar satisfacción laboral y compromiso organizacional. Los gerentes pueden desempeñar un papel crucial en el fomento de un sentido de afiliación entre los empleados creando un ambiente de trabajo positivo, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo eventos sociales (Osemeke & Adegboyega, 2017). Sin embargo, hacer demasiado hincapié en la necesidad de afiliación también puede tener sus desventajas. Por ejemplo, cuando los empleados priorizan las relaciones sociales sobre las tareas laborales, puede provocar una disminución de la productividad y el rendimiento.

- **Teoría de Establecimiento de Metas de Locke**

Según se menciona en (Merchán, 2022), la teoría del establecimiento de objetivos de la motivación de Edwin A. Locke, establecida en 1968, enfatiza profundamente la importancia de objetivos claros y bien definidos como mecanismo principal para mejorar el desempeño de las tareas. Locke, junto con su colaborador Gary P. Latham, identificaron la claridad en el establecimiento de objetivos como un factor crítico para motivar a las personas a realizar el esfuerzo necesario para lograr los resultados deseados (Atlassian, 2024). La claridad de las metas, que se refiere a la especificidad y comprensibilidad de los objetivos establecidos, garantiza que los individuos sepan exactamente lo que se espera de ellos y, por lo tanto, es más probable que participen en acciones específicas y esfuerzos persistentes para cumplir con estos criterios (Atlassian, 2024).

Junto con, la teoría de Locke postula que la intención de lograr estos objetivos bien articulados es una fuente fundamental de motivación, que impulsa no sólo la dirección del comportamiento sino también su intensidad y duración (Pradas, 2018). Este énfasis en la especificidad de los objetivos y la motivación inherente que genera sirve como piedra angular de la teoría de Locke, destacando la noción de "sentido común" de que saber exactamente lo que uno pretende lograr es inherentemente motivador (Merchán, 2022).

a. La motivación y la especificidad de los objetivos

La eficacia de la especificidad de objetivos para reforzar la motivación se destaca aún más por el mecanismo a través del cual canaliza el esfuerzo y la atención individuales. Los objetivos específicos, por su propia naturaleza, proporcionan un objetivo claro al que aspirar los individuos, actuando como un faro que guía el comportamiento en una dirección significativa (Merchán, 2022). Esta claridad es esencial porque los objetivos no específicos carecen de la precisión necesaria para informar a un individuo sobre la naturaleza exacta de los resultados esperados, lo que a menudo genera ambigüedad e indecisión.

En este contexto, los objetivos específicos no sólo dirigen la atención, sino que también alientan a las personas a persistir frente a los desafíos. Esta persistencia es crucial, puesto que a menudo es en momentos de dificultad cuando la motivación puede disminuir (Pradas, 2018). Dichos objetivos también impulsan a los individuos a desarrollar y perfeccionar estrategias efectivas para la realización de tareas, mejorando aún más el desempeño.

La combinación de estos factores (enfoque, persistencia y desarrollo de estrategias) contribuye al aumento de la motivación y el esfuerzo que provocan los objetivos específicos en comparación con sus contrapartes no específicas (N. Pérez, 2015). Esta relación entre el establecimiento de metas específicas y una mayor motivación y desempeño ha sido validada empíricamente, con estudios que indican que las personas que trabajan hacia objetivos específicos tienden a exhibir niveles más altos de logro (D. Pérez, 2020). En resumen, la especificidad de los objetivos no es simplemente una recomendación sino un componente fundamental de un marco motivacional eficaz que ha sido respaldado por una gran cantidad de investigaciones psicológicas.

b. Objetivos desafiantes y el desempeño de los colaboradores

Al profundizar en la dinámica del establecimiento de metas, las metas desafiantes llevan la especificidad un paso más allá al inculcar un sentido de urgencia e

importancia en las tareas en cuestión. Cuando los empleados se enfrentan a objetivos que exigen ir más allá de sus capacidades actuales, se ven obligados a centrar sus esfuerzos en las tareas más significativas, mejorando así su capacidad para priorizar de forma eficaz (D. Pérez, 2020). Este enfoque no se trata simplemente de seleccionar las tareas adecuadas, sino que también se sustenta en la elevación psicológica de la importancia del objetivo, los objetivos desafiantes a menudo se perciben como más vitales y dignos de ser alcanzados (Merchán, 2022). Por añadidura, el mismo acto de esforzarse por alcanzar estos objetivos ambiciosos puede generar un mayor sentido de autoeficacia, a medida que los empleados comienzan a creer más firmemente en su capacidad para realizar tareas difíciles.

Esta creencia, a su vez, es un poderoso motivador, a menudo más que el atractivo de lograr objetivos vagos o fácilmente alcanzables, que pueden no evocar el mismo nivel de impulso y compromiso (Atlassian, 2024). Por lo tanto, al establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, las organizaciones pueden fomentar un ambiente de trabajo donde el desempeño de los empleados no se trata sólo de alcanzar puntos de referencia sino de alcanzar la excelencia y desarrollar todo su potencial (D. Pérez, 2020).

c. Definición de objetivos en planes de motivación laborales

Para implementar estrategias de establecimiento de metas de manera efectiva, las organizaciones deben profundizar en las complejidades de los factores motivacionales y alinearlos con los objetivos estratégicos. El establecimiento de planes de acción es fundamental, proporciona un camino estructurado a seguir por los empleados, impulsando así la motivación intrínseca, que se reconoce como un poderoso impulsor para lograr los objetivos (Colomo & Casado, 2006). Los entrenadores o mentores pueden desempeñar un papel fundamental en este proceso, examinando cuidadosamente la misión de la organización para crear un marco rector para estas prácticas. Su experiencia puede ayudar a crear un entorno que no sólo anime a los empleados a perseguir objetivos, sino que también garantice que estas metas resuenen con la visión más amplia de la organización

(R. Pérez et al., 2015). Paralelamente, la orientación de las actitudes y prácticas de los empleados hacia los planes estratégicos es crucial.

Al fomentar una cultura que valore la motivación y el compromiso, las organizaciones pueden cultivar una fuerza laboral capaz y ansiosa por lograr los objetivos establecidos (Puma, 2020). Esto debe ejecutarse en conjunto con una evaluación general de los planes implementados, como las estrategias de ventas, para garantizar que no solo sean efectivos sino también propicios para la motivación y la satisfacción laboral durante la fase de establecimiento de objetivos (Porret, 2014).

d. Desafíos comunes en la aplicación de la teoría de Locke

La aplicación de la teoría de Locke al lugar de trabajo a menudo comienza con el establecimiento de planes de acción que están profundamente alineados con la motivación intrínseca, un componente central de la teoría del establecimiento de metas de Locke. Estos planes de acción están minuciosamente diseñados para fomentar un entorno laboral en el que los empleados se sientan personalmente comprometidos con el éxito de la organización. Los entrenadores y los equipos directivos profundizan en los detalles de cada rol para adaptar estrategias que no sólo resuenan con las aspiraciones personales de los empleados, sino que también se alinean con los objetivos generales de la empresa (Colomo & Casado, 2006).

La implementación estratégica de estos planes requiere una comprensión profunda de las actitudes y motivaciones individuales que impulsan el desempeño de los empleados (Puma, 2020). Este enfoque personalizado garantiza que los empleados no solo ejecuten tareas mecánicamente, sino que estén genuinamente motivados para lograr los objetivos que consideran significativos y que la organización reconoce como valiosos (La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización, 2020). Con esto, en la fase de establecimiento de estos objetivos, el plan de ventas, por ejemplo, se somete a una evaluación general para comprobar su eficacia a la hora de fomentar la motivación y la satisfacción del personal de ventas (Porret, 2014). La simplicidad

de técnicas como el establecimiento de objetivos y la relajación, junto con la formación continua, facilita un entorno en el que los empleados están constantemente motivados, lo que a su vez permite la ejecución de planes precompetitivos y el desarrollo de un marco estratégico sólido (Arias et al., 2018).

e. Mejorar prácticas para alinear las metas y objetivos

Para garantizar aún más que las motivaciones individuales estén alineadas armoniosamente con los objetivos organizacionales más amplios, es esencial establecer planes de acción que estimulen la motivación intrínseca. Estos planes actúan como un puente que vincula las aspiraciones personales del individuo con la misión general de la organización. En el centro de estos planes se encuentra el reconocimiento del valor que tiene el logro de estos objetivos para el individuo, así como para la empresa en su conjunto (Colomo & Casado, 2006).

Los entrenadores y mentores dentro de la organización desempeñan un papel fundamental en este contexto; evalúan las fortalezas y debilidades individuales, adaptando planes de acción que no solo se alinean con la dirección estratégica de la organización, sino que también sirven como una guía personalizada para los empleados. Este proceso asegura que cada miembro de la organización comprenda cómo sus esfuerzos contribuyen al éxito colectivo, motivándolos efectivamente a alcanzar los objetivos establecidos (R. Pérez et al., 2015).

El establecimiento de dichos planes estratégicos requiere una consideración cuidadosa de varios factores, incluidas las actitudes y las motivaciones individuales. Al tener esto en cuenta, la organización crea un entorno en el que los empleados no sólo son conscientes de lo que se espera de ellos, sino que también están genuinamente motivados a cumplir esas expectativas porque ven su crecimiento personal entrelazado con el progreso de la empresa (Puma, 2020).

Entonces, como se indicó previamente, la teoría de establecimiento de metas de Locke destaca la importancia de fijar metas claras y desafiantes para motivar el rendimiento humano. Según esta teoría, establecer objetivos específicos y

alcanzables proporciona dirección, estimula el esfuerzo y fomenta la persistencia. La claridad en las metas, su dificultad adecuada y la participación en su establecimiento son elementos clave para impulsar la motivación. Conjuntamente, la retroalimentación constante sobre el progreso hacia esas metas contribuye al sentido de logro y al mantenimiento de la dedicación. En resumen, la teoría de Locke subraya que el establecimiento de metas bien definidas y desafiantes puede ser un catalizador efectivo para mejorar el desempeño y la motivación en diversos contextos.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Dentro de este capítulo se establecerá los enfoques metodológicos utilizados en este proyecto de investigación. Esto incluirá definir el tipo de investigación, así como delinear los métodos y herramientas de recopilación de datos empleados.

Considerando los objetivos planteados para el presente trabajo de crear un plan de motivación laboral dentro de la empresa RIZOBACTER ECUATORIANA, se debe tener en cuenta desde una perspectiva metodológica que al incorporar el uso del cuestionario MbM dentro de la organización se construirá en base a la siguiente estructura:

Evaluación de la Situación Actual:

- Realizar un análisis exhaustivo de la motivación laboral actual en la organización.
- Identificar áreas de mejora y comprender las preocupaciones y expectativas de los empleados.

Definición de Objetivos del Plan:

- Establecer metas específicas y medibles para mejorar la motivación laboral en áreas identificadas.
- Definir claramente los resultados esperados del plan de motivación.

Diseño del Cuestionario MbM:

- Adaptar o diseñar un cuestionario MbM que aborde aspectos clave de la motivación laboral, como reconocimiento, desarrollo profesional, equilibrio trabajo-vida, entre otros.
- Asegurarse de que las preguntas sean claras, relevantes y alineadas con los objetivos del plan.

Comunicación y Sensibilización:

- Informar a los empleados sobre el propósito del plan de motivación y la importancia de su participación en la encuesta.
- Destacar ¿cómo sus respuestas contribuirán a la mejora del ambiente laboral?

Implementación del Cuestionario:

- Realizar la encuesta MbM de manera anónima y confidencial para fomentar la honestidad en las respuestas.
- Proporcionar orientación clara sobre cómo completar el cuestionario y establecer un plazo para su cumplimentación.

Análisis de Resultados:

- Recopilar y analizar los resultados del cuestionario de MbM.
- Identificar patrones, tendencias y áreas específicas que requieren atención.

Desarrollo de Estrategias Personalizadas:

- Basándose en los resultados, diseñar estrategias específicas para abordar áreas de mejora identificadas.
- Personalizar intervenciones según los diferentes niveles y funciones dentro de la organización.

Implementación de Intervenciones:

- Llevar a cabo las intervenciones planificadas, que pueden incluir programas de reconocimiento, desarrollo profesional, actividades de *team building*, entre otras.
- Asegurarse de que las intervenciones estén alineadas con las expectativas y necesidades de los empleados.

Monitoreo Continuo y Adaptación:

- Establecer un sistema de seguimiento continuo para evaluar la efectividad de las intervenciones.
- Realizar ajustes según los comentarios y resultados obtenidos durante la implementación.

Evaluación Final y Retroalimentación:

- Realizar una evaluación final para medir el impacto general del plan de motivación.
- Proporcionar retroalimentación a los empleados sobre las mejoras implementadas y cómo han contribuido al ambiente laboral.

Este enfoque metodológico proporciona un marco estructurado para implementar un plan de motivación laboral, utilizando el cuestionario MbM como una herramienta fundamental para recopilar información valiosa de los empleados.

2.1. Cuestionario MbM

La motivación es un factor crítico que influye en el comportamiento humano. Es la fuerza impulsora que impulsa a las personas hacia el logro de sus metas y objetivos. En el lugar de trabajo, la motivación es esencial, puesto que conduce a una mayor productividad, un mejor desempeño y eficiencia. Una fuerza laboral bien motivada es clara en su impacto en la organización. Los empleados motivados son más productivos y comprometidos (Kleinbeck et al., 2013).

El Cuestionario de Motivación Laboral de MbM es un medio sistemático para evaluar las diferencias en los patrones de motivación y las fortalezas entre los individuos, desarrollado por Sashkin en 1990, es un ejemplo de un instrumento utilizado para medir la motivación en el lugar de trabajo (Tesone, 2005). Este cuestionario tiene como objetivo proporcionar una comprensión integral de la motivación de un individuo y los factores que lo impulsan (Badubi, 2017). El

cuestionario mide el interés del empleado en su trabajo e identifica los factores que afectan su desempeño laboral. La retroalimentación obtenida del cuestionario se puede utilizar para avanzar hacia una fuerza laboral más motivada y comprometida (Baron et al., 2022)

El Cuestionario de Motivación Laboral de MbM es un medio sistemático para evaluar las diferencias en los patrones de motivación y las fortalezas entre los individuos. Este cuestionario tiene como objetivo proporcionar una comprensión integral de la motivación de un individuo y los factores que lo impulsan (Baron et al., 2022). El cuestionario mide el interés del empleado en su trabajo e identifica los factores que afectan su desempeño laboral. La retroalimentación obtenida del cuestionario se puede utilizar para avanzar hacia una fuerza laboral más motivada y comprometida (Adigun et al., 2021).

El Cuestionario de Motivación Laboral de MbM tiene varias ventajas. En primer lugar, evalúa la validez y fiabilidad de la motivación de los empleados (Vo et al., 2022). En segundo lugar, juega un papel vital en el desarrollo de las organizaciones, porque aumenta la productividad y eficacia de los empleados (Dhatt et al., 2021). En tercer lugar, es un cuestionario de motivación de los empleados gratuito y práctico que ayuda a las organizaciones a comprender el nivel de interés que tiene su personal en trabajar para la empresa (Vijayamohan, 2022).

En definitiva, la motivación es fundamental en el lugar de trabajo, puesto que conduce a una mayor productividad, un mejor desempeño y eficiencia. El Cuestionario de Motivación Laboral de MbM es un medio sistemático para evaluar las diferencias en los patrones de motivación y las fortalezas entre los individuos. El propósito de este cuestionario es descubrir el nivel de motivación de un individuo o grupo de individuos en un ambiente de trabajo determinado. Esto se logra mediante el uso de una serie de preguntas y encuestas que permiten al investigador recopilar datos sobre las respuestas de los participantes (Visser et al., 2020).

