

UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO



División De Ciencias Sociales Y Administrativas

Departamento De Finanzas Y Administración

TESIS

LOS EFECTOS DE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN LOS COLABORADORES: UN ESTUDIO EMPÍRICO

PRESENTA

Juana Esmeralda Delgado Meza

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN

DIRECTORA

Dra. Heira Georgina Valdez Bocanegra

Celaya, Guanajuato, 08 de mayo del 2025

Esta tesis es un producto derivado del proyecto de investigación-vinculación “**Los efectos de la motivación y la satisfacción laboral en los colaboradores: un estudio empírico**” realizado en la *Empresa H*, dirigido por la Doctora Heira Georgina Valdez Bocanegra, Profesora de Tiempo Completo del Departamento de Finanzas y Administración de la División de Ciencias Sociales y Administrativas del Campus Celaya-Salvatierra de la Universidad de Guanajuato.

Carta de Cesión de Derechos

En la ciudad de Celaya Guanajuato, el día 08 de mayo del año 2025, que suscribe JUANA ESMERALDA DELGADO MEZA alumna del programa de Licenciatura en Administración, adscrito a la Universidad de Guanajuato, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo titulado: “Los efectos de la motivación y la satisfacción laboral en los colaboradores: un estudio empírico” a la Universidad de Guanajuato por su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos sin permiso expreso del autor y/o del director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: delgadoesmeralda97@gmail.com si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Juana Esmeralda Delgado Meza



ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO

En la ciudad de Celaya, Gto., siendo las 10:00, diez horas y cero minutos, del día 08 de mayo del año 2025, se reunieron en la Sala D del Campus Celaya-Salvatierra en Sede Juan Pablo II de la Universidad de Guanajuato, la Doctora Heira Georgina Valdez Bocanegra, el Doctor Julio César Montiel Flores y la Doctora Alba María del Carmen González Vega, para la presentación del Trabajo de investigación titulado "Los efectos de la motivación y la satisfacción laboral en los colaboradores: un estudio empírico" de la C. JUANA ESMERALDA DELGADO MEZA.

Instalando el jurado bajo la Presidencia de la Doctora Alba María del Carmen González Vega; fungiendo como Secretaria la Doctora Heira Georgina Valdez Bocanegra y como Vocal el Doctor Julio César Montiel Flores, dio principio al trabajo e interrogaron diversas materias y aspectos del informe y, terminado el interrogatorio, se procedió a verificar la votación siendo éste:

Aprobado por unanimidad de votos
con Reconocimiento de Trabajo Laureado

Para constancia se levanta la presente acta por triplicado que firma el jurado.

Presidenta

Dra. Alba María del Carmen González Vega

Secretaria

Dra. Heira Georgina Valdez Bocanegra

Vocal

Dr. Julio César Montiel Flores

División de Ciencias Sociales y Administrativas

El suscrito, Doctor Roberto Godínez López, Director de la División de Ciencias Sociales y Administrativas del Campus Celaya-Salvatierra, hace constar que la presente acta constituye formalmente la presentación de Trabajo de Investigación para la obtención de Reconocimiento de Trabajo Laureado, en los términos del Artículo 17 del Reglamento de Distinciones Universitarias de la Universidad de Guanajuato.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.



Celaya, Guanajuato a 3 de abril de 2025.
Asunto: Voto aprobatorio.

Dr. Roberto Godínez López
Director de la División de Ciencias Sociales y Administrativas
Universidad de Guanajuato
Campus Celaya-Salvatierra
Presente

En atención al nombramiento de **Directora del trabajo de titulación** de fecha 13 de febrero de 2025, por medio de la presente comunico que he revisado el trabajo de tesis titulado: **“Los efectos de la motivación y la satisfacción laboral en los colaboradores: un estudio empírico”**, que para obtener el grado de Licenciada en Administración realizó la **C. Juana Esmeralda Delgado Meza**. Considero que se han atendido de manera satisfactoria las observaciones derivadas de la revisión, por lo que el dictamen para el trabajo de tesis es: **Aprobado**.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviar un cordial saludo.

Atentamente,


Dra. Heira Georgina Valdez Bocanegra
Profesora de Tiempo Completo
Departamento de Finanzas y Administración
División de Ciencias Sociales y Administrativas
Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra



Celaya. Guanajuato a 4 de abril de 2025

Asunto: Voto aprobatorio

Dr. Roberto Godínez López
Director de la División de Ciencias Sociales y Administrativas
Universidad de Guanajuato
Campus Celaya-Salvatierra
Presente

Asunto: Voto aprobatorio.

En atención al nombramiento de **Sinodal-Lector del trabajo de titulación** de fecha 13 de febrero de 2025, por medio de la presente comunico que he revisado el trabajo de tesis titulado **“Los efectos de la motivación y la satisfacción laboral en los colaboradores: un estudio empírico”**, que para obtener el grado de Licenciada en Administración realizó la **C. Juana Esmeralda Delgado Meza**. Considero que se han atendido de manera satisfactoria las observaciones derivadas de la revisión, por lo que el dictamen para el trabajo de tesis es: **Aprobado**.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviar un cordial saludo.

ATENTAMENTE


Dra. Alba María del Carmen González Vega
Profesora de Tiempo Completo
Departamento de Finanzas y Administración
Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra



Celaya, Guanajuato a 3 de abril de 2025.
Asunto: Voto aprobatorio.

Dr. Roberto Godínez López
Director de la División de Ciencias Sociales y Administrativas
Universidad de Guanajuato
Campus Celaya-Salvatierra
Presente

En atención al nombramiento de **Sinodal-Lector del trabajo de titulación** de fecha 13 de febrero de 2025, por medio de la presente comunico que he revisado el trabajo de tesis titulado: **“Los efectos de la motivación y la satisfacción laboral en los colaboradores: un estudio empírico”**, que para obtener el grado de Licenciada en Administración realizó la **C. Juana Esmeralda Delgado Meza**. Considero que se han atendido de manera satisfactoria las observaciones derivadas de la revisión, por lo que el dictamen para el trabajo de tesis es: **Aprobado**.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviar un cordial saludo.

Atentamente,

Dr. Julio César Montiel Flores
Profesor de Tiempo Completo
Departamento de Finanzas y Administración
División de Ciencias Sociales y Administrativas
Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra



Celaya, Guanajuato a 13 de febrero de 2025

Dra. Heira Georgina Valdez Bocanegra,

Profesora de Tiempo Completo,

Universidad de Guanajuato.

Presente.

Estimada Dra. Valdez Bocanegra:

Con fundamento en el artículo 78 del Reglamento Académico y el artículo 17 del Reglamento de Distinciones Universitarias, ambos ordenamientos de la Universidad de Guanajuato, me permito nombrarla Directora del Trabajo de Investigación titulado **"Los efectos de la motivación y la satisfacción laboral en los colaboradores: un estudio empírico"**, presentado por la C. **Juana Esmeralda Delgado Meza**, alumna de la Licenciatura en Administración.

Agradeciendo de antemano su disposición y compromiso con la formación académica de nuestros estudiantes, le reitero mi reconocimiento y consideración.

ATENTAMENTE

"LA VERDAD OS HARÁ LIBRES"

EL DIRECTOR



Dirección de la
División de Ciencias Sociales
y Administrativas

CAMPUS
CELAYA-SALVATIERRA

DR. ROBERTO GODÍNEZ LÓPEZ

C.c.p. Archivo

RGL*lgm



Celaya, Guanajuato a 13 de febrero de 2025

Dra. Alba María del Carmen González Vega

Profesora de Tiempo Completo,

Universidad de Guanajuato.

Presente.

Estimada Dra. González Vega:

Con fundamento en el artículo 78 del Reglamento Académico y el artículo 17 del Reglamento de Distinciones Universitarias, ambos ordenamientos de la Universidad de Guanajuato, me permito nombrarla Sinodal Lector del Trabajo de Investigación titulado **"Los efectos de la motivación y la satisfacción laboral en los colaboradores: un estudio empírico "**, presentado por la C. **Juana Esmeralda Delgado Meza**, alumna de la Licenciatura en Administración.

Agradeciendo de antemano su disposición y compromiso con la formación académica de nuestros estudiantes, le reitero mi reconocimiento y consideración.

ATENTAMENTE

"LA VERDAD OS HARÁ LIBRES"

EL DIRECTOR



Dirección de la
División de Ciencias Sociales
y Administrativas

**CAMPUS
CELAYA-SALVATIERRA**

DR. ROBERTO GODÍNEZ LÓPEZ

C.c.p. Archivo

RGL*lgm



Celaya, Guanajuato a 13 de febrero de 2025

Dr. Julio César Montiel Flores,

Profesor de Tiempo Completo,

Universidad de Guanajuato.

Presente.

Estimado Dr. Montiel Flores :

Con fundamento en el artículo 78 del Reglamento Académico y el artículo 17 del Reglamento de Distinciones Universitarias, ambos ordenamientos de la Universidad de Guanajuato, me permito nombrarlo Sinodal Lector del Trabajo de Investigación titulado **"Los efectos de la motivación y la satisfacción laboral en los colaboradores: un estudio empírico "**, presentado por la C. **Juana Esmeralda Delgado Meza**, alumna de la Licenciatura en Administración.

Agradeciendo de antemano su disposición y compromiso con la formación académica de nuestros estudiantes, le reitero mi reconocimiento y consideración.

ATENTAMENTE

"LA VERDAD OS HARÁ LIBRES"

EL DIRECTOR



Dirección de la
División de Ciencias Sociales
y Administrativas

**CAMPUS
CELAYA-SALVATIERRA**

DR. ROBERTO GODÍNEZ LÓPEZ

C.c.p. Archivo

RGL*lgm

Agradecimientos

Dedico un agradecimiento a mi alma mater, la Universidad de Guanajuato, donde se me permitió adquirir los conocimientos que tengo ahora para crecer como persona y profesionalista. De igual forma, agradezco los apoyos económicos y culturales brindados por la institución para poder concluir esta etapa.