En este aspecto, el cuestionario tiene varias ventajas, como evaluar la validez y confiabilidad de la motivación de los empleados y aumentar la productividad y

efectividad de los empleados. Mejorar la motivación laboral tiene varios beneficios, como aumentar la productividad, mejorar el desempeño y la eficiencia, reducir el ausentismo y aumentar la retención de empleados. Por lo tanto, las organizaciones deberían considerar el uso del Hurlocker et al (2020) señala que, algunos ítems relacionados con la depresión y la motivación/iniciativa tuvieron poca validez, lo que subraya la necesidad de realizar una evaluación adicional para determinar la efectividad de los ítems seleccionados del cuestionario MbM.

El cuestionario MbM incluye una escala que evalúa las necesidades de seguridad y salud, las cuales son esenciales para satisfacer antes de que los individuos puedan concentrarse en otras formas de motivación laboral (Visser et al., 2020). Este instrumento puede ser empleado para evaluar la motivación laboral en diversos grupos demográficos, como la edad, el género, el nivel jerárquico en el trabajo y la experiencia laboral a tiempo completo (Tesone, 2005).

Para desarrollar el cuestionario MbM, se desarrolló un instrumento de encuesta estructurado basado en una revisión de una extensa literatura (Goel et al., 2016). Sin embargo, aún se necesita más validación y trabajo empírico para validar completamente el cuestionario y su capacidad para predecir con precisión los resultados para clientes u organizaciones (Holroyd et al., 2008). Han surgido preocupaciones con respecto a ciertos elementos del cuestionario, específicamente aquellos relacionados con la depresión y la motivación/iniciativa, que pueden tener una capacidad limitada para medir con precisión la motivación (Hurlocker et al., 2020).

A pesar de estas limitaciones, el cuestionario MbM sigue siendo una herramienta valiosa para evaluar la motivación laboral y puede ser útil para organizaciones que buscan mejorar la motivación de los empleados. Por lo tanto, una vez comprendido el funcionamiento del cuestionario MbM, es crucial considerar el problema específico que se desea abordar. Desde una perspectiva orgánica y dialéctica, se asume que las personas son organismos activos, con tendencias naturales hacia el crecimiento psicológico, y que constantemente buscan integrar coherentemente

sus experiencias con su voluntad, conforme sostiene la visión de la psicología humanista.

Cuestionario de Motivación Laboral de MbM para aumentar la motivación laboral y crear un ambiente de trabajo positivo.

2.2. Tipo, diseño y enfoque de la investigación

- **Tipo de investigación.**

La investigación es un aspecto esencial de cualquier campo académico y se lleva a cabo utilizando diversos métodos y técnicas. Dos de los tipos de investigación más comunes son la investigación descriptiva y la exploratoria, los cuales son los que más se ajustan a la realidad y los objetivos planteados en el presente trabajo. Si bien ambos métodos tienen como objetivo proporcionar una mejor comprensión de un fenómeno particular, difieren en su enfoque y propósito.

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que tiene como objetivo describir las características, comportamientos y actitudes de una población o fenómeno. Es un enfoque estructurado y sistemático que implica recopilar y analizar datos a través de encuestas, cuestionarios, observaciones y otros métodos. El propósito de la investigación descriptiva es proporcionar una descripción general completa de un tema en particular sin manipular ni cambiar su naturaleza.

Con esto mencionado se hace referencia al uso del cuestionario MbM como parte de las herramientas para describir el nivel de motivación laboral en la población objetivo. La investigación descriptiva entonces, es útil para proporcionar una imagen detallada y precisa del fenómeno objeto de este trabajo.

También dentro del presente trabajo, se define un tipo exploratorio para el proceso investigativo, dado que, la investigación exploratoria tiene como objetivo explorar un tema o fenómeno que no se comprende o estudia bien. Es un proceso abierto y flexible que implica generar ideas, hipótesis y conocimientos que pueden

profundizarse a través de otros tipos de investigación. La investigación exploratoria suele realizarse mediante entrevistas, grupos focales, estudios de casos y revisiones de literatura, que forman parte de las tareas que se han definido y realizado en el presente trabajo.

Si bien la investigación descriptiva y la exploratoria comparten algunas similitudes, difieren en su enfoque y propósito. La investigación descriptiva se centra en describir un fenómeno, mientras que la investigación exploratoria se centra en explorar un fenómeno. La investigación descriptiva se basa en un diseño de investigación predeterminado, mientras que la investigación exploratoria es un proceso abierto y flexible. La investigación descriptiva se utiliza para proporcionar una imagen detallada y precisa de un fenómeno, mientras que la investigación exploratoria se utiliza para generar nuevas ideas e hipótesis.

Entonces, para realizar un análisis de la motivación laboral se ha empleado la investigación descriptiva para describir la demografía de los colaboradores de la empresa de servicios, mientras que se emplea el tipo exploratorio para analizar los factores que influyen en la motivación laboral de dichos colaboradores.

- **Enfoque de la investigación.**

La investigación tiene un enfoque claro, puesto que su objetivo principal es desarrollar un plan de motivación laboral que mejore los índices de satisfacción de los empleados en la empresa de servicios de Guayaquil. En este sentido, la investigación adopta un enfoque cuantitativo.

Las fuentes primarias corresponderán a los resultados de las encuestas realizadas a la población objetivo de colaboradores, mientras que las fuentes secundarias datan explícitamente de documentos, libros y otras fuentes de información científica.

- **Diseño de la investigación.**

El diseño de la presente investigación es no experimental por cuanto todo el proceso de observación de las variables se las realizará en su entorno natural y como se presentan sin que sean manipuladas de alguna forma. En esta línea de ideas, los diseños no experimentales permiten realizar verificaciones relacionadas al ámbito de estudio sino únicamente realizar el proceso de recopilación de datos para llegar a la consecución de los objetivos planteados.

Ahora bien, parte del diseño incluye el manejo del tipo de investigación descriptiva, puesto que se va a describir la variable de motivación laboral dentro de la empresa de servicios. En este aspecto según se indica en (Valle et al., 2022), la investigación descriptiva permitirá reconocer y definir cuáles son las características claves de las variables de estudio para determinar su presencia en la población objetivo.

Para finalizar este apartado, como se ha indicado previamente, la investigación es de corte transeccional (transversal), debido a que el análisis de la motivación laboral en el grupo de colaboradores se realizará una sola vez para observar las variables de estudio, por tanto, este tipo de investigación no implica tener que realizar seguimientos posteriores, sino que más bien se apega a la información estadística obtenida para determinar la presencia de las variables dentro de la población objetivo.

- **Tipo de recolección de la información.**

Para realizar la medición de los niveles de motivación laboral se hará uso del cuestionario MbM el cual permite, en base a una serie de preguntas reflejar o no el nivel de motivación y los factores motivaciones que inciden en el entorno de trabajo.

Adicional a esto, se aplicará un análisis estadístico para determinar el comportamiento de las variables de motivación y los factores de motivación asociados.

- **Población.**

Para el proceso de selección de la población se han determinado el total de los trabajadores de la empresa de servicios de Guayaquil, que según los datos administrativos es de 89 trabajadores. La población objetivo de este estudio comprende toda la fuerza laboral de la empresa Rizobacter Ecuatoriana que es de 89 colaboradores a nivel nacional, considerando que todos estos de alguna manera han manifestado indicios de falta de motivación dentro de su entorno de trabajo.

2.3. Análisis y presentación de resultados

El cuestionario MbM (Motivación basada en Maslow) fue originalmente elaborado para medir las diversas necesidades motivacionales de los empleados en el ámbito laboral, estructuradas bajo el enfoque de las necesidades de Maslow (Sashkin, 1996). Con el fin de garantizar la pertinencia y aplicabilidad de los ítems al contexto específico del presente estudio, se efectuó un proceso de validación de ítems por medio del juicio de expertos. Tres especialistas en psicología organizacional tomaron parte en el juicio y evaluaron la coherencia conceptual, claridad semántica y pertinencia cultural de los ítems frente al grupo objetivo.

En cuanto a la fiabilidad, se optó por una validación de tipo teórica, basada en el uso previo de su construido en investigaciones similares realizadas en ambientes laborales de América Latina. Se le otorgó prioridad válida de contenido, sustentado en juicios de expertos como en una validación teórica, dado que este conducto se deriva de la teoría de las necesidades de Maslow.

Además, se llevaron a cabo adecuaciones lingüísticas menores al cuestionario de la encuesta a fin de optimizar su entendimiento por parte de los colaboradores de Rizobacter Ecuatoriana sin modificar la estructura original del instrumento y de sus dimensiones evaluativas

El cuestionario MbM de motivaciones internas tiene 5 respuestas posibles las cuales se describen a continuación:

C = Completamente de acuerdo

B = Básicamente de acuerdo

P = Parcialmente de acuerdo

S = Solo un poco de acuerdo

N = No estoy de acuerdo

Tomando esto en consideración, a continuación, se define el esquema de puntuación para el cuestionario.

Tabla 1. De Puntuación de Cuestionario MbM

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
C = 5	C = 1	C = 5	C = 5
B = 4	B = 2	B = 4	B = 4
P = 3	P = 3	P = 3	P = 3
S = 2	S = 4	S = 2	S = 2
N = 1	N = 5	N = 1	N = 1
Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
C = 1	C = 5	C = 5	C = 5
B = 2	B = 4	B = 4	B = 4
P = 3	P = 3	P = 3	P = 3
S = 4	S = 2	S = 2	S = 2
N = 5	N = 1	N = 1	N = 1
Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12
C = 5	C = 1	C = 5	C = 1
B = 4	B = 2	B = 4	B = 2
P = 3	P = 3	P = 3	P = 3
S = 2	S = 4	S = 2	S = 4
N = 1	N = 5	N = 1	N = 5
Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16
C = 5	C = 5	C = 5	C = 5
B = 4	B = 4	B = 4	B = 4
P = 3	P = 3	P = 3	P = 3
S = 2	S = 2	S = 2	S = 2
N = 1	N = 1	N = 1	N = 1
Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20
C = 5	C = 5	C = 5	C = 1
B = 4	B = 4	B = 4	B = 2
P = 3	P = 3	P = 3	P = 3
S = 2	S = 2	S = 2	S = 4
N = 1	N = 1	N = 1	N = 5
TOTAL			
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de auto realización

Fuente: elaborada por el autor.

En la Tabla 1 se detalla el nivel de puntajes para cada una de las preguntas, de los cuales la interpretación adecuada se la maneja en base a la escala de un mínimo de 5 y máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas de 20 puntos o más implican

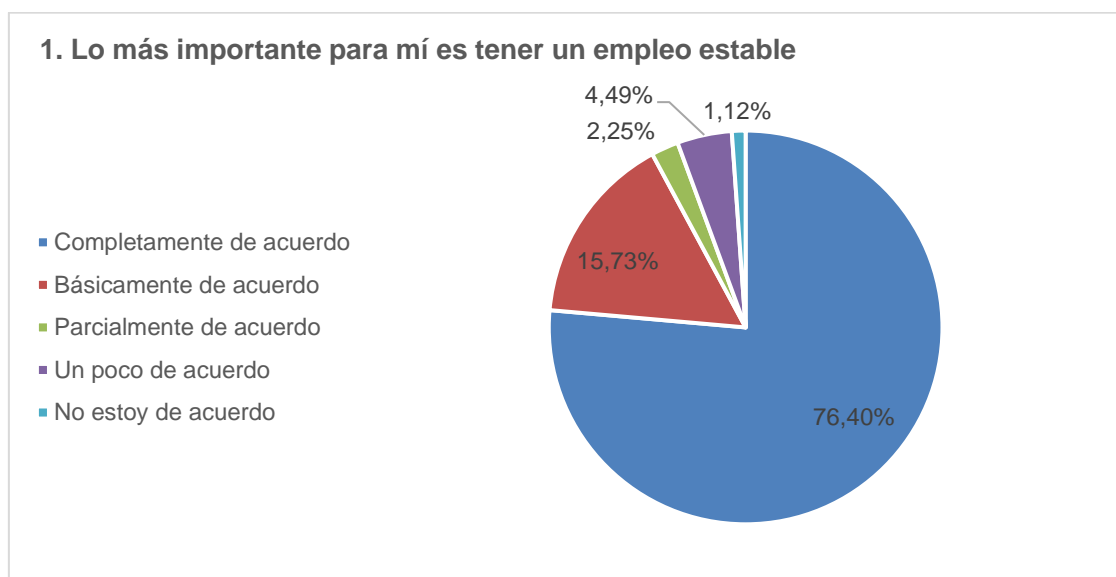
que las motivaciones medidas para dicha escala son muy importantes, mientras que puntajes entre 15 y 19 denotan que las motivaciones medidas son relativamente importantes; puntuaciones entre 10 y 14 son escasamente importantes y una puntuación baja (por debajo de 10) indican que no son para nada importantes.

- **Necesidades de Protección y Seguridad.**

A continuación, se analizarán las preguntas del cuestionario que tienen incidencia sobre las necesidades de protección y seguridad.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 1 del cuestionario MbM

Figura 1. Pregunta 1 del cuestionario MbM

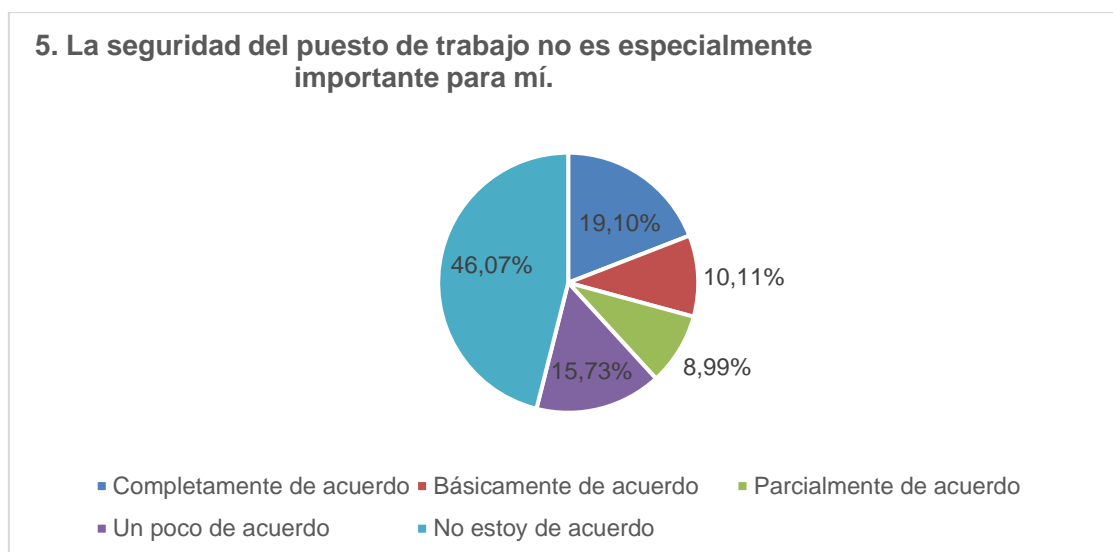


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 1 se observa que para la pregunta 1 del cuestionario MbM un 76% del total de encuestadas está completamente de acuerdo en que le dan mayor importancia a tener un empleo estable, un 16% está básicamente de acuerdo con esta aseveración y 8% indica estar entre parcialmente de acuerdo y no estar de acuerdo con esta consideración.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 5 del cuestionario MbM

Figura 2. Pregunta 5 del cuestionario MbM.