Agradezco a mi directora de tesis, la Doctora Heira Georgina Valdez Bocanegra por su gran apoyo en la elaboración de esta investigación, y también a todos los docentes que mostraron el amor por su trabajo logrando transmitirlo a nosotros, sus estudiantes, para llegar a este momento.

Doy un agradecimiento muy especial a mis seres queridos, a mi familia y a quienes me apoyaron a continuar este trayecto, motivándome y recordándome lo que puedo lograr.

Dedicado a todas aquellas personas que amo,
a quienes me recordaban lo que soy capaz de lograr,
incluso cuando yo dudaba de eso.

Índice general

Índice de tablas	3
Índice de figuras	3
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Planteamiento del problema	8
Objetivos.....	10
Capítulo 1. Marco teórico.....	11
1.1 Investigación teórica de la motivación y la satisfacción laboral	11
1.2 Investigación empírica de la motivación y satisfacción laboral.....	12
1.3 Factores laborales.....	15
1.4 Factores relacionados con el salario	21
1.5 Factores relacionados con la relación con los colegas	25
1.6 Factores relacionados con los logros laborales.....	29
Capítulo 2. Metodología.....	32
2.1 Caracterización de la empresa.....	34
Capítulo 3. Análisis y discusión de resultados.....	36
3.1 Alfa de cronbach	36
3.1.1 Alfa de cronbach: Factores laborales	38
3.1.2 Alfa de cronbach: Factores relacionados con el salario	39
3.1.3 Alfa de cronbach:Factores relacionados con las relaciones con los colegas	40
3.1.4 Alfa de cronbach: Factores relacionados con los logros laborales.....	41
3.2 Motivación y satisfacción laboral en <i>empresa H</i>	42
3.2.1 Factores laborales.....	43
3.2.2 Factores relacionados con el salario	44
3.2.3 Factores relacionados con las relaciones con colegas	45
3.2. Factores relacionados con los logros laborales.....	46
3.3 Análisis de resultados por dimensión	47
3.3.1 Análisis de factores laborales.....	47
3.3.2 Análisis de factores relacionados con el salario	49
3.3.3 Análisis de factores relacionados con las relaciones con los colegas	50
3.3.4 Análisis de factores relacionados con los logros laborales	51

3.3.5 Análisis de comentarios de los colaboradores	52
Capítulo 4. Conclusiones y reflexiones.....	53
Referencias	56
Anexos.....	65
Anexo a. Escala original de kitsios y kamariotou (2021)	66
Anexo b. Traducción y adaptación de la escala de kitsios y kamariotou (2021).....	68

Índice de Tablas

Tabla 1. Investigación teórica de la motivación y satisfacción laboral.....	11
Tabla 2. Investigación empírica de la motivación y satisfacción laboral.....	13
Tabla 3. Dimensiones de la escala	33

Índice de Figuras

Figura 1. Factores para lograr la satisfacción laboral	15
Figura 2. La influencia de los avances tecnológicos.....	16
Figura 3. Elementos que influyen en el ambiente laboral	17
Figura 4. Pirámide de las necesidades de maslow	19
Figura 5. Repercusiones negativas derivadas de la pandemia.....	21
Figura 6. Impulsar al colaborador para la satisfacción.....	22
Figura 7. Implementación de remuneraciones.....	24
Figura 8. La importancia de las actividades jerárquicas	26
Figura 9. Las actividades de un buen líder	27
Figura 10. Consecuencias del estrés laboral	30
Figura 11. Alfa de cronbach general.....	37
Figura 12. Alfa de cronbach: factores laborales.....	38
Figura 13. Alfa de cronbach: factores relacionados con el salario.....	39
Figura 14. Alfa de cronbach: factores relacionados con las relaciones con los colegas	40
Figura 15. Alfa de cronbach: factores relacionados con los logros laborales	41
Figura 16. Nivel de satisfacción y motivación general	42
Figura 17. Nivel de satisfacción: factores laborales.....	43
Figura 18. Nivel de satisfacción: factores relacionados con el salario	44
Figura 19. Nivel de satisfacción: factores relacionados con los colegas	45
Figura 20. Nivel de satisfacción: factores relacionados con logros.....	46
Figura 21. Colores de la escala	47
Figura 22. Factores laborales	48
Figura 23. Factores relacionados con el salario	49
Figura 24. Factores relacionados con los colegas.....	50
Figura 25. Factores relacionados con los logros laborales	51

Resumen

En el entorno actual, las organizaciones con el propósito de mejorar la productividad y el entorno empresarial desarrollan estrategias para mejorar la motivación y el nivel de satisfacción laboral que tienen sus empleados. La presente investigación es de tipo transversal, al utilizar el método cuantitativo y, además, se trata de un estudio de caso. El objetivo de la presente intervención es el análisis de los factores que influyen en el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores, específicamente en la *Empresa H*.

La revisión de la literatura aborda cuatro dimensiones sobre diferentes factores, tales como: factores laborales, factores relacionados con el salario, factores relacionados con la relación con los colegas y factores relacionados con los logros laborales. Estas dimensiones de estudio se basan en la escala diseñada y validada por Kitsios y Kamariotou (2021), la cual fue adaptada para realizar el estudio con los colaboradores de la *Empresa H*.

Finalmente, los resultados concluyen la importancia que tiene la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dentro de la organización considerando los beneficios y recursos que les brinda la organización incluyendo un entorno seguro, brindar las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones, reconocimiento de sus logros y la oferta de salarios justos. En definitiva, todos los empleados merecen un trabajo digno donde puedan aspirar a crecer y aprender de manera constante.

Palabras clave: motivación, satisfacción laboral, factores laborales.

Abstract

In today's environment, organizations are developing strategies to improve employee motivation and job satisfaction, seeking to improve productivity and the business environment. The present empirical research is transversal, uses the quantitative method and, particularly, is a company case study. The aim of this intervention is the analysis of the factors that influence the level of satisfaction and motivation of the collaborators, specifically in the *Company H*.

The literature review addresses four dimensions of different factors, such as: labor factors, factors related to salary, factors related to relationships with colleagues and factors related to labor logs. These study dimensions are based on the scale designed and validated by Kitsios and Kamariotou (2021), which was particularly adapted to conduct the study with the employees of *Company H*.

Finally, the results highlight the significance of motivation and labor satisfaction of the employees within the organization considering the benefits and resources that the organization provides them including a safe environment, providing the necessary tools for their functions, recognition of their achievements, and a fair salary offer. Ultimately, all employees deserve a worthy job, in a company that offers them lifelong learning opportunities, so they can acquire new knowledge and skills.

Keywords: motivation, labor satisfaction, labor factors.

Introducción

En el mundo actual, cada vez es más importante tomar en cuenta la influencia que tienen la satisfacción y la motivación laboral para los colaboradores dentro de una empresa. En el estudio realizado por Taohid et al. (2021) se confirmó el hecho de que el ambiente laboral junto con la motivación proporcionada por la alta gerencia tiene un efecto relevante en el desempeño del colaborador.

Asimismo, algo relevante y ligado al tema, es el hecho de que las personas no suelen aspirar a puestos directivos, según la información brindada por Forbes (2024) en su artículo titulado “mayor balance entre vida personal y laboral, razón por la que los jóvenes no quieren puestos directivos”, los colaboradores (especialmente los jóvenes) no buscan un puesto en la alta gerencia debido principalmente al estrés al que son sometidos y la presión del trabajo que se deberá realizar. Esto habla de que en una gran cantidad de empresas no se brinda la suficiente motivación o las remuneraciones necesarias para que las personas puedan aspirar a este tipo de trabajo a pesar de la responsabilidad que este conlleve.

Ante este panorama, es importante que las empresas dediquen especial atención a las necesidades de sus colaboradores, esto en el sentido de verificar que se cuente con un buen entorno laboral al proveer la organización los materiales requeridos, las remuneraciones adecuadas, propiciar una buena relación entre los colegas, y otras cuestiones que se mencionará en esta investigación.

En contexto del presente estudio, es pertinente señalar que este abona al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, particularmente al ODS 8, aportando información relevante para el trabajo decente y crecimiento económico (Organización de las Naciones Unidas, 2022).

Aunado a lo anterior expuesto, se puede advertir que existen diversos factores que influyen en el comportamiento y la actitud de un colaborador. A continuación, se puntualizan los temas relevantes de esta investigación. Como primer tema, en el

Capítulo 1 se plantea el marco teórico, el cual aborda diversos temas de interés, tales como la comparativa de investigaciones teóricas con los hallazgos empíricos realizados por distintos investigadores referentes al tema, así como cuatro factores que son de interés para este estudio, los cuales son factores laborales, factores relacionados con los colegas, factores relacionados con el salario y factores relacionados con logros laborales.

Posterior a esto, en el Capítulo 2 se presenta la metodología utilizada para la obtención de resultados de acuerdo con una escala validada y adaptada para esta investigación. Sumado a esto, en el Capítulo 3, se plasman los análisis de los resultados obtenidos en base al estudio de campo realizado, tanto en una interpretación escrita como su forma en gráfico. Finalmente, en el Capítulo 4, se detallan las conclusiones obtenidas en base a las investigaciones teóricas previamente realizadas y se contrastan con los resultados obtenidos en la presente investigación.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, es bastante común que a las empresas se les dificulte la realización de distintas tareas, desde el proceso de producción hasta la venta al cliente final, dando como resultado la dificultad para mantenerse en el mercado. Esto se ha observado constantemente en los últimos años, donde incluso varias organizaciones se vieron en la necesidad de cerrar o declararse en bancarrota. Una pregunta que se pone a discusión es ¿cuál es la principal causa de todo esto?, ¿en qué se fundamenta que una empresa tenga éxito y otras no?

El factor clave y el principal, sin el cual una empresa estaría básicamente obsoleta, es el recurso humano. Claro, toda empresa requiere del factor humano, sin embargo, no muchos cuentan con esa lógica y se enfocan solo en la producción y los resultados económicos. En este sentido, y en base a las investigaciones realizadas y mencionadas anteriormente, es pertinente subrayar que los colaboradores son la parte más importante de cualquier organización, pero muchas veces no se les da el mérito que merecen por el trabajo que realizan.