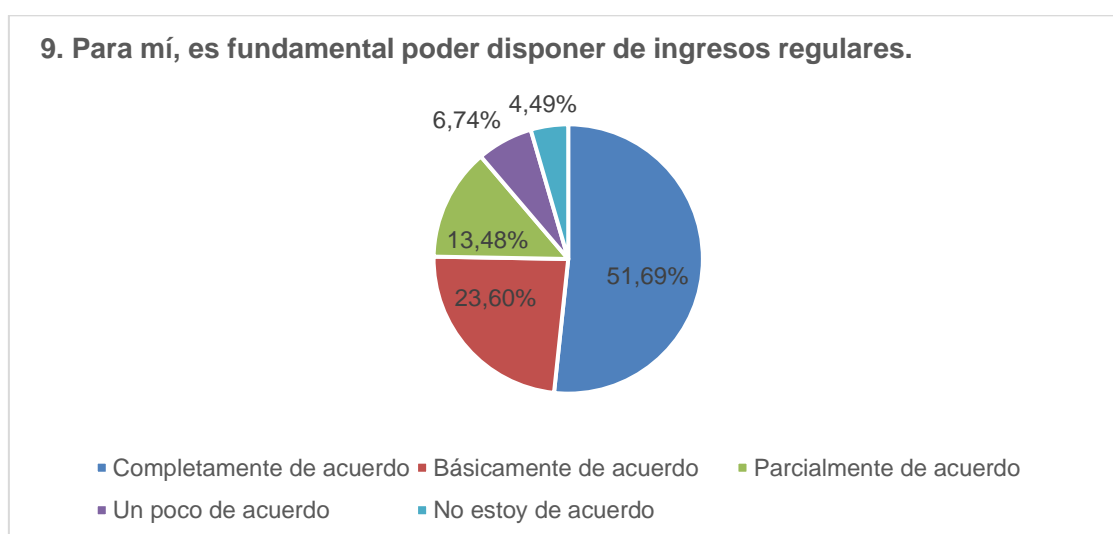


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 2 se observa que para la pregunta 5 del cuestionario MbM un 46% del total de encuestadas indica que la seguridad del puesto de trabajo si es importante, un 19% indica que no es importante y un 35% tiene opiniones parciales sobre la importancia de la seguridad del puesto de trabajo.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 9 del cuestionario MbM

Figura 3. Pregunta 9 del cuestionario MbM.

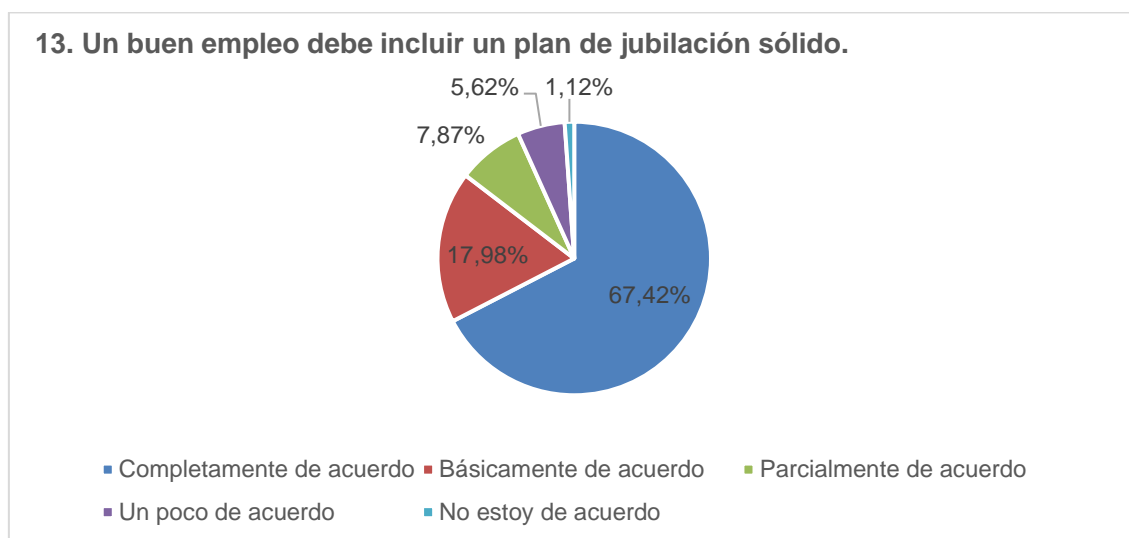


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3 se observa que para la pregunta 9 del cuestionario MbM un 52% de los encuestados indicó estar completamente de acuerdo en que es fundamental disponer de ingresos regulares, mientras que un 24% de los colaboradores indica estar básicamente de acuerdo con la importancia de disponer de ingresos regulares.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 13 del cuestionario MbM

Figura 4. Pregunta 13 del cuestionario MbM.

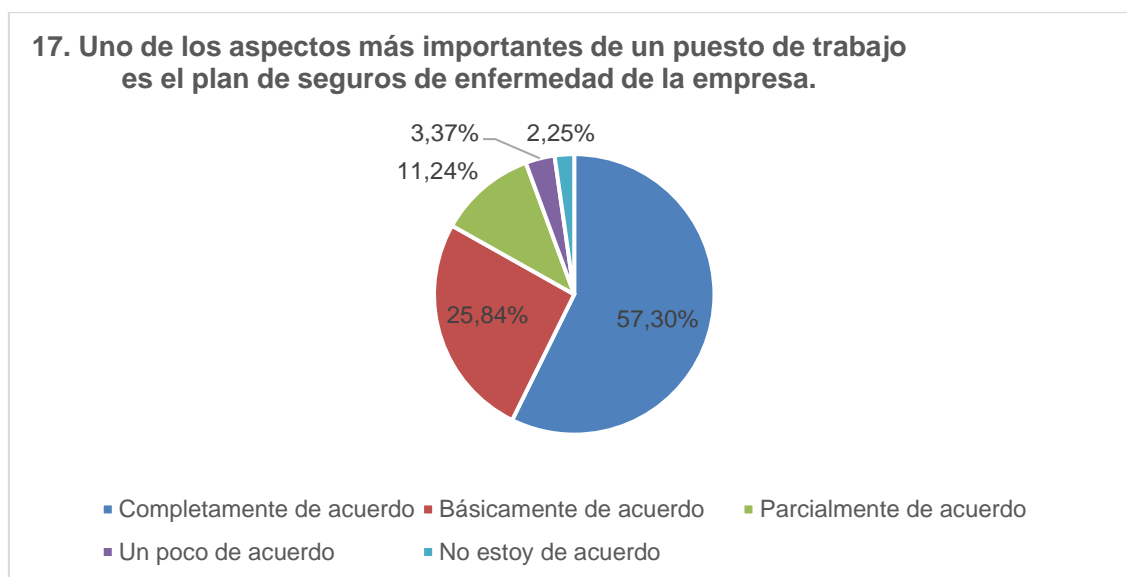


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 4 se observa que para la pregunta 13 del cuestionario MbM un 85% de los colaboradores indica estar de acuerdo con que un buen empleo debe incluir un sólido plan de jubilación, mientras que un 14% indica no estar seguro de si esto es indicador de un buen empleo y tan solo el 1% de los colaboradores no está de acuerdo con el tema jubilar.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 17 del cuestionario MbM

Figura 5. Pregunta 17 del cuestionario MbM.



Fuente: elaboración propia.

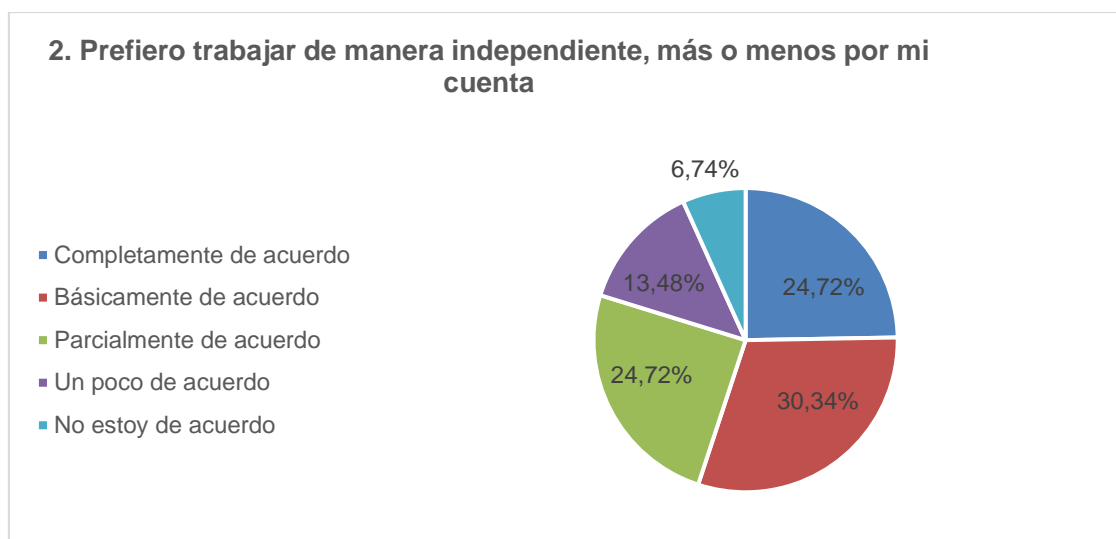
En la Figura 5 se observa que para la pregunta 17 del cuestionario MbM un 83% de los colaboradores indica estar de acuerdo en que uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo consiste en tener un plan de seguros de enfermedad por parte de la empresa, mientras que un 14% no está tan seguro de esto y un 2% menciona que esto no tiene importancia.

- **Necesidades Sociales y de Pertenencia**

A continuación, se analizarán las preguntas del cuestionario que tienen incidencia sobre las necesidades sociales y de pertenencia.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 2 del cuestionario MbM

Figura 6. Pregunta 2 del cuestionario MbM.

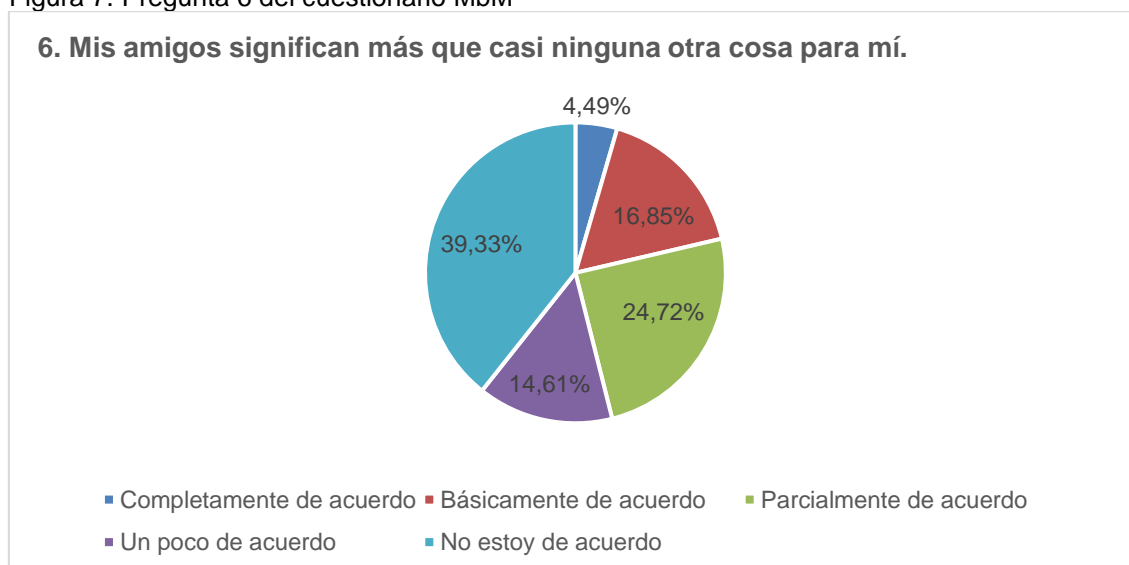


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 6 se observa que para la pregunta 2 del cuestionario MbM un 55% de los colaboradores indica estar de acuerdo con tener independencia al momento de trabajar, mientras que un 25% indica estar parcialmente de acuerdo con trabajar por su cuenta y un 20% menciona no estar de acuerdo.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 6 del cuestionario MbM

Figura 7. Pregunta 6 del cuestionario MbM

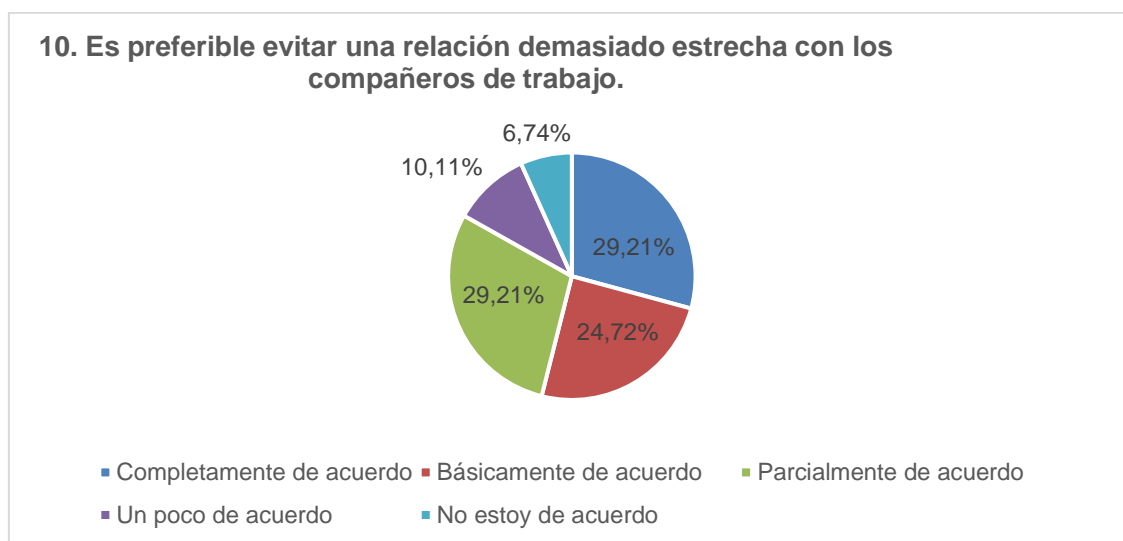


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 7 se observa que para la pregunta 6 del cuestionario MbM un 21% de los colaboradores indica estar de acuerdo con el nivel de significancia que tienen sus amigos sobre cualquier otra cosa, mientras que un 25% menciona estar parcialmente de acuerdo en que sus amigos significan más que casi ninguna otra cosa para ellos y el 40% menciona no estar de acuerdo.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 10 del cuestionario MbM

Figura 8. Pregunta 10 del cuestionario MbM.

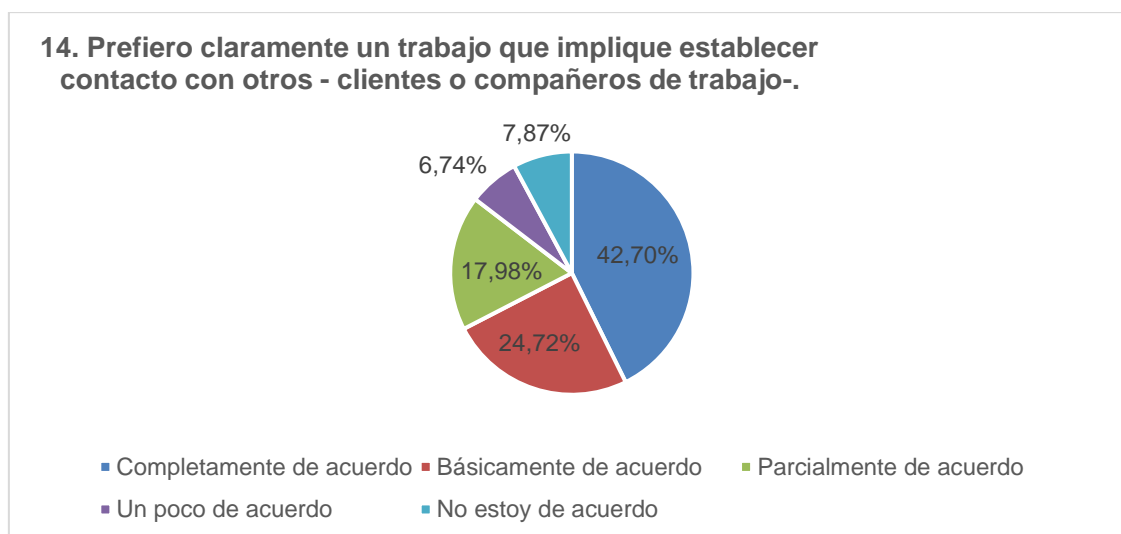


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 8 se observa que para la pregunta 10 del cuestionario MbM un 21% de los colaboradores indica estar de acuerdo con el nivel de significancia que tienen sus amigos sobre cualquier otra cosa, mientras que un 25% menciona estar parcialmente de acuerdo en que sus amigos significan más que casi ninguna otra cosa para ellos y el 40% menciona no estar de acuerdo.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 14 del cuestionario MbM

Figura 9. Pregunta 14 del cuestionario MbM.

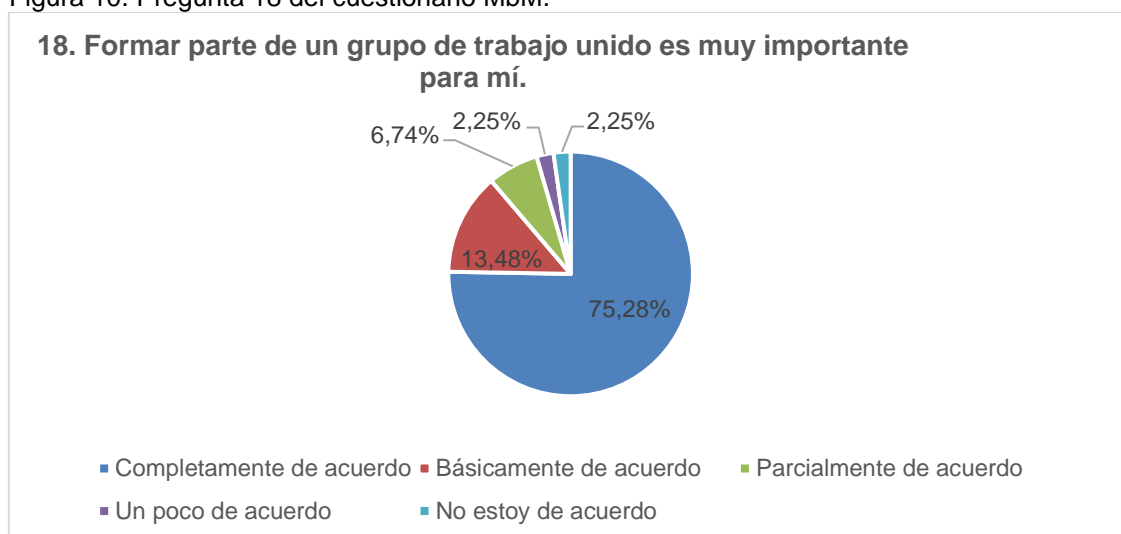


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 9 se observa que para la pregunta 14 del cuestionario MbM un 68% de los colaboradores menciona estar de acuerdo en que se tienen preferencia clara de tener un empleo en donde deban tener contacto con otros ya sean compañeros o clientes, mientras que un 18% menciona estar parcialmente de acuerdo con esta idea y un 15% menciona no estar de acuerdo con esta idea.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 18 del cuestionario MbM

Figura 10. Pregunta 18 del cuestionario MbM.



Fuente: elaboración Propia.

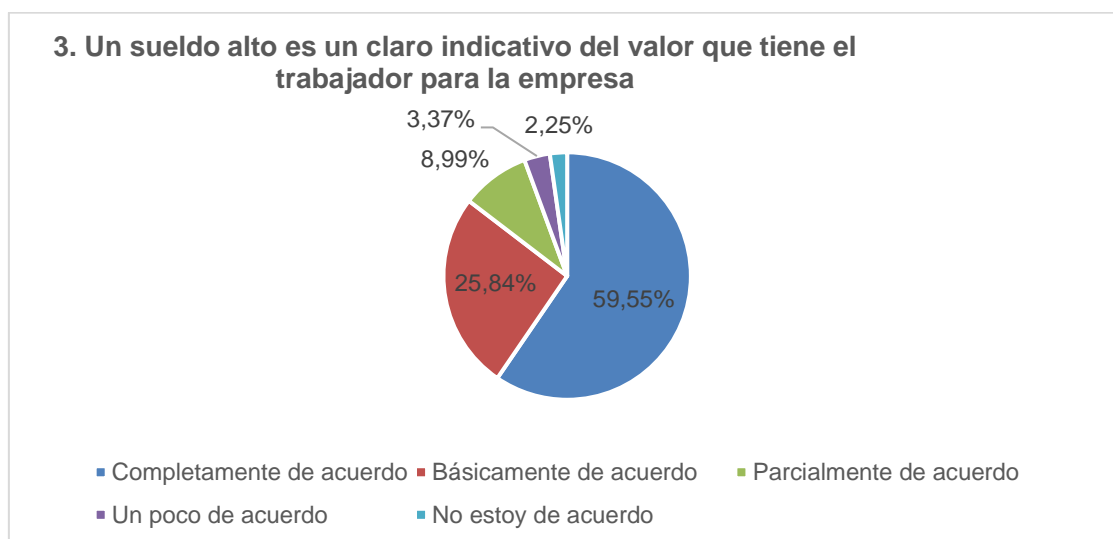
En la Figura 10 se observa que para la pregunta 18 del cuestionario MbM un 68% de los colaboradores menciona estar de acuerdo en que se tienen preferencia clara de tener un empleo en donde deban tener contacto con otros ya sean compañeros o clientes, mientras que un 18% menciona estar parcialmente de acuerdo con esta idea y un 15% menciona no estar de acuerdo con esta idea.

- **Necesidades de Autoestima**

A continuación, se analizarán las preguntas del cuestionario que tienen incidencia sobre las necesidades de autoestima.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 3 del cuestionario MbM

Figura 11. Pregunta 3 del cuestionario MbM.

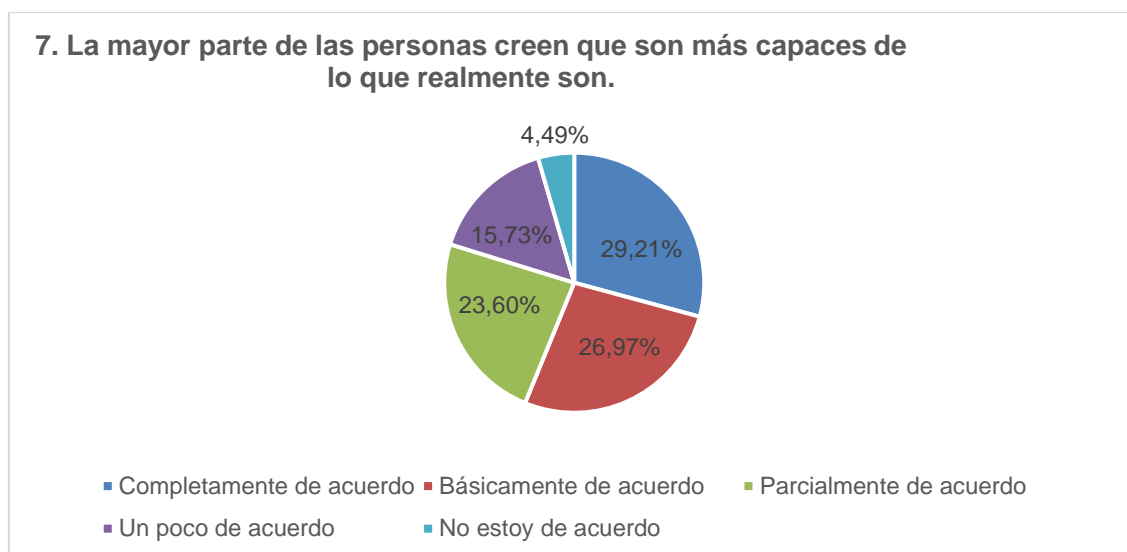


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 11 se observa que para la pregunta 3 del cuestionario MbM un 86% de los colaboradores indica estar de acuerdo en que un sueldo alto es un claro indicativo del valor que se le da al trabajador dentro de la empresa, mientras que un 9% está de acuerdo con esta idea y un 5% no está de acuerdo en que el sueldo es un claro indicio del valor que se le da al colaborador dentro de la empresa.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 7 del cuestionario MbM

Figura 12. Pregunta 7 del cuestionario MbM.



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 12 se observa que para la pregunta 7 del cuestionario MbM existe una clara división de opiniones con respecto a las capacidades que cada colaborador realmente tiene, puesto que un 56% menciona estar de acuerdo con que la mayor parte de las personas cree que son más capaces de lo que realmente son, un 24% esta parcialmente de acuerdo con esto y un 20% menciona estar en desacuerdo con esta afirmación.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 11 del cuestionario MbM

Figura 13. Pregunta 11 del cuestionario MbM.

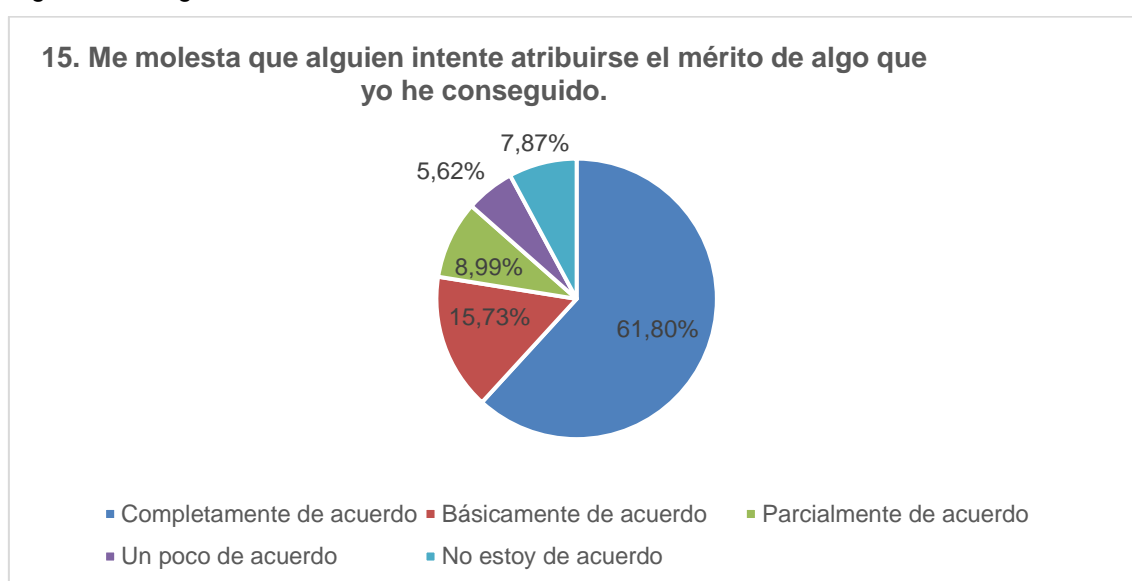


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 13 se observa que para la pregunta 11 del cuestionario MbM existe un 79% de colaboradores que tiene una buena autoestima, puesto que valoran mucho más su percepción personal de sí mismos que la opinión de alguna otra persona, mientras que un 13% parcialmente está de acuerdo con esta afirmación y apenas un 7% indica todo lo contrario, es decir, les importa más la opinión de los demás sobre ellos que la tienen ellos sobre sí mismos.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 15 del cuestionario MbM

Figura 14. Pregunta 15 del cuestionario MbM.

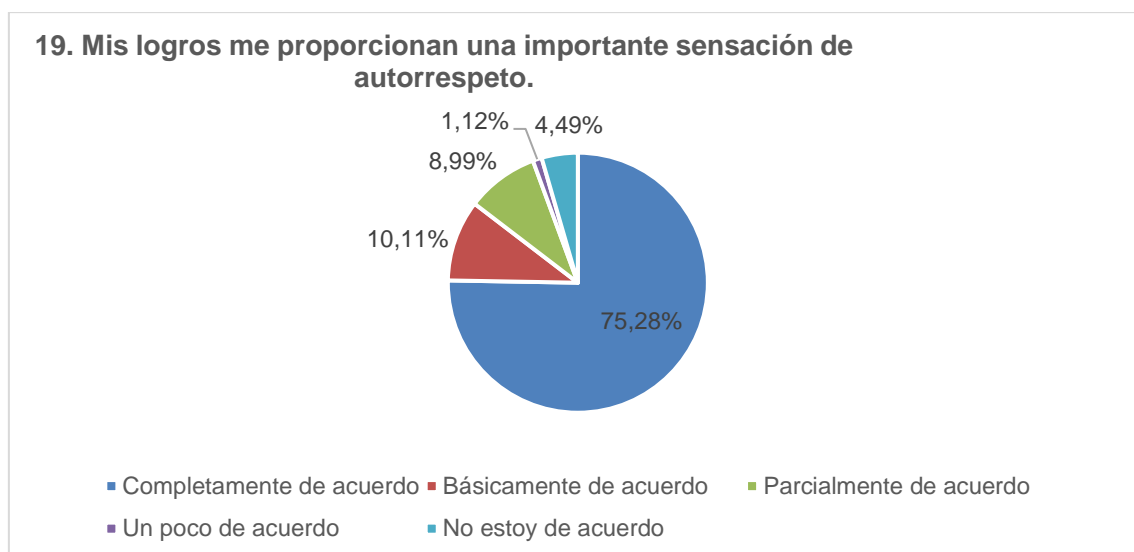


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 14 se observa que para la pregunta 15 del cuestionario MbM existe un 78% de los colaboradores que está de acuerdo en que les genera molestia las falsas atribuciones de mérito de otras personas por algo que ellos han conseguido, mientras que un 9% menciona que es parcialmente irrelevante esta molestia y un 14% indica que no les importa esta situación.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 19 del cuestionario MbM

Figura.15 Pregunta 19 del cuestionario MbM.



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 15 se observa que para la pregunta 19 del cuestionario MbM existe un 85% de los colaboradores coincide en que los logros que obtienen les generan un nivel importante de sensación de autorrespeto, mientras que un 9% indica que esto no es tan relevante para ellos y un 5% menciona que sus logros no les generan mayor sensación de autorrespeto.

- **Necesidades de Autorealización.**

A continuación, se analizarán las preguntas del cuestionario que tienen incidencia sobre las necesidades de autorealización.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 4 del cuestionario MbM

Figura 16. Pregunta 4 del cuestionario MbM.

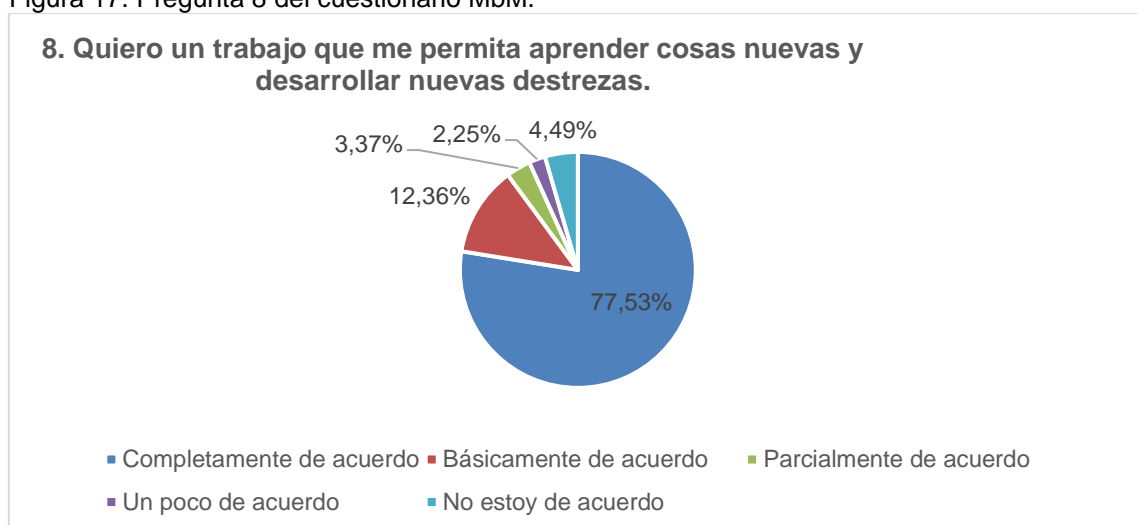


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 16 se observa que para la pregunta 4 del cuestionario MbM existe un 92% de los colaboradores que indica que buscar aquellos que los hace felices es lo más importante en la vida, mientras que un 4% indica estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación y un 4% menciona estar en total desacuerdo con esta aseveración.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 8 del cuestionario MbM

Figura 17. Pregunta 8 del cuestionario MbM.