Un jefe o supervisor casi siempre suele ver un problema desde “la punta del iceberg” sin tomar en cuenta todo lo que viene de raíz. Por ejemplo, si nota que la producción es baja, entonces mandará a producir más; si hay pocas ventas, se enfocará en proponer estrategias innovadoras de marketing; pero casi nunca se dará el tiempo de verificar cómo se encuentran sus colaboradores o cuáles son sus necesidades, la creencia de “con su paga debe ser más que suficiente” es un grave error en muchas organizaciones. En otras palabras, aunado al salario monetario, es pertinente que la administración de la empresa considere el salario emocional.

Ahora bien, por mencionar algunas inconformidades que pueden tener los colaboradores; en primer lugar, son los incentivos, como ya se ha mencionado, en muchos lugares de trabajo se cree que brindando únicamente un salario considerado “justo” es suficiente para cubrir las necesidades de un colaborador, esto es erróneo, pues todos los que laboran en una empresa requieren más incentivos además de su salario y/o vales de despensa. En este sentido, los bonos por desempeño son una

opción, el reconocimiento por hacer bien el trabajo, agradecerles después de una larga jornada, son cuestiones que realmente no requieren de un gran sacrificio para poder mantener motivados a los compañeros de trabajo.

De igual forma, es importante saber que hay cuestiones que no se pueden controlar y abonan a propiciar un mal ambiente laboral: malos compañeros, chismes, falta de compromiso, entre otras. En este contexto, puede llegar a existir preferencia por parte de los jefes o supervisores de áreas hacia ciertas personas, lo que contribuye a un pésimo clima laboral. En situaciones así, las personas que ocupan posiciones de liderazgo deben reconsiderar sus actitudes, otorgar un trato equitativo y evitar proporcionar preferencias.

Finalmente, existen cuestiones lógicas que para muchos no son fácilmente visibles. Si en todas las organizaciones se prestara atención a los detalles para con el trato y el reconocimiento de los colaboradores, éstos tendrían un mejor desempeño laboral, se sentirían más motivados al realizar sus funciones, y estarían interesados en permanecer en la empresa en el largo plazo.

Objetivos

Objetivo General

- Analizar los factores que influyen en la motivación y la satisfacción laboral en la *Empresa H* para que sirva como insumo en la elaboración de estrategias para la organización referida.

Objetivos Específicos

- Examinar qué factores laborales influyen en la motivación y la satisfacción laboral en la *Empresa H*.
- Estudiar qué factores relacionados con el salario influyen en la motivación y la satisfacción laboral en la *Empresa H*.
- Investigar qué factores relacionados con la relación con los colegas influyen en la motivación y la satisfacción laboral en la *Empresa H*.
- Identificar qué factores relacionados con los logros laborales influyen en la motivación y la satisfacción laboral en la *Empresa H*.

Capítulo 1. Marco Teórico

En este apartado, se presenta la revisión de la literatura del tema de la motivación y la satisfacción laboral en las organizaciones, partiendo desde la comparativa de un enfoque teórico y resultados empíricos de investigaciones realizadas por diversos autores, posteriormente se desglosarán los temas de interés para esta investigación. A continuación, se presentan tablas comparativas con los diferentes hallazgos.

1.1 Investigación teórica de la motivación y la satisfacción laboral

A través de la historia, la motivación y la satisfacción laboral han sido temas de investigación por parte de varios académicos e investigadores debido a la importancia que tienen estas variables en los indicadores prioritarios de las organizaciones. A continuación, la Tabla 1, resume algunas de las ideas primordiales de la motivación y la satisfacción laboral, que han sido expuestas por diversos expertos en el tema en los últimos años.

Tabla 1.

INVESTIGACIÓN TEÓRICA DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

Autor	Hallazgo
Bashir et al. (2020)	En la actualidad, en todas las organizaciones el desempeño de los colaboradores es fundamental para el éxito de la empresa (Shaughnessy, 2017). Por otra parte, la satisfacción laboral se manifiesta cuando en la empresa existen condiciones que favorecen que los trabajadores tengan un mejor desempeño laboral (Law y Guo, 2015; Nilsen y Ringholm, 2019).
Chen et al. (2022)	Se ha detectado que existe un vínculo entre el estrés laboral, la salud mental y el desempeño de los colaboradores.
Chua y Ayoko (2021)	Los hallazgos de diversas investigaciones confirman que un buen liderazgo no es trabajo único del líder, sino también del resto de los colaboradores (Aw y Ayoko, 2017). Cabe señalar que el cómo se interpreta la información, puede modificar el comportamiento y la percepción de los seguidores (Lord y Emrich, 2000).

<p>Kitsios y Kamariotou (2021)</p>	<p>El área de administración en las empresas debe tomar en serio la gestión del capital humano, es importante enfocarse en promover espacios que abonen a la motivación, para que los empleados mejoren su desempeño y la organización tenga como resultado mayor eficacia en todos sus procesos.</p>
<p>Pancasila et al. (2020)</p>	<p>Cuando un colaborador se desenvuelve correctamente en su área de trabajo, el desempeño de la organización también es bueno. Este desempeño mejora según las habilidades y disposición de trabajar de las personas, considerando los incentivos y creando expectativas.</p>
<p>Taohid et al. (2021)</p>	<p>Los colaboradores encargados de recursos humanos también poseen limitaciones y carencias en las que la empresa debería tomar precauciones, de esa forma se puede maximizar el recurso humano mejorando con esto su desempeño al realizar sus funciones.</p>
<p>Trépanier et al. (2020)</p>	<p>En la actualidad, las empresas se ven expuestas a un entorno dinámico e incierto, por esta razón, es fundamental minimizar los indicadores de rotación de personal y para esto es necesario aumentar el reconocimiento y motivación de los colaboradores. En este contexto, las empresas deben tener como objetivo lograr un buen ambiente laboral y desarrollar un equipo de trabajo comprometido, que tenga un alto desempeño.</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Investigación empírica de la motivación y satisfacción laboral

En la actualidad, el tema de la motivación y la satisfacción laboral en las organizaciones ha adquirido mayor relevancia y por ello se ha estudiado en diversos sectores y contextos, considerando los efectos que tienen ambos factores en los principales indicadores de las empresas. A continuación, la Tabla 2, presenta una lista que incluye algunos de los hallazgos derivados de distintas investigaciones empíricas en años recientes.

Tabla 2.*INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL*

Autor	Hallazgo
Bashir et al. (2020)	El estudio fue realizado en Pakistán en sector de telecomunicaciones. Los hallazgos confirman que las condiciones laborales tienen efectos positivos y significativos en la eficiencia de los colaboradores. Por lo tanto, se recomienda que se implementen estrategias para mejorar los indicadores de satisfacción laboral, para que con esto la organización pueda beneficiarse de las condiciones laborales favorables y los empleados puedan tener un mejor desempeño.
Kitsios y Kamariotou (2021)	Para este estudio se recogieron datos de 74 empleados de un hospital público del norte de Grecia. Los hallazgos de esta investigación concluyen que, sin una estrategia, la motivación para seguir trabajando se puede convertir en una motivación extrínseca. En particular, los jefes y encargados deben saber identificar cuando los colaboradores necesitan algún tipo de apoyo extra o reconocimiento en su área y es importante brinden este apoyo con empatía.
Lo Destro et al. (2021)	La investigación se llevó a cabo en 8 instituciones públicas y privadas de Italia para estudiar los efectos y causas de la positividad y la satisfacción. La positividad se refiere al optimismo, la satisfacción con la vida, y la autoestima con la que las personas hacen frente a los retos de la vida. Los resultados concluyen que la positividad tiene una influencia significativa en la satisfacción laboral.
Pancasila et al. (2020)	Los estudios se realizaron en Bukit Asam Coal Mining Company Ltd. en Indonesia con 355 muestras. Los resultados confirman que el liderazgo y la motivación en el entorno laboral tienen un efecto positivo y significativo en la satisfacción laboral. El liderazgo tiene mayores efectos que la motivación laboral en la satisfacción laboral de los empleados.

<p>Qader (2021)</p>	<p>Esta investigación se llevó a cabo en Iraq con personal de la Erbil Polytechnic University para explorar el efecto de los incentivos, el entorno laboral y la satisfacción. Se concluyó que los incentivos no monetarios de los empleados tienen efectos positivos y significativos en la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores.</p>
<p>Schwarz et al. (2020)</p>	<p>Este estudio se realizó en China con una muestra de 300 funcionarios públicos y sus 64 gerentes. Los hallazgos demuestran que el liderazgo tiene una relación positiva y significativa con la motivación y la productividad. Así pues, los managers deben propiciar que los colaboradores cultiven relaciones con contactos fuera de sus empresas, esta estrategia les permite acceder a información relevante, experiencia técnica y recursos que pueden no estar disponibles internamente.</p>
<p>Taohid et al. (2021)</p>	<p>El estudio fue realizado en Indonesia, siendo la muestra una población de 60 funcionarios civiles estatales de Panyileukan. Los hallazgos concluyen que el clima organizacional y la motivación tienen efectos positivos y significativos en la disciplina laboral.</p>
<p>Trépanier et al. (2020)</p>	<p>Esta investigación se realizó con enfermeras del sector público de Quebec, Canadá. Los resultados concluyen que una mala o nula motivación de los colaboradores propicia que estos sean vulnerables en su entorno laboral, teniendo como resultado que los empleados experimenten el síndrome de “burnout”.</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Factores laborales

De acuerdo con investigaciones realizadas por Judge y Larsen (2001), la satisfacción laboral se da cuando en la organización existe la oportunidad de crecimiento, teniendo como resultado un mejor desempeño profesional. Considerando lo anterior, Masadeh et al. (2016) señalan que es responsabilidad de la empresa propiciar un espacio adecuado para que los colaboradores hagan uso de sus habilidades y, de acuerdo con Bashir et al. (2020), de igual forma se brinde la calidad necesaria a los potenciales clientes (Figura 1).