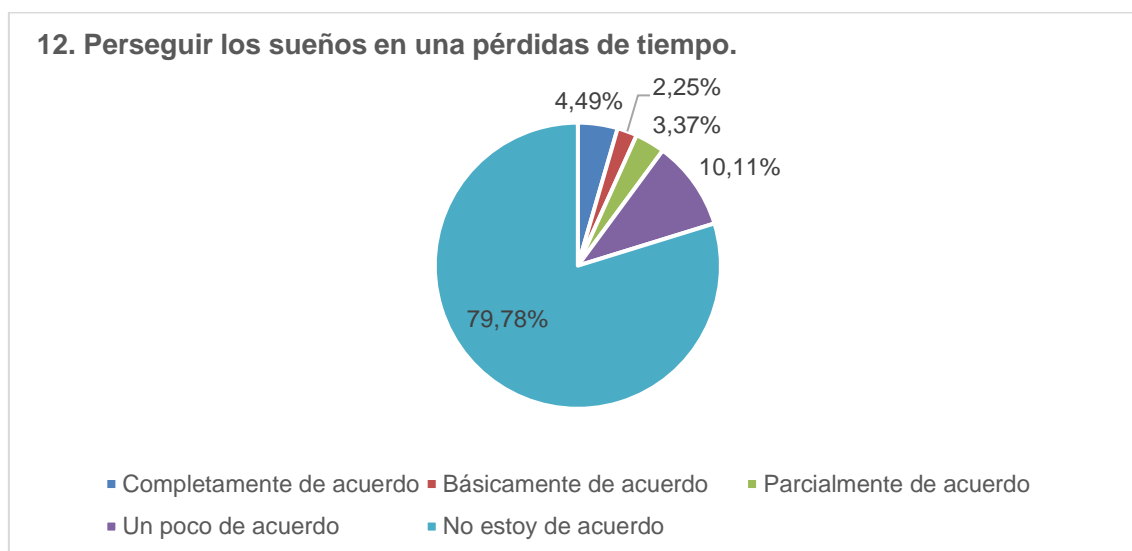


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 17 se observa que para la pregunta 8 del cuestionario MbM existe un 90% de los colaboradores indica que quieren un trabajo que les permita acceder a nuevas cosas y desarrollar nuevas destrezas, mientras que un 3% indica que parcialmente quisieran dichas condiciones dentro de un trabajo y un 7% indica que esto no es prioridad para ellos dentro de un trabajo.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 12 del cuestionario MbM

Figura 18. Pregunta 12 del cuestionario MbM.

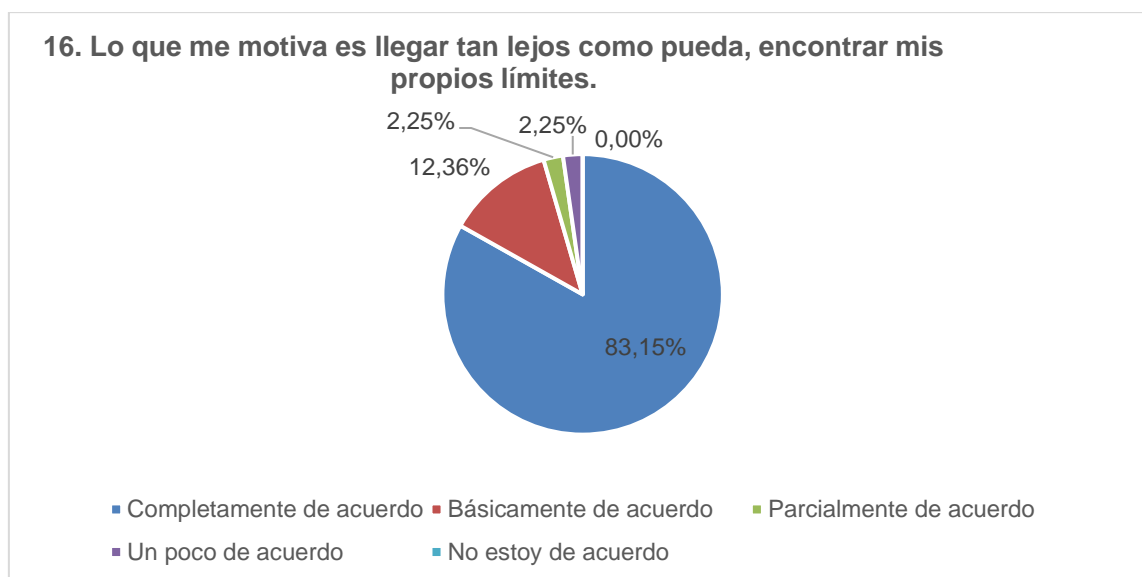


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 18 se observa que para la pregunta 12 del cuestionario MbM existe un 80% de los colaborados está en desacuerdo con la idea de que perseguir los sueños es una pérdida de tiempo, por otra parte, un 13% indica estar parcialmente de acuerdo con esta aseveración y un 7% indica que perseguir los sueños si es una pérdida de tiempo.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 16 del cuestionario MbM

Figura 19. Pregunta 16 del cuestionario MbM.

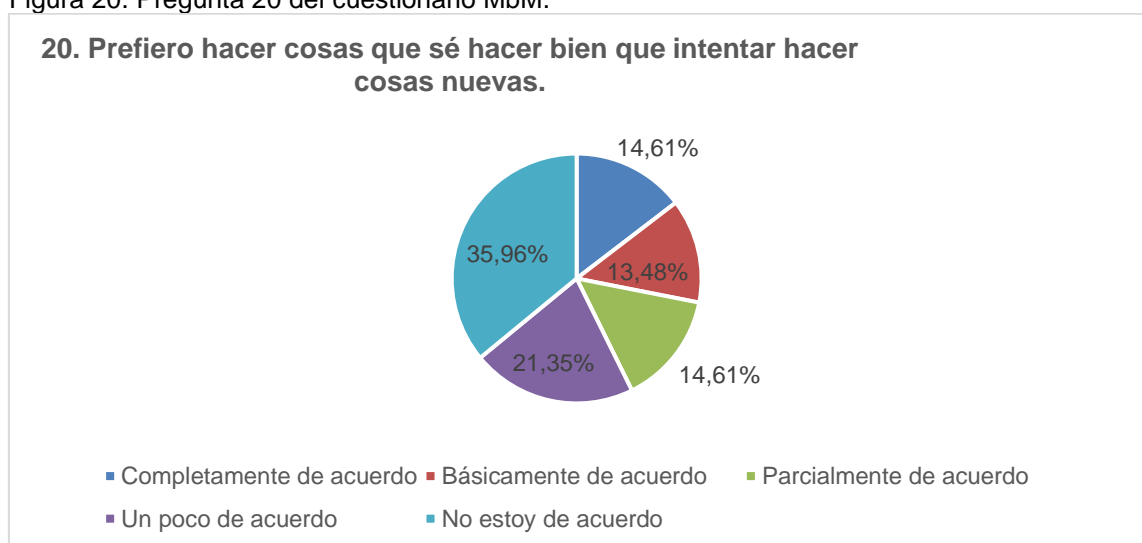


Fuente: elaboración propia.

En la Figura 19 se observa que para la pregunta 16 del cuestionario MbM existe un 95% de los colaboradores que indica que su motivación está en llegar lo más lejos que puedan hasta encontrar sus propios límites, mientras que el 5% restante menciona estar parcialmente de acuerdo con esta idea.

Gráfico circular de las respuestas de la pregunta 20 del cuestionario MbM

Figura 20. Pregunta 20 del cuestionario MbM.

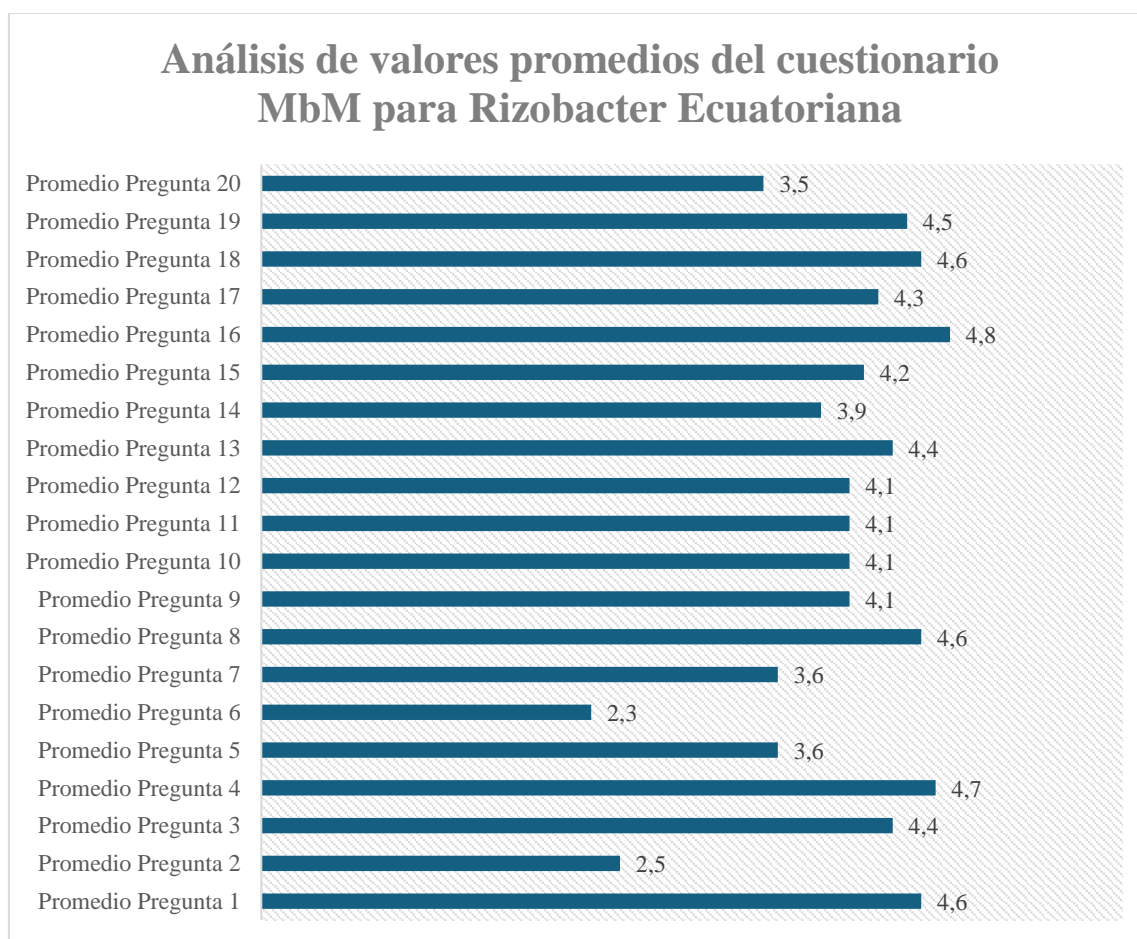


Fuente: elaboración propia

En la Figura 20 se observa que para la pregunta 20 del cuestionario MbM existe un 28% de los colaboradores que prefiere realizar tareas que conocen bien antes que hacer cosas nuevas, mientras que un 36% indica que parcialmente están de acuerdo en realizar solo tareas conocidas antes que nuevas y un 36% indica que están abiertos a realizar tareas fuera de su zona de confort.

- **Análisis de valores promedio para el cuestionario MbM en Rizobacter Ecuatoriana.**

Figura 21. Valores promedio para el cuestionario MbM en Rizobacter Ecuatoriana.



Fuente: elaboración propia.

Los datos presentados en la Figura 21 fueron generados tomando el promedio aritmético para cada ítem del cuestionario MbM, con base en las respuestas de los 89 colaboradores. Así, para lograr estos valores se asignaron numéricos a las alternativas en una escala Likert de cinco: C = 5; B = 4; P = 3; S = 2; N = 1. Una

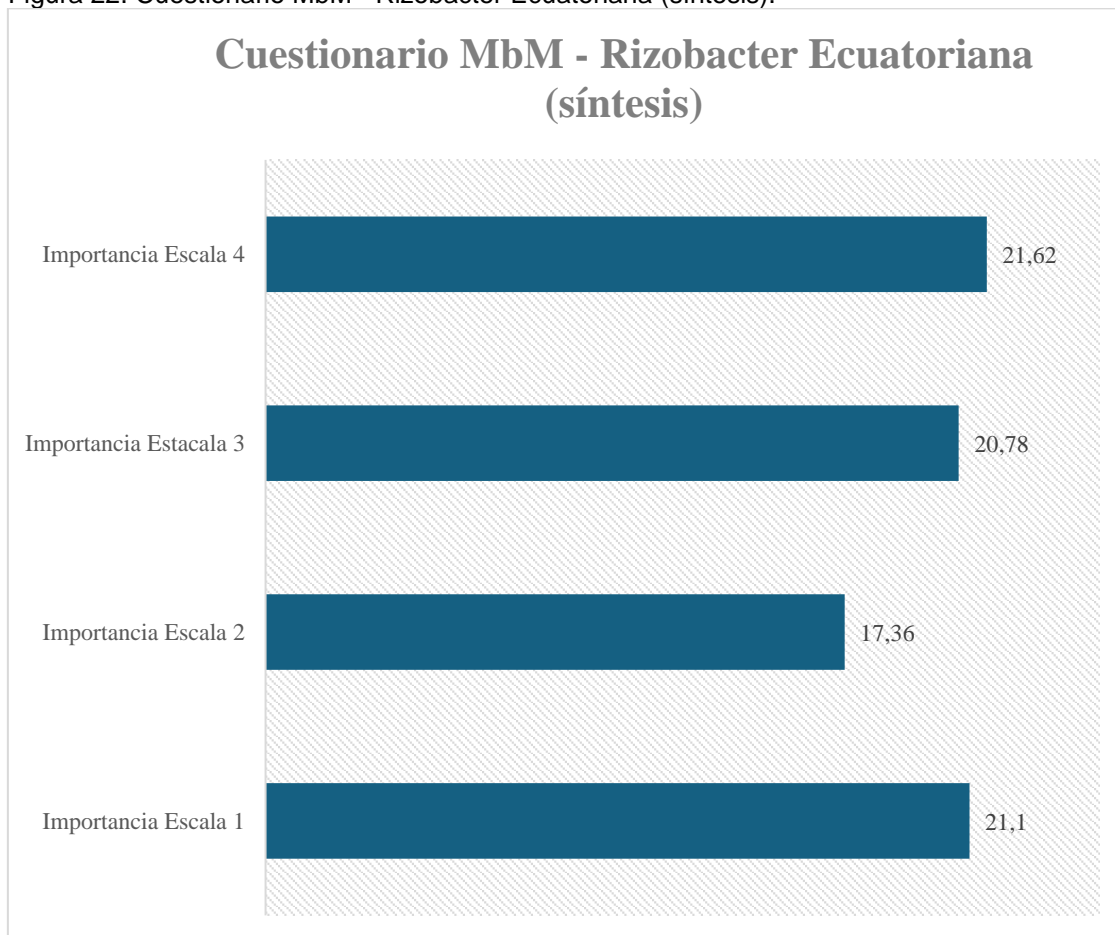
vez calculado esto, los puntajes obtenidos por ítem fueron sumados, lo cual, dividido entre las personas encuestadas, permitió hallar el promedio de iluminación. Hasta este punto, sería lo presentado en mi estudio.