Figura 1.

FACTORES PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN LABORAL



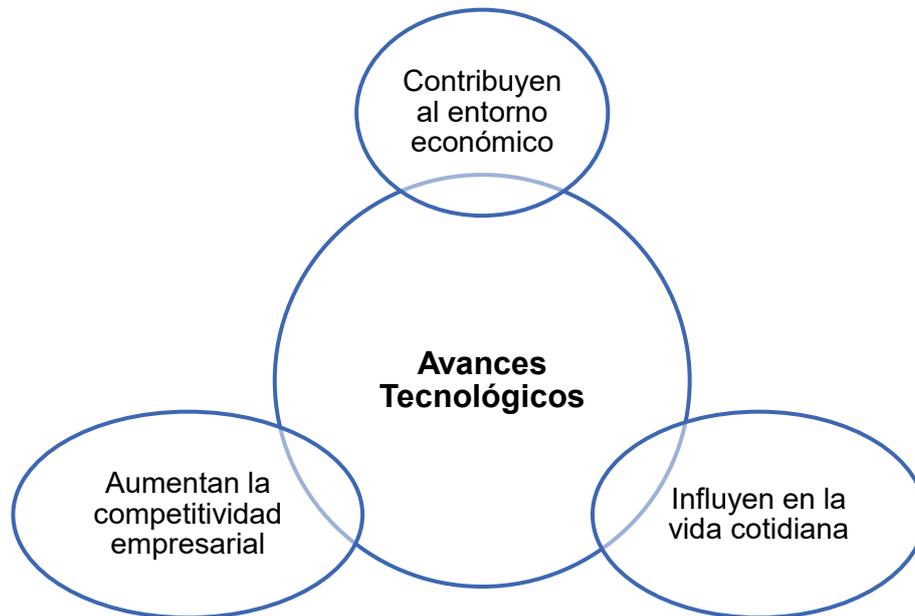
Fuente: Elaboración propia con datos de Bashir et al. (2020).

En este contexto, Bashir et al. (2020) concluyen en sus investigaciones, que la satisfacción laboral es clave para la motivación de los colaboradores en una empresa, pero solo influye de manera positiva en aquellos que están suficientemente comprometidos para llevar a cabo sus tareas, permitiendo que obtengan un beneficio personal al mismo tiempo que abonan a la productividad organizacional.

En el mismo orden de ideas, Shaughnessy (2017) afirma que un factor esencial en una organización es el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa ya que esto, en definitiva, conduce al éxito de esta. En particular, Law y Guo (2015); Nilsen y Ringholm (2019) afirman que la innovación derivada de los avances tecnológicos aporta mayor facilidad de operaciones en el entorno económico y la vida cotidiana, aunque esto también ha incrementado la competencia entre las empresas (Bashir et al., 2020). Lo anteriormente descrito se resume en la Figura 2.

Figura 2.

LA INFLUENCIA DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS



Fuente: Elaboración propia con datos de Bashir et al. (2020).

Sumado a esto, una reciente investigación realizada por Orkibi y Brandt (2015) se concluye que una orientación positiva motiva a los colaboradores para encontrar un balance entre su vida laboral y su vida personal, abonando así a su satisfacción laboral (Lo Destro et al. 2021).

Ahora bien, en los últimos años se han realizado diversas investigaciones para explorar la relación entre las condiciones laborales y la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, el efecto del presentismo laboral donde los colaboradores acuden a su puesto de trabajo y cumplen su horario laboral, pero no realizan las tareas que son parte del desempeño de sus funciones; además de analizar el efecto del ausentismo de los miembros de la organización en el cumplimiento de los indicadores que repercuten en la productividad (Agbozo et al., 2017; Bashir et al. 2020; Strömberg et al., 2017).

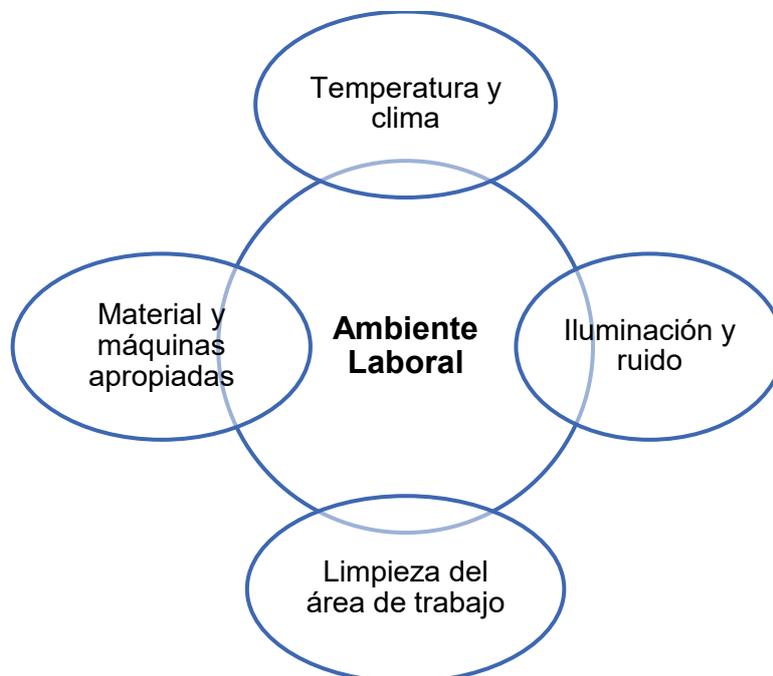
Por otra parte, en los entornos de negocios actuales, no solo existe la constante presión del gobierno por mejorar las condiciones laborales, sino que también los colaboradores exigen a las empresas mejores escenarios para desempeñar sus funciones (Kiazad et al. 2019; Lu et al., 2016). Por estos motivos, Akhtar et al. (2018)

mencionan que la alta dirección de recursos humanos experimenta grandes retos para mejorar el entorno de trabajo. De acuerdo con Guan y Frenkel (2019); Marshall et al. (2015), un mal entorno laboral afecta directamente la motivación y el desempeño de los colaboradores (Bashir et al., 2020).

Tomando esto en cuenta, es pertinente mencionar que el entorno laboral es un contexto físico o psicológico que influye directamente en los colaboradores para desempeñar sus funciones, de acuerdo con las investigaciones de Afandi (2016). El ambiente laboral es lo que encontramos en el entorno de los colaboradores y afecta al momento de llevar a cabo su trabajo, algunos ejemplos son la temperatura, clima, iluminación, ruido, limpieza del área y si su equipo de trabajo es apropiado. En cuanto a las investigaciones de Imran et al. (2012), se plasma que un buen ambiente laboral brinda orgullo en los colaboradores con su área de trabajo e incluso influye en la moral de estos (Taohid et al., 2021). Lo anterior mencionado se resume en la Figura 3.

Figura 3.

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE LABORAL



Fuente: Elaboración propia con datos de Taohid et al. (2021).

Continuando con lo anterior, los recursos laborales con los que cuenta la empresa (elementos que brindan apoyo a los colaboradores para la realización de su trabajo), como mantener el control y el reconocimiento de las tareas realizadas, contribuyen a

la promoción del bienestar psicológico, que abona a la eficiencia dentro de la empresa (Schaufeli, 2017; Trépanier et al., 2020).

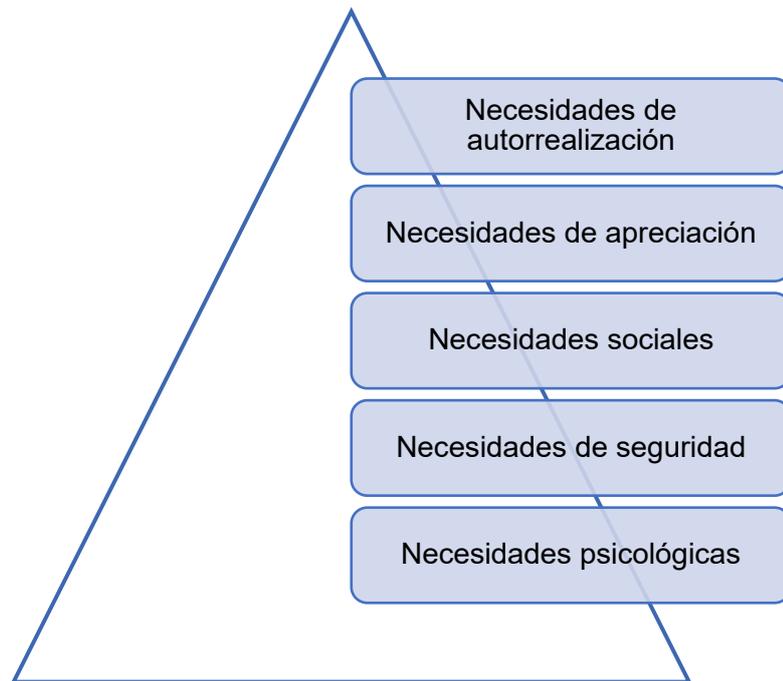
Por otra parte, otro factor que aumenta la satisfacción laboral es el hecho de que a los colaboradores se les asignen tareas retadoras e importantes y se les permita colaborar en el proceso de la toma de decisiones organizacionales. En otras palabras, para las personas es relevante sentirse escuchadas y que forman parte del equipo (Kitsios y Kamariotou, 2021; Lambrou et al., 2010; Schopman et al. 2017).

Conviene subrayar que, diversas investigaciones han concluido que existe una relación entre la satisfacción y el desempeño laboral. En específico, la satisfacción laboral es primordial tanto para la empresa, como para sus colaboradores. Cabe señalar que la satisfacción de los colaboradores es influenciada por los incentivos en cuanto al trabajo realizado, además del ambiente laboral y las oportunidades de crecimiento y reconocimiento (Pancasila et al., 2020).

Asimismo, una eficiente motivación laboral es considerada una pieza clave para que los colaboradores trabajen con disciplina sin coerción. En contraste, si existe poca motivación laboral, habrá consecuencias en la disciplina del colaborador, aunque este cuente con el conocimiento o las habilidades. De acuerdo con Maslow et al. (1998), se debe tomar en cuenta que existen cinco niveles de necesidades a satisfacer para cualquier empleado, las cuales incluyen necesidades psicológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de apreciación y necesidades de autorrealización (Taohid et al. 2021). Lo anteriormente planteado se describe en la Figura 4.

Figura 4.

PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Elaboración propia con datos de Maslow et al. (1998).

En este mismo contexto, Trépanier et al. (2020) plantean que los colaboradores que presentan una baja motivación son más susceptibles a los factores del entorno, presentando consecuencias adversas. En cambio, cuando a los colaboradores se les reconoce por sus labores, tienden a presentar una conducta compensatoria, y a experimentar un aumento en su autoestima. Dentro de este marco, es pertinente subrayar que, el que exista un buen líder a cargo de los equipos de trabajo, que ejerce valores y tiene una actitud positiva, repercute significativamente en el entorno laboral.

En este contexto, Schaufeli et al. (2002) definen el compromiso laboral como la energía, la dedicación y la absorción de conocimientos. Por una parte, Chua y Ayoko (2021) mencionan que las personas capaces de demostrar ese vigor poseen un alto grado de energía y fuerza mental ante los retos que se presenten. Por otra parte, las personas dedicadas se sienten orgullosas de trabajar en la organización y son entusiastas, además de poseen un alto sentido de pertenencia laboral.

En cuanto al liderazgo, Felfe y Schyns (2006; 2010) plantean en su investigación que la percepción del liderazgo que tienen los colaboradores puede influir en la autoridad de los jefes o supervisores. De igual forma, los hallazgos realizados por estos

investigadores confirman esta teoría demostrando que el cómo perciben los colaboradores a su líder, es algo determinante en cómo se “califica” y que tanta aceptación se tiene hacia ese líder en cierto entorno (Chua y Ayoko, 2021).

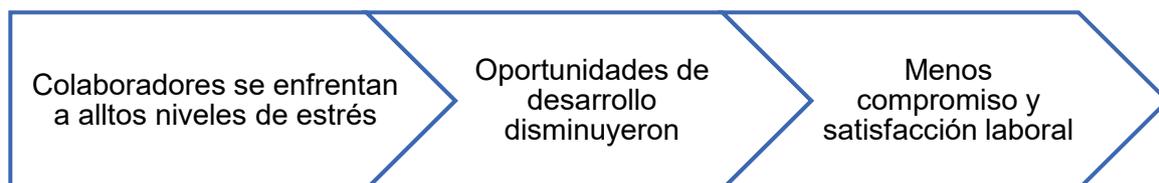
En definitiva, es importante mencionar que el liderazgo está relacionado con las actitudes de los colaboradores y se vincula con los cambios dentro de la empresa, el cómo se desempeña, la satisfacción de los colaboradores y la cultura organizacional. Por lo tanto, un líder, ejerciendo sus valores y cualidades, puede influir significativamente en el comportamiento de los miembros de su equipo. En el mismo contexto, cualquier líder en base a sus habilidades y conocimiento, es capaz de decidir las opciones más adecuadas y motivar en la realización del trabajo a sus colaboradores. Además, influye en la organización y solución de problemas que puedan surgir dentro de la empresa (Belrhiti et al., 2020; Curtis y O'Connell, 2011; Kitsios y Kamariotou, 2021).

1.4 Factores relacionados con el salario

Es pertinente dar inicio a este tema mencionando que la emergencia sanitaria de COVID-19, afectó en gran medida la supervivencia y el crecimiento de las PyMES (Eggers, 2020). Sumado a esto, Shimazu et al. (2020) señalan que esto trajo como consecuencia que los colaboradores de las PyMES se enfrentaran a ciertos factores que generaron estrés durante la pandemia de COVID-19, como el hecho de que los ingresos, promociones y facilidades para el desarrollo laboral de los colaboradores disminuyeron. Además, Olugbade y Karatepe (2019); Chen y Fellenz (2020) plantean que conforme los deberes y puestos de trabajo van cambiando, el nuevo ambiente laboral provoca que los colaboradores estén cada vez menos interesados y satisfechos en su área laboral (Chen et al., 2022). Esto se resume a continuación en la Figura 5.

Figura 5.

REPERCUSIONES NEGATIVAS DERIVADAS DE LA PANDEMIA



Fuente: Elaboración propia con datos de Chen et al. (2022).

La meritocracia es un factor primordial que influye significativamente en la satisfacción laboral. Es decir, para los empleados es importante que las promociones, los aumentos salariales, y la división de las tareas, se realicen de forma imparcial por parte de la administración (Kontodimopoulos et al., 2009; Schopman et al., 2017). De igual manera, Kitsios y Kamariotou (2021) coinciden en que todos estos factores llegan a influir en la satisfacción de los colaboradores e incluso son incentivos que contribuyen a la productividad dentro de la organización.

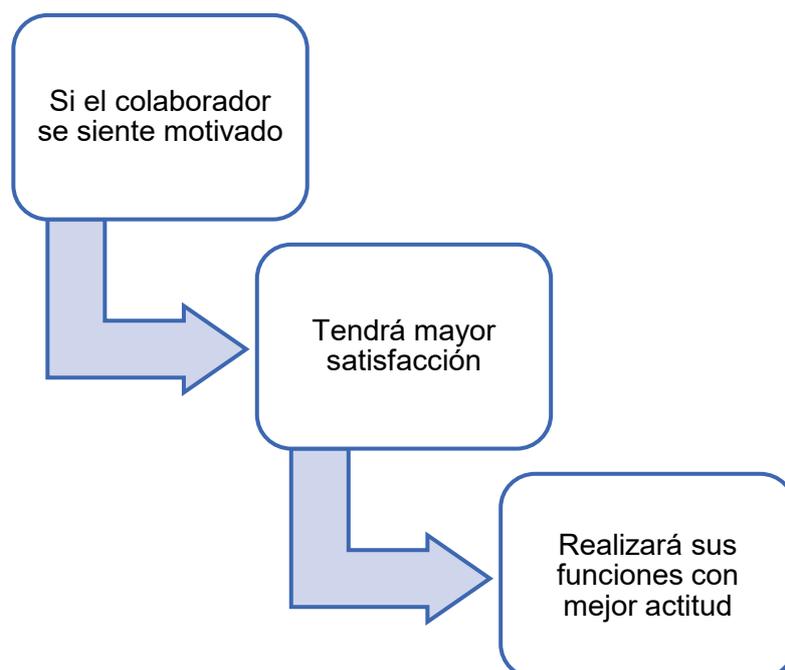
Tomando esto en cuenta, es indispensable saber que, si la productividad de un colaborador es considerada excelente, entonces la productividad de la organización también lo es. En el mismo orden de ideas, Aamodt (2012) menciona que cuando el cumplimiento laboral de un colaborador es de excelencia, es debido a que cuenta con

las competencias para la realización de sus funciones, tiene disposición para laborar porque recibe un salario, e incluso tiene mejores expectativas a futuro. Del mismo modo, Pancasila et al. (2020) confirman en sus investigaciones que motivar a los empleados tiene como resultado que éstos muestren disposición para desempeñar su trabajo brindando lo mejor de sus conocimientos y capacidades.

En este contexto, Pancasila et al. (2020) concluye que, si un colaborador se siente motivado, tendrá como resultado la satisfacción laboral y realizará su trabajo con mejor actitud abonando con esto al desempeño general de la organización. Sumado a esto, investigaciones como las de Alniaçık et al. (2012), confirman que la motivación laboral tiene un vínculo con la satisfacción del trabajador y el compromiso que muestra en el cumplimiento de sus responsabilidades dentro de la empresa (Figura 6).

Figura 6.

IMPULSAR AL COLABORADOR PARA LA SATISFACCIÓN



Fuente: Elaboración propia con datos de Pancasila et al. (2020).

Por otra parte, los empleados otorgan un alto valor al salario emocional, es decir, cuando las empresas se interesan en remuneraciones no monetarias, como brindar la posibilidad de aumentar los días vacacionales y mayores beneficios a las familias, el colaborador percibe a la empresa como una organización que le otorga apoyo (Depedri et al., 2010; Qader, 2021).

De manera puntual, Popa y Popescu (2013); Rossidis et al. (2016) afirman en sus estudios el hecho de que cubrir las necesidades de los colaboradores por medio de las gratificaciones es una opción favorable a la que el área de recursos humanos puede recurrir para motivar y mejorar la productividad. Asimismo, Hotchkiss et al. (2015); Rubel et al (2020) enfatizan la importancia de motivar a los colaboradores para que aumenten su desempeño y por consecuencia, su productividad junto con la satisfacción de los clientes (Kitsios y Kamariotou 2021).

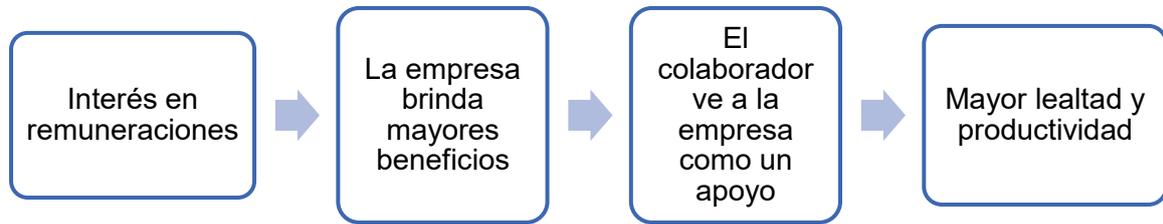
Es pertinente destacar que las remuneraciones salariales, de acuerdo con Antoni et al. (2017), son definidas como recompensas económicas directas (se puede poner como ejemplo el salario fijo y variable) y como recompensas económicas indirectas (gratificaciones complementarias como bonos o becas); en cuanto a las remuneraciones no monetarias se refieren a todas las retribuciones que no tienen un valor monetario directo pero que son requeridas por los colaboradores, como reconocimiento laboral, promoción, certificados, entre otros (Kulikowski y Sedlak, 2020).