El análisis precedente ha permitido identificar cuáles ítems tienen un mayor o menor nivel de acuerdo, reflejando los ítems en que existe mayor o menor satisfacción de los colaboradores en relación a cada dimensión de lo motivacional. Un claro ejemplo de lo anterior se encuentra en los mayores promedios, recayendo en las preguntas 16 con 4,8; la pregunta 5 con 4,7 y la pregunta 1 con 4,6, lo que indicaría que los ítems de seguridad laboral, claridad en las actividades y reconocimiento más básico tiene muy buena percepción. A la inversa, se encuentran los menores promedios expresados por la pregunta 2 con 2,5 y 6 con 2,3, lo que demuestra una clara debilidad del desarrollo personal y profesional.

A partir de los índices alcanzados en cada una de las dimensiones abordadas, es posible concluir que han arrojado necesidades parcialmente cubiertas en autorealización y crecimiento, las cuales pueden estar impactando la motivación intrínseca de un importante porcentaje de los funcionarios. En ese sentido, y en consideración a que los valores promedio obtenidos se convierten en una herramienta de vital importancia para definir estrategias de intervención en el marco del plan de motivación, se deberá priorizar las áreas alcanzadas por la mayor insatisfacción y definir acciones focalizadas en la ampliación de los vínculos del trabajador con la función que desempeña, sus objetivos, y su ámbito de desarrollo.

- **Síntesis de los resultados del cuestionario MbM para Rizobacter Ecuatoriana.**

Figura 22. Cuestionario MbM - Rizobacter Ecuatoriana (síntesis).



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 22 se observan los valores promedios obtenidos a nivel de importancia para cada una de las 4 escalas que se analizan dentro del cuestionario MbM. Entonces, en base a la representación de puntuaciones se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Puntaje de 21.1:

El puntaje evidencia para los colaboradores de que la empresa en conjunto abastece condicionalmente a un nivel elevado y medio en oferta de estabilidad, ambiente seguro y garantías laborales. Si bien, una oferta de nivel medio alto sugiere que hay diversas áreas de oportunidad para fortalecer, como una mayor

claridad en las condiciones en las que se presta el servicio, fortalecimiento de protocolos de seguridad y programas de bienestar, trayectoria que permitan generar confianza en la Institución. Esta dimensión es una prioridad, la seguridad percibida es la base para habilitar el compromiso con la organización y la permanencia.

- Puntaje de 17.36:

En cuanto al menor puntaje entre las categorías evaluadas, refleja una débil integración del colaborador al entorno organizacional, escasamente significadas en sentido de equipo, comunicación interna y vínculo interpersonal. En tal sentido, este resultado puede estar socavando la cohesión intergrupala, el trabajo colaborativo y la identificación con la cultura de la organización. Al respecto, pueden implementarse estrategias de integración, actividades para el clima laboral y espacios de interacción horizontal.

- Puntaje de 20.78:

Se indica que, aunque los trabajadores tengan algún grado de reconocimiento, podrían, en general, sentirse poco valorados o sin mucha oportunidad de demostrar su aporte. Esta dimensión está estrechamente relacionada con el reconocimiento de líderes, la retroalimentación constructiva y la posibilidad de asumir retos. En este sentido, la relevancia de esta dimensión se relaciona con un riesgo de desmotivación general o incluso profesional.

- Puntaje de 21.62:

Este es la máxima puntuación en todo el cuestionario, lo cual es bueno porque muestra que muchos trabajadores se sienten muy identificados con sus aspiraciones personales a través de su trabajo. Aun así esta puntuación representa la oportunidad de un plan de desarrollo o entrenamientos bien hechos alineados a metas de crecimiento y liderazgo con un propósito significativo. Esta es una gran oportunidad para un impulso de talento interno desde la estrategia.

Los datos obtenidos por el cuestionario MbM, entonces, exponen un panorama mixto en cuanto a la situación de la motivación laboral en la empresa Rizobacter Ecuatoriana. Si bien las necesidades de autorealización y seguridad emergen con cifras relativamente elevadas, lo cual indica que, de alguna manera, los colaboradores encuentran un cierto sentido a su trabajo y que perciben condiciones estables en su entorno laboral, otras áreas resultan críticas y ponen de manifiesto la necesidad de intervención. En particular, el bajo puntaje obtenido en la variable de social y afiliación supone un peligro a futuro en cuanto a la desconexión emocional con la organización, lo cual afectaría negativamente la colaboración, la identidad institucional y el clima laboral. De igual modo, el concepto de autoestima, si bien resulta fortalecido de modo moderado, requiere de estrategias de refuerzo dirigidas a la valoración y desarrollo individual.

En este sentido, los hallazgos confirman la necesidad y la pertinencia del plan de motivación diseñado no solo en la atención de las necesidades individuales según la jerarquía, sino en la implementación de acciones estructuradas con abordaje sistémico, tendientes al sentido de pertenencia, valoración y profesionalización, para una mayor salubridad, productividad y alineamiento con la organización.

CAPÍTULO III. PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE RIZOBACTER

El plan de motivación laboral en RIZOBACTER ECUATORIANA está intrínsecamente alineado con los resultados obtenidos del diagnóstico basado en la teoría de Maslow. Los puntajes revelados en las categorías de necesidades de seguridad, pertenencia, autoestima y autorealización proporcionan una guía clara para la formulación de estrategias específicas que aborden las prioridades identificadas por los empleados. Desde fortalecer la seguridad laboral con comunicación transparente y medidas de estabilidad en el empleo, hasta fomentar el reconocimiento personal y profesional a través de programas dedicados, el plan se estructura para satisfacer las aspiraciones y necesidades fundamentales de los colaboradores, garantizando un ambiente laboral más motivador y satisfactorio.

En base a lo dispuesto en el diseño metodológico y lo analizado en el trabajo de (Carrillo, 2023), a continuación, se describen los elementos principales del plan de motivación laboral que se propone para RIZOBACTER ECUATORIANA.

3.1. Evaluación de situación actual

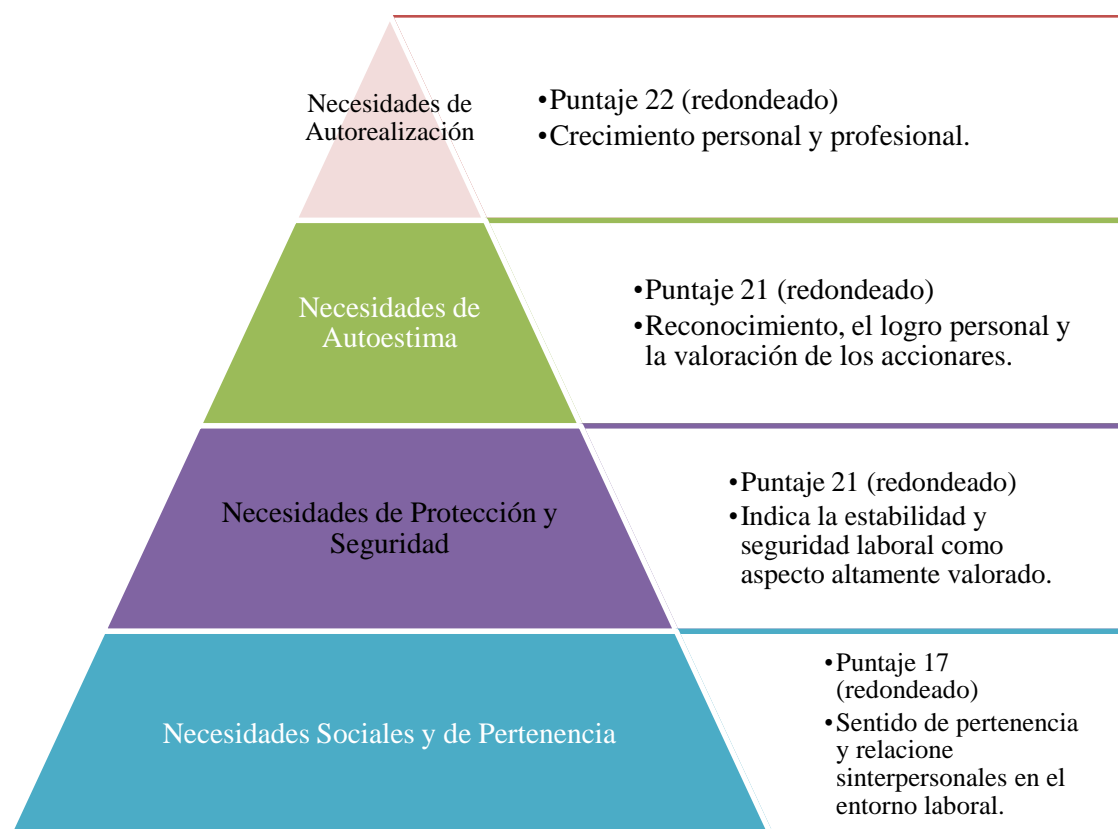
En esta etapa inicial de la evaluación, se realizó un cuestionario MbM a un total de 89 trabajadores dentro de la organización, con el objetivo de comprender la percepción de la importancia de diversas necesidades motivacionales. Los resultados arrojaron valiosa información que proporciona una instantánea de la motivación laboral actual en la empresa.

Los puntajes de importancia obtenidos en las diferentes categorías de necesidades de Maslow reflejan las preferencias y prioridades percibidas por los empleados:

- **Necesidades de Protección y Seguridad:** El puntaje promedio obtenido fue de 21.10, indicando que la estabilidad y seguridad laboral son aspectos altamente valorados por los empleados en nuestra organización.

- **Necesidades Sociales y de Pertenencia:** Con un puntaje promedio de 17.36, se evidencia la importancia que se atribuye a las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia en el entorno laboral.
- **Necesidades de Autoestima:** Los empleados asignaron un puntaje promedio de 20.78 a estas necesidades, sugiriendo que el reconocimiento, la valoración y el logro personal son factores significativos para su motivación.
- **Necesidades de Autorealización:** Con un puntaje promedio de 21.62, se destaca la importancia que se otorga al crecimiento personal y profesional, así como a la búsqueda de metas individuales.

Ilustración 3. Pirámide de Maslow de acuerdo con los resultados de cuestionario MbM.



Fuente: elaboración propia.

Estos resultados constituyen la base para la identificación de áreas específicas que requieren atención en el plan de motivación laboral. La alta valoración de la seguridad laboral y las aspiraciones de autorealización ofrece una guía valiosa para

personalizar estrategias que fortalezcan estos aspectos, contribuyendo así a un ambiente laboral más motivador y satisfactorio para todos los empleados.

En base a los resultados obtenidos en la evaluación de la situación actual, se establecen los siguientes objetivos clave para el plan de motivación laboral en RIZOBACTER ECUATORIANA:

Objetivo general

Mejorar la motivación laboral en la organización mediante la implementación de estrategias personalizadas que aborden las necesidades identificadas por los empleados en las categorías de seguridad, relaciones sociales, autoestima y autorealización.

Objetivos específicos

- **Fortalecer la Sensación de Seguridad Laboral:**
 - Desarrollar programas de comunicación transparente sobre políticas de seguridad laboral.
 - Implementar medidas para garantizar la estabilidad en los puestos de trabajo.

- **Fomentar las Relaciones Interpersonales y el Sentido de Pertenencia:**
 - Establecer actividades sociales y eventos que promuevan la interacción entre los empleados.
 - Crear canales de comunicación efectivos para facilitar la conexión entre los miembros del equipo.

- **Reconocimiento y Valoración Individual:**
 - Diseñar e implementar programas de reconocimiento que destaquen los logros individuales y de equipo.
 - Establecer mecanismos para que los empleados puedan expresar sus logros y recibir retroalimentación positiva.

- **Estimular el Desarrollo Personal y Profesional:**
 - Implementar programas de capacitación y desarrollo que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades.
 - Facilitar oportunidades para el crecimiento profesional y la consecución de metas individuales.

- **Indicadores de Éxito.**
 - Aumento en los niveles de satisfacción laboral, medidos a través de encuestas de seguimiento.
 - Disminución en la rotación de empleados.
 - Incremento en la participación en programas de desarrollo profesional.

Estos objetivos específicos se diseñan con el propósito de abordar las áreas identificadas como prioritarias por los empleados, buscando crear un entorno laboral que no solo satisfaga las necesidades fundamentales, sino que también fomente el crecimiento personal y profesional de manera integral. El plan se enfocará en estrategias concretas para alcanzar estos objetivos, buscando impactar positivamente en la motivación y el compromiso de los colaboradores.

3.2. Comunicación y sensibilización

La fase de comunicación y sensibilización es crucial para asegurar la participación de los empleados en el proceso de mejora de la motivación laboral. La transparencia y la comprensión de los objetivos del plan son esenciales para generar un compromiso efectivo. A continuación, se describen las acciones planificadas:

- **Comunicación Inicial**
 - Reuniones Informativas: Organizar sesiones informativas donde se presenten los resultados de la evaluación de la motivación laboral y se expliquen los objetivos y beneficios del plan.

- Correo Electrónico y Mensajes Internos: Enviar comunicados por correo electrónico y mensajes internos que destaquen la importancia del proyecto y la colaboración de todos.
- **Sensibilización Continua**
 - Intranet y Plataformas Internas: Utilizar la intranet y otras plataformas internas para compartir actualizaciones, historias de éxito y recordatorios sobre la implementación del plan.
 - Sesiones de Preguntas y Respuestas: Organizar sesiones abiertas para que los empleados planteen preguntas y expresen sus comentarios sobre el plan.
 - Material Impreso: Distribuir material impreso, como carteles y folletos, que destaquen los aspectos clave del plan y cómo los empleados pueden participar.
- **Involucramiento Activo**
 - Comités de Participación: Establecer comités de participación formados por representantes de los empleados para asegurar que sus voces y perspectivas sean consideradas durante la implementación.
 - Encuestas de Satisfacción: Realizar encuestas de seguimiento para evaluar la efectividad de las iniciativas implementadas y recoger retroalimentación continua.
- **Celebración de Logros**
 - Eventos Especiales: Organizar eventos para celebrar logros alcanzados a través del plan de motivación, reconociendo tanto los éxitos individuales como los logros del equipo.
 - Reconocimiento Público: Destacar públicamente a aquellos empleados que han demostrado un compromiso excepcional y contribuciones significativas.

El objetivo de estas acciones de comunicación y sensibilización es crear un ambiente de apertura y colaboración, donde los empleados se sientan parte integral del proceso de mejora de la motivación laboral. Al mantener una comunicación constante y proporcionar oportunidades para la participación, se busca generar un sentido de pertenencia y compromiso con el plan en toda la organización.

3.3. Estrategias personalizadas

Considerando los resultados de la evaluación y los objetivos del plan, se han diseñado estrategias personalizadas para abordar las necesidades específicas de los empleados de RIZOBACTER ECUATORIANA. Estas estrategias se centran en fortalecer la motivación laboral y crear un ambiente de trabajo más satisfactorio y enriquecedor.