En otras palabras, las remuneraciones no monetarias (como el apoyo del gerente o jefe inmediato, oportunidades de crecimiento y retroalimentación efectiva), según Bakker y Demerouti (2014), son brindadas por recursos humanos, motivando al compromiso dentro de la organización y aligerando el entorno laboral exigente, esto se reafirma con la investigación de Kulikowski y Sedlak (2020).

Por lo tanto, los sistemas de remuneraciones (no monetarias) en las empresas son vistas como una recompensa que es otorgada como gratificación por un buen desempeño o logro de objetivos, de acuerdo con Rose (1998) esto aplica ya sea sobre la atención al cliente o el buen ambiente entre equipos de trabajo de los cuales depende que se consiga una meta establecida. Además, Abdullah y Wan (2013) mencionan en sus investigaciones que las remuneraciones son vistas como un elemento eficiente para recompensar a los colaboradores, llamando su atención, motivándolos y reteniéndolos, esta idea es reafirmada por Qader (2021). Lo anterior, se resume en la Figura 7.

Figura 7.

IMPLEMENTACIÓN DE REMUNERACIONES



Fuente: Elaboración propia con datos de Qader (2021).

Para concluir este apartado, es pertinente destacar la investigación de Deeprise (1994), donde se afirma que una remuneración tiene una consecuencia positiva y significativa en la satisfacción y en el rendimiento laboral. A su vez, Qader (2021) concluye que utilizar de manera eficiente los incentivos nos da como resultado una mejor productividad en las empresas. Por esta razón, los colaboradores se toman las remuneraciones como una forma de sentirse valorados y reconocidos, teniendo como resultado un aumento en la moral de los empleados, lo cual poco a poco mejora la productividad en las empresas.

1.5 Factores relacionados con la relación con los colegas

En el entorno actual de negocios, las empresas se enfrentan a un entorno dinámico y altamente competitivo. Tomando esto en cuenta, es importante maximizar la utilidad de sus colaboradores para aumentar el éxito y el logro de objetivos. Por lo tanto, Trépanier et al. (2020) sugieren que las empresas deben comprometerse a tener un equipo de trabajo competitivo, sano y eficaz, brindando un buen ambiente motivacional.

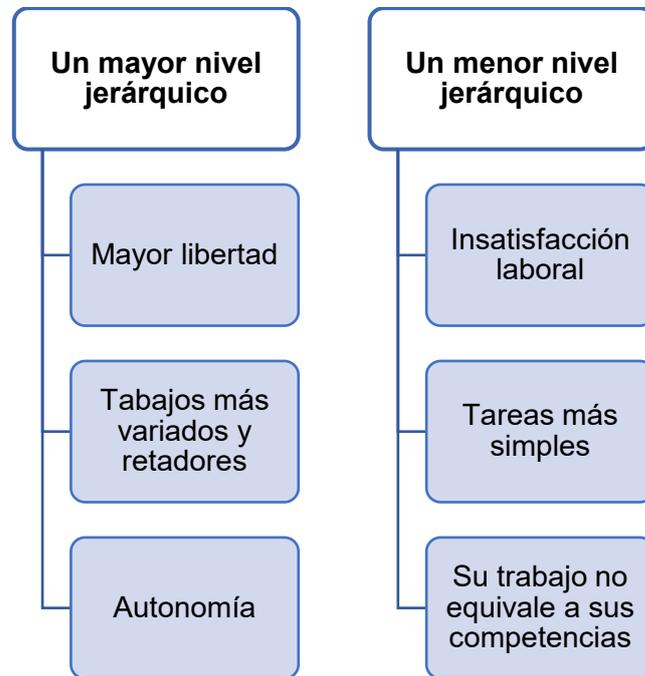
Cabe señalar que, la satisfacción laboral forma parte de una definición fundamental en la psicología organizacional, plantea Kara (2020) que esto se relaciona con las muchas variables positivas como la motivación laboral, la productividad, la actitud de los colaboradores, y la satisfacción no solo en el entorno de trabajo sino en la vida diaria. Al mismo tiempo, Qader (2021) menciona que la satisfacción laboral se enfoca en cómo se sienten los colaboradores sobre las labores que ejercen y todo lo que conllevan.

Además, Trépanier et al. (2020) plantean en sus investigaciones que diversos factores del entorno influyen en la salud de los colaboradores, incluida la motivación con la que desempeñan sus labores, esto de acuerdo con Fernet y Austin (2014). En este sentido, un ejemplo planteado por Trépanier et al. (2013) en sus análisis, consiste en que se encontró que los colaboradores con menor motivación propia suelen presentar más preocupaciones y estrés cuando se les asigna cierto trabajo, esto en comparación con los colaboradores mayor motivados de manera autónoma.

Por otra parte, los colaboradores con un nivel jerárquico más alto se sienten más cómodos por tener más libertad que los empleados regulares. De acuerdo con Pancasila et al. (2020), estos colaboradores tienen trabajos más variados y autonomía para una autovaloración. En efecto, los trabajadores con un puesto más común tienen un mayor porcentaje de insatisfacción y disgusto al tener labores o tareas más simples o que no representan un desafío. Incluso, quienes tienen mayor nivel educativo, pero con un puesto no reconocido, obtienen trabajo que no equivale a sus habilidades, y por consiguiente estarán poco conformes con su puesto y las funciones que tienen que desempeñar (Figura 8).

Figura 8.

LA IMPORTANCIA DE LAS ACTIVIDADES JERÁRQUICAS



Fuente: Elaboración propia con datos de Pancasila et al. (2020).

Cabe mencionar que, el ambiente de trabajo tiene una función fundamental en la sana convivencia, la cual influye directamente en el cumplimiento de los objetivos de una organización, esto desde el punto de vista de Taohid et al. (2021). En otras palabras, cuando hay inconvenientes relacionados con la disciplina de los colaboradores, puede deberse al entorno de la organización.

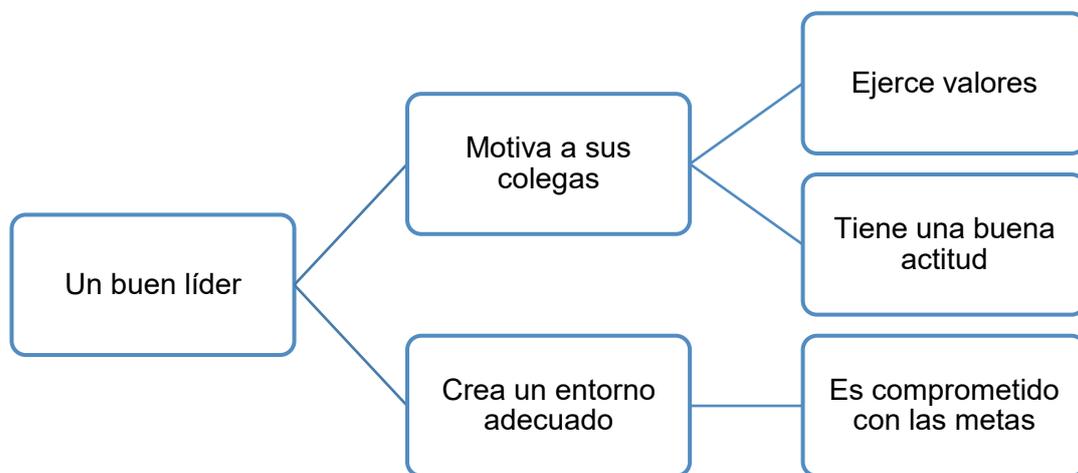
Tomando esto en cuenta, la satisfacción en el trabajo se da como resultado del ambiente laboral en el que se convive dentro de la organización. Taohid et al. (2021) menciona que la satisfacción es un reflejo de cómo se siente el colaborador respecto a su felicidad o frustración, o si se encuentra cómodo o no con el ambiente de la organización donde labora.

Con respecto al liderazgo, Yukl (2010) afirma que existe una relación entre el liderazgo y el desempeño laboral, consiste en que un buen líder debe poder identificar a los colaboradores y el cómo se relacionan con su ambiente, de esto depende como se debe ejercer el liderazgo según la situación (Pancasila et al., 2020).

Dicho lo anterior y de acuerdo con las investigaciones de Musunguzi et al. (2018) y Rubel et al (2020), un buen líder crea una perspectiva atractiva para los colaboradores y los motiva para ser persistentes con sus tareas, llegando así al cumplimiento de objetivos con mayor éxito. Incluso puede motivar a sus colaboradores y que se comprometan a conseguir las metas. Según Kitsios y Kamariotou (2021), un buen líder también es capaz de crear una expectativa sobre el desempeño y brindar una recompensa por el trabajo realizado, armar equipos y métodos de comunicación eficientes entre los colaboradores (Figura 9).

Figura 9.

LAS ACTIVIDADES DE UN BUEN LÍDER



Fuente: Elaboración propia con datos de Kitsios y Kamariotou (2021).

De manera puntual, Kitsios y Kamariotou (2021) plantean que un factor esencial para la motivación de los colaboradores es el ambiente con sus colegas además del reconocimiento que le otorga la empresa, en cuanto a los incentivos y condiciones de trabajo pasarían a segundo plano. De acuerdo con Ryan y Deci (2000), una suposición muy aceptada es el hecho de que, teniendo un mejor entorno laboral, los colaboradores se sentirán más motivados y tendrán mejor productividad, el entorno laboral puede definirse en un contexto tanto físico como de actitud (Qader, 2021).

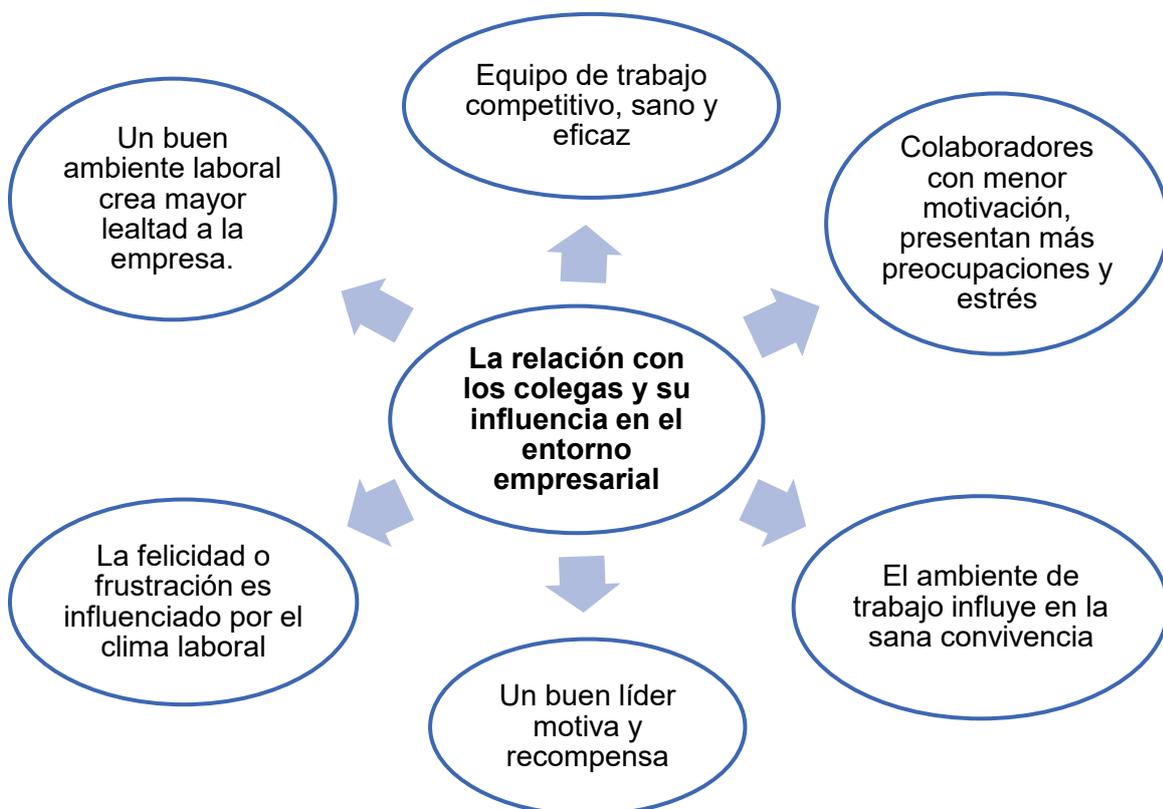
En adición a esto, un elemento que favorece la satisfacción de los colaboradores es que se les reconozcan sus labores y contar con un buen entorno laboral, de acuerdo con Borst et al. (2020); Lambrou et al. (2010) esto está estrechamente relacionado con el aprecio que reciben de sus colegas, jefes o cualquier persona relacionada con la organización. Del mismo modo, Kitsios y Kamariotou (2021) plantean que los

empleados presentan un mayor nivel de satisfacción cuando se les reconoce el trabajo realizado.

Por otra parte, plantean Hon y Chan (2013); Deng et al. (2019) en sus investigaciones que el “estrés por desafío” se refiere a un tipo de estrés que, de hecho, ayuda en cierta parte al desempeño y actitud de los colaboradores, esto mejora la productividad dentro de la organización ya que incrementa la responsabilidad; por otro lado, el “estrés por obstáculos” influye negativamente al desempeño de los colaboradores por saturarlos de trabajo (Chen et al., 2022).

Antes de dar cierre a la presente dimensión, se muestra un diagrama que resume la información sobre la relación con los colegas y su influencia en el entorno empresarial, con el fin de facilitar la comprensión del tema.

Figura 10.
LOS COLEGAS Y SU INFLUENCIA



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente dimensión.

Finalmente, diversas investigaciones como las de Kiazad et al. (2019); Taghipour y Dejban (2013) sostienen la teoría de que cuando los jefes inmediatos o superiores brindan apoyo a los colaboradores, estos realizan un mejor trabajo al presentar una disminución de estrés y percibir una actitud reconfortante de sus jefes, esta idea es reafirmada por Bashir et al. (2020).

1.6 Factores relacionados con los logros laborales

En esta sección se aborda el tema de los factores relacionados con los logros laborales de los empleados de una organización. En primera instancia, es pertinente mencionar que el trabajo realizado por el capital humano para la empresa no solo se refleja en el rendimiento del producto final, sino que también en la calidad de este. Tomando esto en cuenta, Budiansyah (2020) afirma que el aumento de trabajo o participación que pueden brindar los colaboradores a la empresa no puede mantenerse ajeno a su disciplina laboral. El seguimiento de las tareas dentro de una empresa debe poner especial atención a todo el capital humano, en este sentido, Taohid et al. (2021) señalan que esto se considera como un método eficaz de ganancias para la empresa, la sociedad y otros miembros con interés.

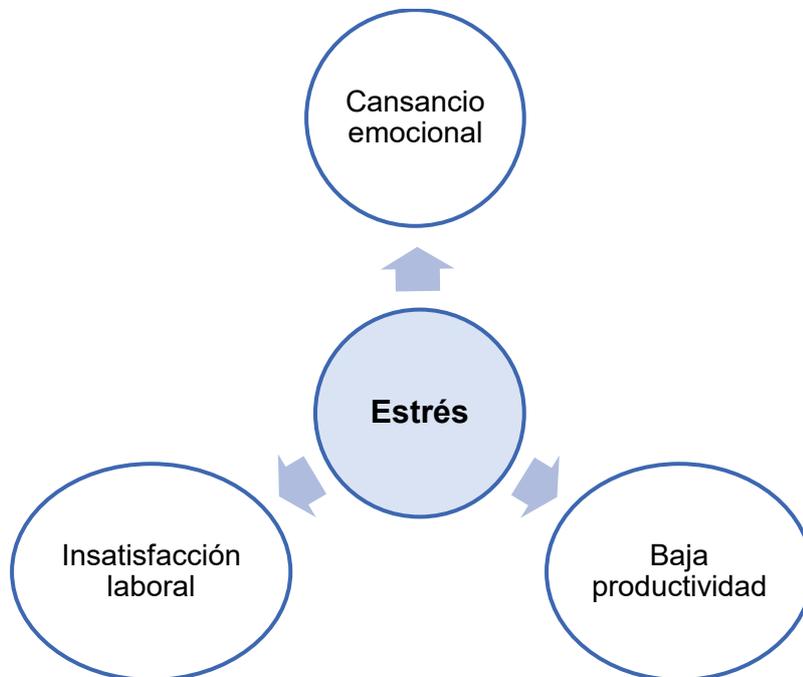
Ahora bien, partiendo desde un enfoque psicológico, la estabilidad emocional de los colaboradores se ve afectada por altos niveles de estrés, lo que también influye en sus labores, esto de acuerdo con las investigaciones de Lu (1997); Richardson y Rothstein (2008); Lai et al. (2022). Así pues, el desempeño laboral de los colaboradores es fruto del trabajo individual (Robbins, 2005), por lo tanto, se puede ver influenciado por el estrés (Chen et al., 2022).

En este contexto, es necesario tomar en cuenta el estrés que presentan los colaboradores, de acuerdo con Khamisa et al. (2016), ellos realizan múltiples esfuerzos para acostumbrarse al ambiente laboral, lo que tiene como consecuencia que éstos experimenten cansancio emocional. En este sentido, Chen et al. (2022) mencionan que una de las consecuencias de esto, es la baja productividad, causada por el descuido en el desempeño de sus funciones, por el hecho de tener que sumar

esfuerzos para poder adaptarse a su entorno. En última instancia, esto también repercute en la satisfacción laboral de los miembros de la organización (Figura 10).

Figura 11.

CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS LABORAL



Fuente: Elaboración propia con datos de Chen et al. (2022).

Por otra parte, cabe señalar que en la literatura existe una relación entre la motivación y la satisfacción en el trabajo. De manera puntual, Newstrom (2014) plantea en su investigación que una razón fundamental para que las personas trabajen es para poder satisfacer sus propias necesidades. Por consiguiente, las organizaciones deben enfocarse en lo que sus colaboradores necesitan, conocer sus habilidades y las expectativas que tienen en cuanto a su desarrollo profesional en el largo plazo (Pancasila et al., 2020).

De igual modo, cuando la organización sea capaz de reconocer y atender estas cuestiones, la administración podrá establecer la estrategia adecuada para posicionar los subordinados en puestos laborales de acuerdo a su perfil, y donde se desempeñen productivamente. Además, Pancasila et al. (2020) aseguran que los colaboradores comenzarán a ser más constantes y presentes en sus actividades si se sienten motivados y satisfechos en su área de trabajo. En definitiva, todo esto tendrá como resultado que la organización sea más competitiva.

Es pertinente concluir este apartado mencionando que existe un vínculo entre la motivación y la satisfacción, de acuerdo con Pancasila et al. (2020), los colaboradores experimentarán satisfacción laboral, si sus compañeros y superiores jerárquicos reconocen su trabajo, y esto se toma en cuenta cuando existan oportunidades de promoción laboral futuras. Además, para que se mantengan motivados, es fundamental que los empleados cuenten con un plan de carrera para su desarrollo en la organización. Finalmente, un empleado feliz y satisfecho, no solamente tendrá buenos resultados en su área de trabajo, sino que su esfuerzo abonará al desempeño general de toda la organización.

Capítulo 2. Metodología

El presente estudio corresponde a un proyecto de vinculación empresarial, emplea el método cuantitativo, pues de acuerdo con Sánchez-Flores (2019), un estudio de tipo cuantitativo consiste en analizar fenómenos medibles por medio del uso de métodos estadísticos que sirven como herramienta para analizar la información recabada. Cabe señalar que el principal objetivo de una investigación cuantitativa es definir, interpretar y estimar la causa de este, además de predecir la razón del suceso, de esta manera se justifican las conclusiones en base a la estadística, esto desde la recopilación de datos hasta la interpretación por medio de metodologías hipotético-deductivas (Kerlinger, 2002; Sánchez-Flores, 2019).