Tabla 2. Estrategias Personalizadas

Estrategias	Acciones específicas	
I. Programas de Estabilidad Laboral:	Diseñar un programa integral de seguridad laboral que contemple la evaluación de riesgos, capacitaciones preventivas y políticas claras sobre estabilidad contractual.	Incluir capacitaciones periódicas en protocolos de seguridad, adecuación ergonómica del puesto de trabajo y un canal de reporte para condiciones inseguras. Además, establecer lineamientos de comunicación anticipada sobre renovaciones o reestructuraciones que puedan afectar la estabilidad del personal.
II. Eventos Sociales y de Integración:	Organizar eventos regulares, como almuerzos o actividades recreativas, que fomenten la interacción y fortalezcan las relaciones interpersonales.	Facilitar la formación de grupos o equipos que compartan intereses comunes dentro de la organización.
III. Programas de Reconocimiento Individual y Grupal:	Implementar un sistema de reconocimiento que combine elementos simbólicos y materiales. Este sistema debería tener criterios claros definidos en conjunto con la administración, para garantizar transparencia y motivación continuada.	Gestión trimestral de diplomas para el "Colaborador del mes", bonos de cumplimiento de metas y un "Muro de Logros", tanto físico como digital, para reconocer logros destacados a nivel individual y grupal.
IV. Oportunidades de Desarrollo Profesional:	Diseñar programas de capacitación y desarrollo que aborden las necesidades de crecimiento y adquisición de habilidades expresadas por los empleados en la encuesta.	Facilitar mentorías y oportunidades de aprendizaje continuo para apoyar el desarrollo profesional.

V. Plataforma de Sugerencias y Mejoras:	Implementar una plataforma en línea donde los empleados puedan compartir ideas y sugerencias para mejorar el entorno laboral.	Establecer un sistema de recompensas para las sugerencias implementadas que generen un impacto positivo.
VI. Evaluación Continua y Ajustes:	Realizar revisiones regulares de la efectividad de las estrategias implementadas a través de encuestas de seguimiento.	Ajustar las iniciativas según la retroalimentación recibida y las cambiantes necesidades de los empleados.

Fuente: elaboración propia.

Estas estrategias personalizadas buscan no solo abordar las áreas identificadas durante la evaluación, sino también adaptarse a la cultura específica y las necesidades de RIZOBACTER ECUATORIANA. El enfoque es crear un ambiente de trabajo que no solo cumpla con las necesidades fundamentales de los empleados, sino que también promueva un sentido de pertenencia y crecimiento continuo en línea con la misión y valores de la empresa.

- **Implementación de Intervenciones**

La implementación de las intervenciones es una fase crucial del plan de motivación laboral. Aquí se describen las acciones específicas que se llevarán a cabo para poner en práctica las estrategias personalizadas diseñadas para RIZOBACTER ECUATORIANA.

Tabla 3. Acciones específicas para implementar las Estrategias

Estrategias	Acciones específicas	
I. Lanzamiento Oficial del Plan:	Organizar un evento de lanzamiento para presentar oficialmente el plan de motivación laboral a todos los empleados.	Proporcionar información detallada sobre las estrategias personalizadas y los objetivos del plan.
II. Desarrollo de Programas de Seguridad Laboral:	Implementar programas de comunicación sobre políticas de seguridad laboral mediante reuniones informativas y materiales impresos.	Establecer un canal de retroalimentación para abordar preguntas y preocupaciones de los empleados relacionadas con la estabilidad laboral.
III. Inicio de Eventos Sociales y de Integración:	Programar el primer evento social, como un almuerzo o actividad recreativa, para promover la interacción y fortalecer las relaciones interpersonales.	Continuar con eventos regulares según la retroalimentación y preferencias de los empleados.

IV. Implementación del Sistema de Reconocimiento:	Introducir el sistema de reconocimiento individual y grupal, destacando logros a través de diversos canales, como boletines internos y redes sociales internas.	Iniciar el "Muro de Logros" en un lugar visible en la empresa.
V. Inicio de Programas de Desarrollo Profesional:	Lanzar programas de capacitación y desarrollo, empezando con sesiones específicas identificadas en la encuesta como áreas de interés para los empleados.	Facilitar la participación en mentorías y actividades de aprendizaje continuo.
VI. Plataforma de Sugerencias y Mejoras:	Implementar la plataforma en línea para sugerencias y mejoras.	Incentivar la participación mediante campañas y recompensas para las sugerencias implementadas.
VII. Evaluación y Ajuste Continuo:	Iniciar encuestas de seguimiento para evaluar la percepción de los empleados sobre las intervenciones implementadas.	Establecer un equipo de revisión para analizar los resultados y realizar ajustes según la retroalimentación recibida.

Fuente: elaboración propia.

La implementación se llevará a cabo de manera progresiva, asegurándonos de mantener una comunicación abierta y transparente durante todo el proceso. La retroalimentación constante de los empleados será esencial para adaptar las intervenciones según las necesidades cambiantes y garantizar el éxito continuo del plan de motivación laboral en RIZOBACTER ECUATORIANA.

- **Monitoreo Continuo y Adaptación**

La fase de monitoreo continuo y adaptación es esencial para evaluar la efectividad del plan de motivación laboral en RIZOBACTER ECUATORIANA y realizar ajustes según la retroalimentación obtenida.

- I. Encuestas de Seguimiento Periódicas:

- Llevar a cabo encuestas de seguimiento regularmente para evaluar la percepción de los empleados sobre las intervenciones implementadas.
- Incluir preguntas específicas sobre la efectividad de las estrategias diseñadas y áreas que requieran mejoras.

- II. Sesiones de Retroalimentación Abierta:
 - Organizar sesiones periódicas de retroalimentación abierta donde los empleados puedan expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones.
 - Utilizar estas sesiones para ajustar estrategias y abordar problemas identificados.

- III. Análisis de Indicadores de Éxito:
 - Evaluar los indicadores de éxito, como la satisfacción laboral, la retención de empleados y la participación en programas de desarrollo profesional.
 - Identificar tendencias y áreas de mejora a través del análisis de datos cuantitativos y cualitativos.

- IV. Evaluación del Muro de Logros y Programas de Reconocimiento:
 - Revisar la efectividad del "Muro de Logros" y los programas de reconocimiento mediante la observación de la participación y el impacto en el ánimo laboral.
 - Realizar ajustes según la retroalimentación y la evolución de la cultura organizacional.

- V. Análisis de Resultados de la Plataforma de Sugerencias:
 - Evaluar la efectividad de la plataforma de sugerencias y mejoras mediante el análisis de la cantidad y calidad de las propuestas presentadas.
 - Implementar cambios según la retroalimentación recibida y la viabilidad de las sugerencias.

- VI. Sesiones de Evaluación con Comités de Participación:
 - Realizar sesiones de evaluación con los comités de participación para discutir los resultados y proponer ajustes.
 - Incluir la perspectiva de los empleados en la toma de decisiones sobre cambios en el plan.

VII. Ajustes Continuos en Estrategias:

- Adaptar estrategias según la retroalimentación obtenida y las tendencias identificadas.
- Mantener un enfoque ágil para responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los empleados.

Este enfoque de monitoreo continuo permitirá a RIZOBACTER ECUATORIANA ajustar el plan de motivación laboral de manera proactiva, asegurando que las intervenciones se alineen de manera efectiva con las necesidades y expectativas en evolución de los empleados. La flexibilidad y la capacidad de adaptación serán clave para el éxito sostenido del plan.

3.4. Evaluación final y retroalimentación

La fase de evaluación final y retroalimentación marca el cierre del plan de motivación laboral en RIZOBACTER ECUATORIANA, proporcionando una visión integral del impacto generado y ofreciendo la oportunidad de obtener valiosas lecciones aprendidas.

I. Recopilación de Datos Finales:

- Recolectar datos finales a través de encuestas de evaluación, indicadores de éxito y otros medios de medición establecidos durante el monitoreo continuo.
- Analizar los resultados para evaluar el progreso y la efectividad general del plan.

II. Sesiones de Retroalimentación con Empleados:

- Realizar sesiones de retroalimentación con los empleados para compartir los logros alcanzados, destacar mejoras y reconocer contribuciones significativas.
- Proporcionar un espacio para que los empleados expresen sus opiniones finales sobre el impacto del plan en su motivación laboral.

III. Análisis de Indicadores de Éxito:

- Evaluar los indicadores de éxito, como la retención de empleados, la satisfacción laboral y la participación en programas de desarrollo profesional, para medir el impacto a largo plazo.
- Identificar áreas de mejora y oportunidades para el crecimiento continuo.

IV. Comparación con Objetivos Iniciales:

- Comparar los resultados obtenidos con los objetivos iniciales establecidos en la fase de definición de objetivos del plan.
- Identificar áreas donde se superaron las expectativas y aquellas que pueden necesitar ajustes en futuras iniciativas.

V. Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas:

- Reflexionar sobre lecciones aprendidas durante la implementación, identificando las estrategias más efectivas y aquellas que podrían mejorarse.
- Documentar buenas prácticas para orientar futuras iniciativas de motivación laboral.

VI. Preparación de Informe Final:

- Elaborar un informe final que sintetice los resultados, lecciones aprendidas, y recomendaciones para futuras acciones.
- Presentar el informe a la alta dirección y a los empleados, destacando el impacto positivo generado por el plan.

VII. Planificación para Iniciativas Futuras:

- Utilizar los conocimientos adquiridos para planificar futuras iniciativas de motivación laboral, asegurándose de mantener una cultura de mejora continua.
- Integrar la retroalimentación de los empleados en la planificación estratégica de recursos humanos a largo plazo.

La evaluación final y la retroalimentación proporcionarán una visión integral del éxito y los desafíos enfrentados durante la implementación del plan. Esta información no solo informará futuras iniciativas de motivación laboral, sino que también consolidará el compromiso de RIZOBACTER ECUATORIANA con el bienestar y la satisfacción de sus empleados.

CONCLUSIONES

La evaluación de la situación actual a través del cuestionario MbM ha proporcionado una visión detallada de las percepciones y necesidades motivacionales de los colaboradores en RIZOBACTER ECUATORIANA. Los resultados revelan un panorama en el que la estabilidad laboral, las relaciones sociales, la autoestima y la autorealización son aspectos altamente valorados por los empleados, permitiendo concluir lo siguiente:

- La importancia atribuida a las "Necesidades de Protección y Seguridad" destaca la relevancia de garantizar la estabilidad laboral y la seguridad en el entorno de trabajo.
- La valoración significativa de las "Necesidades de Autorealización" sugiere una aspiración generalizada hacia el crecimiento personal y profesional.
- La atención hacia las "Necesidades Sociales y de Pertenencia" resalta la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales y el sentido de comunidad dentro de la organización.
- La significativa valoración de las "Necesidades de Autoestima" indica la importancia del reconocimiento y la valoración individual en la motivación laboral.

Adicionalmente, respecto estrictamente a los objetivos específicos planteados se puede concluir que:

- Se logró una sólida fundamentación teórica al emplear la teoría de Maslow y la teoría de establecimiento de metas de Locke como marcos referenciales. La metodología aplicada, incluyendo el uso del cuestionario MbM, proporcionó una base robusta para comprender las necesidades y motivaciones específicas de los empleados en Rizobacter Ecuatoriana.

- La aplicación del cuestionario MbM a 89 colaboradores permitió un diagnóstico preciso de los niveles de motivación laboral en la empresa. Los resultados destacan la importancia asignada a las necesidades de seguridad, pertenencia, autoestima y autorealización. Este diagnóstico sirvió como punto de partida esencial para diseñar estrategias personalizadas.
- El desglose de los resultados según las categorías del cuestionario MbM proporcionó una comprensión detallada de las áreas específicas de motivación laboral que requieren atención. Se identificaron patrones y preferencias individuales, permitiendo una intervención más precisa y adaptada a las necesidades variadas de los empleados.
- El diseño del plan de motivación laboral, basado en las necesidades específicas de los empleados de Rizobacter Ecuatoriana, demuestra un enfoque estratégico y personalizado. Las estrategias propuestas, desde programas de seguridad laboral hasta eventos sociales y oportunidades de desarrollo profesional, están alineadas con las necesidades y aspiraciones expresadas por los colaboradores en la encuesta.

RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones evidenciadas, se pueden indicar que:

- **Fortalecimiento de la Seguridad Laboral:** Implementar programas de comunicación proactiva sobre políticas de seguridad laboral es esencial para crear un entorno de trabajo seguro y consciente. Estos programas deben incluir capacitaciones periódicas, canales de comunicación abiertos y accesibles, y la difusión constante de información actualizada sobre las normativas y prácticas de seguridad. Anexado, es crucial reforzar medidas que aseguren la estabilidad de los puestos de trabajo, lo cual implica desarrollar políticas que protejan a los empleados contra despidos injustificados, promover contratos de trabajo claros y equitativos, y establecer procedimientos transparentes para la resolución de conflictos laborales. Al combinar estos esfuerzos, se fomenta un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten seguros y valorados, lo cual no solo mejora su bienestar, sino también su productividad y compromiso con la organización.
- **Potenciación de Relaciones Sociales:** Continuar con la organización de eventos sociales y de integración de manera regular es fundamental para fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo y fomentar un sentido de comunidad y pertenencia. Estos eventos, que pueden incluir actividades recreativas, celebraciones y talleres colaborativos, ofrecen oportunidades para que los empleados interactúen en un ambiente informal y relajado, lo cual mejora la cohesión y el trabajo en equipo. Sumando a esto, establecer canales de comunicación efectivos que faciliten la conexión entre los miembros del equipo es esencial para mantener una comunicación fluida y transparente. Esto puede lograrse mediante la implementación de herramientas digitales colaborativas, reuniones regulares y espacios para la retroalimentación constructiva. Al enfocarse en estas estrategias, se crea un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo, donde los empleados se

sienten más conectados y motivados a contribuir al éxito común de la organización.

- **Desarrollo de Programas de Reconocimiento:** Expandir y mejorar el sistema de reconocimiento individual y grupal es crucial para incentivar el desempeño y la motivación de los empleados. Esto implica diseñar un sistema de recompensas que valore tanto los logros individuales como los esfuerzos colectivos, asegurando que cada contribución sea visibilizada y celebrada adecuadamente. En coincidencia, fomentar la participación en el "Muro de Logros" como una forma visible de destacar contribuciones proporciona una plataforma pública donde los empleados pueden compartir y celebrar sus éxitos y los de sus colegas. Este tipo de reconocimiento no solo refuerza el sentido de pertenencia y orgullo en el trabajo, sino que también promueve una cultura organizacional positiva y orientada al logro, donde los empleados se sienten valorados y motivados para seguir superándose.
- **Enfoque en Desarrollo Profesional:** Ampliar los programas de capacitación y desarrollo para abordar áreas de interés expresadas por los empleados es esencial para cultivar un entorno de aprendizaje continuo y crecimiento profesional. Estos programas deben adaptarse a las necesidades individuales y grupales, ofreciendo recursos y actividades que fortalezcan habilidades específicas y fomenten la excelencia en el desempeño laboral. Facilitar oportunidades para mentorías y aprendizaje continuo permite a los empleados beneficiarse de la experiencia y conocimientos de colegas más experimentados, promoviendo así el desarrollo de habilidades blandas y técnicas clave para su trayectoria profesional. Al priorizar estos aspectos, se crea un ambiente de trabajo que valoriza el desarrollo personal y profesional, asegurando que los empleados estén bien equipados para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

- **Fomento de la Participación en la Plataforma de Sugerencias:** Incentivar activamente la participación en la plataforma de sugerencias y mejoras es fundamental para promover una cultura organizacional colaborativa y proactiva. Esto implica no solo facilitar el acceso y la utilización de la plataforma, sino también comunicar de manera clara y regular la importancia de las ideas y aportaciones de los empleados. Implementar propuestas viables provenientes de esta plataforma demuestra un compromiso con la innovación y la mejora continua, lo cual puede tener un impacto significativo en la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados. En complemento, reconocer públicamente las contribuciones de los empleados refuerza su sentido de valoración y pertenencia, incentivándolos a seguir participando activamente en la búsqueda de soluciones y mejoras dentro de la organización. Al cultivar este enfoque, se fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo y en constante cambio.
- **Monitoreo Continuo de la Satisfacción Laboral:** Establecer un sistema de encuestas regulares para evaluar la satisfacción laboral es crucial para entender las necesidades y preocupaciones de los empleados de manera sistemática. Estas encuestas deben ser diseñadas de manera que capturen de manera efectiva la percepción de los empleados sobre diversos aspectos del trabajo, incluyendo ambiente laboral, desarrollo profesional, y satisfacción general. Por lo que, utilizar sesiones de retroalimentación abierta facilita una comunicación continua y directa con los empleados, permitiendo abordar inquietudes en tiempo real y ajustar estrategias en base a las opiniones y sugerencias recibidas. Al integrar estas prácticas, se promueve un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten escuchados y valorados, contribuyendo así a un aumento en la satisfacción laboral y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Estas recomendaciones se basan en los resultados específicos de la evaluación y están diseñadas para abordar áreas clave de mejora. Implementar estas sugerencias contribuirá a fortalecer el plan de motivación laboral, promoviendo un

entorno que respalde las necesidades y aspiraciones de los colaboradores en Rizobacter Ecuatoriana.

BIBLIOGRAFÍA

- Adigun, O. T., Tijani, F. A., Nzima, D. R., & Vivekanantharasa, R. (2021). Perceived stress of special education teachers in the context of the person-environment relationship. *The Open Psychology Journal*, 14(1).
- Akerstrom, M., Corin, L., Severin, J., Jonsdottir, I. H., & Björk, L. (2021). Can Working Conditions and Employees' Mental Health Be Improved via Job Stress Interventions Designed and Implemented by Line Managers and Human Resources on an Operational Level? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph18041916>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Arian, M., Soleimani, M., & Oghazian, M. B. (2018). Job satisfaction and the factors affecting satisfaction in nurse educators: A systematic review. *Journal of Professional Nursing*, 34(5), 389–399.
- Arias, A. M., Hernández, G., & Ortíz, K. (2018). Caracterización de las prácticas de gestión humana que se han implementado en las organizaciones, para la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración (PPR) en Colombia. *La Referencia*.
- Atlassian. (2024). La teoría de fijación de metas para la motivación. Internet. <https://www.atlassian.com/es/work-management/strategic-planning/setting-goals/theory#:~:text=La fijación de metas funciona,para alcanzar tu propósito final>.

- Badubi, R. M. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44–51.
- Ballester, L., & Colom, A. J. (2018). El análisis marxista de las necesidades sociales. <https://www.revistadepedagogia.org/rep/vol0/iss0/189/>
- Baron, H., Henley, S., McGibbon, A., & McCarthy, T. (2022). Motivation questionnaire (MOT) - (ed.). <https://doi.org/10.53841/bpstest.2022.mq>
- Bhadu, J., Bhamu, J., & Singh, D. (2021). Critical success factors of lean manufacturing for Indian ceramic industries: Modelling through interpretive ranking process. *Indian Journal of Engineering and Materials Sciences (IJEMS)*, 28(3), 271–281. https://www.researchgate.net/publication/374476492_Critical_success_factors_of_lean_manufacturing_for_Indian_ceramic_industries_Modelling_through_interpretive_ranking_process
- Biswas, A. (2023). Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation: 6 Application. SPS. <https://schoolofpoliticalscience.com/herzbergs-two-factor-theory/>
- Blom, V., Drake, E., Kallings, L. V., Ekblom, M. M., & Nooijen, C. F. J. (2021). The effects on self-efficacy, motivation and perceived barriers of an intervention targeting physical activity and sedentary behaviours in office workers: a cluster randomized control trial. *BMC Public Health*, 21(1), 1048. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11083-2>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (Mayo-Junio de 2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. Obtenido de *Revista Universidad y Sociedad*: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385

- Cafiel, Y. (2021). Reseña del libro Motivación y personalidad de Abraham Maslow (1991).
https://revistas.udem.edu.co/index.php/Ciencias_Sociales/article/download/4029/3357/18375
- Camacho, J. C. (2016). El Neuromarketing y su relación con la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow. *Contribuciones a La Economía*, 14(1), 12.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9041511>
- Carrillo, M. D. (2023). Plan de motivación laboral para el personal de una empresa privada. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Certuche, N., & Llorente, O. J. (2020). Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Redecol ESP.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/dd0f2cb8-bb3a-4afd-9910-c0bf1fec9723/content>
- Cherry, K. (2023, January). Motivation: The Driving Force Behind Our Actions. VeryWell. <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>
- Cherry, K., & Lehman, S. (2023). Peak Experiences in Psychology. Internet. <https://www.verywellmind.com/what-are-peak-experiences-2795268>
- Cherry, K., & Morin, A. (2023). 11 Characteristics of Self-Actualized People. Internet. <https://www.verywellmind.com/characteristics-of-self-actualized-people-2795963>
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10–15.
<https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>

- Colomo, R., & Casado, C. (2006). Mentoring & Coaching. It Perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(3), 131–139.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84710314>
- Daniels, G. (2023). Frederick Herzberg: The Two-Factor Theory and Its Impact on Employee Motivation: An Analysis for the Non-Profit Organization. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/frederick-herzberg-two-factor-theory-its-impact-glenn-daniels-ii/>
- De Andrade, J. A., Formigoni, A., da Silva, S. A., Stettiner, C. F., & Bueno de Novais, R. A. (2021). Analysis of the Theory of Acquired Needs from McClelland as a Means of Work Satisfaction. *Timor Leste Journal of Business and Management*, 3, 54–59.
<https://tljbm.org/jurnal/index.php/tljbm/article/view/48>
- De Wijn, A. N., & Van Der Doef, M. P. (2021). Reducing Psychosocial Risk Factors and Improving Employee Well-Being in Emergency Departments: A Realist Evaluation. *Frontiers in Psychology*, 12, 728390.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.728390>
- Deroncele, A., Anaya, Y., López, R., & Santana, Y. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 568–584.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35758>
- Dhatt, H., Marupuru, S., & Warholak, T. L. (2021). A motivational factors assessment instrument for medication management center employees providing medication therapy management services: A Rasch analysis. *Journal of the American Pharmacists Association*, 61(1), 34–43.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32981849/>

- Doeze Jager-van Vliet, S., Born, M., & Van der Molen, H. (2017). Self-other agreement between employees on their need for achievement, power, and affiliation: A social relations study. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 2(9), 1–12. <https://sjwop.com/articles/10.16993/sjwop.29>
- Dolores, E., Salazar, J., & Valdivia, M. d. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. Obtenido de RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672023000100139
- Giovannone, P. M. (2012). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Universidad Nacional de La Plata. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/22438>
- Goel, S., Angeli, F., Singla, N., & Ruwaard, D. (2016). Development and validation of the motivations for selection of medical study (MSMS) questionnaire in India. *PLoS One*, 11(12), e0164581. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27997928/>
- Hale, A. J., Ricotta, D. N., Freed, J., Smith, C. C., & Huang, G. C. (2019). Adapting Maslow's hierarchy of needs as a framework for resident wellness. *Teaching and Learning in Medicine*, 31(1), 109–118. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29708437/>
- Holroyd, S., Currie, L. J., & Wooten, G. F. (2008). Validity, sensitivity and specificity of the mentation, behavior and mood subscale of the UPDRS. *Neurological Research*, 30(5), 493–496. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18241530/>
- Huebner, L.-A., & Zacher, H. (2021). Following Up on Employee Surveys: A Conceptual Framework and Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 801073. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.801073>

- Hurlocker, M. C., Madson, M. B., & Schumacher, J. A. (2020). Motivational interviewing quality assurance: A systematic review of assessment tools across research contexts. *Clinical Psychology Review*, 82, 101909. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.801073>
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94–108. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2314721016300275>
- Iyer, Y. (2022). Herzberg's Two-Factor Theory in Project Management. Internet. <https://www.wrike.com/blog/what-is-herzbergs-two-factor-theory/>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338. <https://psycnet.apa.org/record/2017-04564-001>
- Kleinbeck, U., Quast, H.-H., Thierry, H., Häcker, H., & Quast, H. H. (2013). *Work motivation*. Psychology Press. <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203771815/work-motivation-uwe-kleinbeck-henk-thierry-hans-henning-quast-hartmut-h%C3%A4cker-hans-henning-quast>
- Kowalewski, B. (2020). The Psychology of Recognition: Why Employee Recognition Matters. Internet. <https://bucketlistrewards.com/blog/psychology-of-employee-recognition/#:~:text=Our brains need recognition,neurotransmitter produced in the brain.>
- Kristén, L., Ivarsson, A., Parker, J., & Ziegert, K. (2015). Future challenges for intervention research in health and lifestyle research - A systematic meta-literature review. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 10, 27326. <https://doi.org/10.3402/qhw.v10.27326>

- Kurdi, B., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 10(15), 3561–3570. https://www.researchgate.net/publication/342705120_The_impact_of_employee_satisfaction_on_customer_satisfaction_Theoretical_and_empirical_underpinning
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9(6), 877–886. https://www.researchgate.net/publication/331827884_The_effect_of_work_environment_stress_and_job_satisfaction_on_employee_turnover_intention
- López, M. de los Á., Vázquez, P., & Quiñoá, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Ludwikowska, K. (2022). Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-09-2021-0525/full/html>
- Macías, E. K., & Vanga, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 548–567. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>
- Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100194

- Main, P. (2023). Herzberg's Two-Factor Theory. Internet. <https://www.structural-learning.com/post/herzbergs-two-factor-theory>
- Martínez, L. F., Galindo, N., & Miranda, A. (2017). Empresa saludable, satisfacción laboral y productividad revisión documental 2006-2016. <https://digitk.areandina.edu.co/entities/publication/397924af-9b34-4bfa-861b-183fb8f66d89>
- MasterClass. (2021). A Guide to the 5 Levels of Maslow's Hierarchy of Needs. Internet. <https://www.masterclass.com/articles/a-guide-to-the-5-levels-of-maslows-hierarchy-of-needs>
- McClelland, D. (2015). Achievement motivation theory. In *Organizational Behavior* 1 (pp. 46–60). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315702018-6/achievement-motivation-theory-david-mcclelland>
- McClelland, D., & Burnham, D. (2017). Power is the great motivator. In *Leadership Perspectives* (pp. 271–279). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315250601-20/power-great-motivator-david-mcclelland-david-burnham>
- McGraw Hill. (2019). La pirámide de Maslow. Internet. <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- McLeod, S. (2018). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Merchán, A. M. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 10(2), 81–86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625447>

- Méndez, A., & Rojas, M. (2024). Cambio en la jerarquía de necesidades básicas de Maslow: evidencia desde el estudio del bienestar subjetivo en México. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282024000300010
- Nicolini, D., Powell, J., & Korica, M. (2015). Keeping knowledgeable: how NHS chief executive officers mobilise knowledge and information in their daily work. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK259958/>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4. <https://scholarworks.waldenu.edu/ijamt/vol16/iss1/4/>
- Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Funai Journal of Accounting, Business and Finance*, 1(1), 161–173. <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Panda, S., & Sahu, P. K. (2015). Bhagavad Gita: A new paradigm for business management. https://www.researchgate.net/publication/283468756_Bhagavad_Gita_A_New_Paradigm_for_Business_Management

- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mabr-03-2018-0007/full/html>
- Pererva, P., Hutsan, O., Kobieliiev, V., Kosenko, A., & Kuchynskyi, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 124–132. https://www.researchgate.net/publication/323232146_Evaluating_elasticity_of_costs_for_employee_motivation_at_the_industrial_enterprises
- Pérez, D. (2020). Plan de mejoramiento basado en la teoría de la motivación por metas de Edwin A. Locke, aplicado a procesos de la oficina de ventas de aeropuerto en Bogotá para Latam Airlines Group SA sucursal Colombia. <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6903/Plan%20de%20mejoramiento%20basado%20en%20la%20teor%C3%ADa%20de%20la%20motivaci%C3%B3n%20por%20metas%20de%20Edwin%20A.%20Locke%2C%20aplicado%20a%20procesos%20de%20la%20oficina%20de%20ventas%20de%20aeropuerto%20en%20Bogot%C3%A1%20para%20Latam%20Airlines%20Group%20S.A.%20sucursal%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, J. W., Chávarri, P. del R., & Mendiburu, A. F. (2022). Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de trabajadores municipales. *Journal of Science and Research*, 7(1), 30–52. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2178>
- Pérez, N. (2015). Motivación laboral: Factores más relevantes. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/32816/TFM_NereaPerezGuardado.pdf?sequence=6&isAllowed=y

- Pérez, R., Leyva Del Toro, C., Bajuelo, A., & Pérez, T. (2015). La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. *Correo Científico Médico de Holguín*, 19(4), 1–11. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812015000400013
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas 6a ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Esic Editorial. <https://books.google.es/books?id=3ORxBAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Pradas, C. (2018). Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke. *Revista En Línea Psicología-Online*. <https://www.psicologia-online.com/teoria-del-establecimiento-de-metas-u-objetivos-de-locke-2156.html>
- Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3–18. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232018000100003&script=sci_abstract&tIng=es
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45–53. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141>
- Quintero, J. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de Las Necesidades de Maslow: Http://Doctorado. Josequintero. Net/Documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero. Pdf.

- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162. https://www.researchgate.net/publication/354034008_Effect_of_work_motivation_and_job_satisfaction_on_employee_performance_Mediating_role_of_employee_engagement
- Rizobacter Ecuatoriana. (2021). Rizobacter: Gestión Integral de Plagas. Internet. <https://rizobacter.com.ec/>
- Ross, P. T., & Bibler, N. L. (2019). Limited by our limitations. *Perspectives on Medical Education*, 8(4), 261–264. <https://doi.org/10.1007/s40037-019-00530-x>
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13, 443–482. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-017-0252-1>
- Sandall, H., Silva, L. M. C. e, & Queiroga, F. (2022). A Comprehensive Approach to Job Performance in the Service Sector: A Systematic Literature Review. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(2). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210046>
- Sinniah, S., Al Mamun, A., Md Salleh, M. F., Makhbul, Z. K. M., & Hayat, N. (2022). Modeling the Significance of Motivation on Job Satisfaction and Performance Among the Academicians: The Use of Hybrid Structural Equation Modeling-Artificial Neural Network Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 935822. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935822>

- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
<https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/643>
- Taylor, E. (2021). Jerarquía de necesidades de Maslow. *LaraFormm*.
<https://es1.laraformm.com/maslow-161>
- Tesone, D. V. (2005). Workplace motivation and the brain. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 10(4), 3.
https://www.researchgate.net/publication/271903804_Workplace_Motivation_and_Mental_Development
- Trivedi, A. J., & Mehta, A. (2019). Maslow's Hierarchy of Needs-Theory of Human Motivation. *International Journal of Research in All Subjects in Multi Languages*, 7(6), 38–41. https://www.raijmr.com/ijrsml/wp-content/uploads/2020/01/IJRSML_2019_vol07_issue_06_Eng_09.pdf
- Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. <https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>
- Velazco, E. V. (2017). La Competencia Laboral y el Clima Organizacional de la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud–EsSalud-Lima-2015.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_384c9e1d08a9fc03d6399a702e87fe2c
- Vijayamohan, P. (2022). Employee Motivation Questionnaire: 20+ Questions and Free Template. *Survey Sparrow*. <https://surveysparrow.com/blog/employee-motivation-questionnaire/>

- Visser, D. A., Tendolkar, I., Schene, A. H., van de Kraats, L., Ruhe, H. G., & Vrijzen, J. N. (2020). A pilot study of smartphone-based memory bias modification and its effect on memory bias and depressive symptoms in an unselected population. *Cognitive Therapy and Research*, 44, 61–72. <https://psycnet.apa.org/record/2019-57890-001>
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/2/49>
- Wagner, A., Tsarouha, E., Ög, E., Preiser, C., Rieger, M. A., & Rind, E. (2022). Work-related psychosocial demands related to work organization in small sized companies (SMEs) providing health-oriented services in Germany - a qualitative analysis. *BMC Public Health*, 22(1), 390. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12700-4>

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de Resultados del Cuestionario MBM - Dimensiones Psicosociales en el Entorno Laboral