De manera puntual, el presente proyecto se enfoca en un estudio de caso, pues analiza la situación específica de la *Empresa H* para comprender a fondo el tema de la motivación y la satisfacción laboral de sus colaboradores. Cabe señalar que la relevancia de este caso es que dicha empresa contribuye significativamente a la economía de la región del Estado de Guanajuato. De acuerdo con Bell (2005), la metodología de estudios de caso está diseñada para aquellos investigadores que desean profundizar el estudio de una situación determinada en particular y brinda la oportunidad de estudiar una parte de un problema específico con un tiempo que generalmente es limitado (Universidad de Colima, 2024). Además, este estudio es de tipo transversal, pues procura brindar información de manera inmediata y puntual de una muestra en un momento determinado (Stewart, 2024).

Por lo anteriormente descrito, se determinó que la aplicación de encuestas a los colaboradores de la *Empresa H* a través de Microsoft Forms fue la mejor opción para analizar e interpretar los datos en base a sus respuestas. Para la realización de este estudio, se utilizó la escala diseñada y validada de los autores Kitsios y Kamariotou (2021) publicada en el artículo "*Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers*". Cabe señalar que el estudio de campo se realizó durante el periodo comprendido entre octubre y noviembre del 2024.

En particular, la escala cuenta con cuatro dimensiones, las cuales son: factores laborales, factores relacionados con el salario, factores relacionados con las relaciones con colegas y factores relacionados con los logros laborales. A continuación, en la Tabla 3 se presenta la descripción detallada de estas dimensiones.

Tabla 3.

DIMENSIONES DE LA ESCALA

Dimensión	Descripción
Factores laborales	Esta dimensión cuenta con diversos ítems que analizan el grado de satisfacción de los colaboradores en el contexto de factores laborales, los cuales son: ejercicio de poder, objetivos laborales, claridad de tareas, seguridad en el trabajo, habilidades, recursos, entorno laboral, capacitación, toma de decisiones y participación en la empresa.
Factores relacionados con el salario	Esta dimensión cuenta con cuatro ítems que analizan la satisfacción de los colaboradores considerando aquellos aspectos relacionados con el salario, tales como: la remuneración, los gastos de seguro médico y las políticas de la organización que regulan el tema del ausentismo laboral.
Factores relacionados con las relaciones con los colegas	En esta dimensión se presentan otros ítems que pretenden recabar información referente a la satisfacción en cuanto a la relación con los compañeros de trabajo. En concreto, se basan en relaciones interpersonales, trabajo en equipo, respeto entre colegas, retroalimentación, apoyo de los jefes, trato igualitario y oportunidades creativas.
Factores relacionados con los logros laborales	Este apartado estudia la satisfacción de los empleados tomando en cuenta sus logros laborales, los ítems con los que cuenta abordan la importancia del trabajo, el respeto por parte de los jefes, el reconocimiento, los logros y el potencial de crecimiento en la organización.

Fuente: Elaboración propia con datos de Kitsios y Kamariotou (2021).

Dentro de este marco, es pertinente destacar que la escala utilizada para esta investigación se encuentra en el apartado de anexos, tanto en su forma original (inglés), como en la versión traducida y adaptada para este estudio.

2.1 Caracterización de la empresa

Es pertinente señalar que la *Empresa H* es una microempresa al contar con aproximadamente diez empleados, mismos que accedieron a participar en el presente estudio. Sin embargo, solo 5 empleados respondieron la encuesta proporcionada.

Adicionalmente, la empresa brindó su apoyo para la realización de este estudio, en el sentido de comprometerse a responder los cuestionarios necesarios de acuerdo con la escala que se mencionó anteriormente. En esta investigación, se le nombrará como *Empresa H* con el fin de proteger la confidencialidad de esta y sus resultados obtenidos.

En específico, esta es una empresa que se dedica a la reutilización del desperdicio de agave, el cual se utiliza principalmente para destilados. La organización busca innovar en sus procesos implementando prácticas sostenibles que generen un impacto social y ambiental positivo, al mismo tiempo que se trabajan para ser líderes en el aprovechamiento del agave tomando en cuenta herramientas, conocimientos y planes específicos para lograr sus objetivos.

Como ya se mencionó, esta es una empresa comprometida con la seguridad y protección del ambiente, por lo que cuenta con distintivos relevantes, apoyo a organizaciones y objetivos en común con organizaciones mundiales, tales como:

- **Empresa Socialmente Responsable:** Consta de un reconocimiento otorgado por el Centro Mexicano de Filantropía a las empresas con un alto compromiso con la sociedad y el medio ambiente (FESAC, s.f).
- **My World Mexico:** Se trata de una iniciativa híbrida que combina la movilización social, los activismos y la incidencia, con un modelo innovador de negocio circular basado en el desarrollo sostenible. En específico, la organización trabaja con personas y organizaciones de todos los sectores para

formular estrategias que promuevan un mundo donde las personas prosperen en equilibrio, igualdad y justicia (My World México, s.f.).

- **Marca Guanajuato:** Es una organización que tiene como objetivo: *“Impulsar el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento del comercio interno, promocionando los productos y servicios de empresas guanajuatenses con el orgullo de la identidad Estatal, consolidando su posicionamiento en los mejores escaparates comerciales nacionales e internacionales; fomentando procesos de mejora continua, para desarrollar la cultura de calidad, competitividad y productividad, integrando la cadena de valor con productos y servicios diferenciados”* (Marca Guanajuato, 2023, párr. 1).
- **United Nations Global Compact:** Se trata de una iniciativa para que las empresas ajusten sus estrategias y operaciones con principios universales, tales como derechos humanos, cuidado del medio ambiente, prácticas anticorrupción, y en general que implementen acciones con alto impacto social que contribuyan a la mejora de la sociedad (United Nations Global Compact, s.f.)

Dentro de este marco, es pertinente destacar que otro de los aportes a la sociedad y al medio ambiente por parte de la *Empresa H* es la generación de empleo no solo dentro de su propia empresa, sino a otras marcas con el mismo objetivo ambiental a las cuales brindan apoyo para poder seguir creciendo e innovando.

En este sentido, la organización tiene una influencia favorable en el cambio climático al formular iniciativas que abonan a la reducción de contaminación por CO₂ y contar con un bajo consumo de agua para sus procesos de producción.

Capítulo 3. Análisis y discusión de resultados

En el presente apartado, se muestran los análisis de los resultados obtenidos en base a las encuestas aplicadas en la *Empresa H*. En primera instancia, se muestra la confiabilidad del instrumento de manera general, así como para cada una de las cuatro dimensiones, utilizando el Alfa de Cronbach.

Posterior a esto, se presentan los gráficos que resumen los principales hallazgos obtenidos del trabajo de campo, utilizando la escala de Likert para poder visualizar el grado de satisfacción de los colaboradores participantes en el estudio.

Finalmente, se encuentra el análisis de la escala de Likert para cada dimensión y pregunta de la escala, con el fin de identificar de manera general cuales son las áreas de oportunidad y mejora de la *Empresa H*, para que la administración pueda hacer uso de esta información para poder generar estrategias que abonen a la mejora de la satisfacción laboral de todos los miembros de la organización.

3.1 Alfa de Cronbach

Para comenzar este apartado, se muestra el alfa de Cronbach que abarca las cuatro dimensiones de la encuesta realizada, con esta se confirmó que la escala utilizada tiene excelente confiabilidad, pues el coeficiente de confiabilidad es de 0.88 (Figura 11)

Figura 12.

ALFA DE CRONBACH GENERAL

ENCUESTADOS	ITEMS																										SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
E1	No aplica	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	No aplica	No aplica	5	5	5	5	4	5	5	105
E2	3	2	2	5	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	84
E3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	97
E4	4	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	98
E5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	5	4	No aplica	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	113
VARIANZA	0.500	1.440	0.640	0.240	0.240	0.160	0.240	0.640	0.560	0.800	0.560	1.188	0.560	0.560	1.040	0.240	0.800	0.688	0.688	0.560	0.240	0.560	0.240	0.000	0.400	0.400	
SUMATORIA DE VARIANZAS	14.183																										
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	92.240																										

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- α: Coeficiente de confiabilidad del cuestionario → 0.88
- k: Número de ítems del instrumento → 26
- $\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems. → 14.183
- S_T^2 : Varianza total del instrumento. → 92.240

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

0.88 El instrumento es de excelente confiabilidad

Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

3.1.1 Alfa de Cronbach: Factores laborales

A continuación, se muestra el rango de confiabilidad para la dimensión de factores laborales, donde el coeficiente es de 0.69 representando que el instrumento es “muy confiable” (Figura 12).

Figura 13.

ALFA DE CRONBACH: FACTORES LABORALES

ENCUESTADOS	ITEMS										SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E1	No aplica	5	4	4	4	5	4	5	5	5	41
E2	3	2	2	5	4	4	3	3	3	3	32
E3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
E4	4	3	4	5	5	4	3	3	3	3	37
E5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	5	43
VARIANZA	0.500	1.440	0.640	0.240	0.240	0.160	0.240	0.640	0.560	0.800	
SUMATORIA DE VARIANZAS	5.460										
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	14.400										

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario
 k : Número de ítems del instrumento
 $\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems.
 S_T^2 : Varianza total del instrumento.

→ 0.69
 → 10
 → 5.460
 → 14.400

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

0.69 El instrumento es muy confiable

Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

3.1.2 Alfa de Cronbach: Factores relacionados con el salario

En cuanto a la dimensión de factores relacionados con el salario, su rango de confiabilidad resultó de “excelente confiabilidad”, con un coeficiente de 0.91 (Figura 13).

Figura 14.

ALFA DE CRONBACH: FACTORES RELACIONADOS CON EL SALARIO

ENCUESTADOS	ITEMS			SUMA
	11	12	13	
E1	3	4	5	12
E2	2	2	3	7
E3	4	4	4	12
E4	3	5	5	13
E5	4	No aplica	4	8
VARIANZA	0.560	1.188	0.560	
SUMATORIA DE VARIANZAS	2.308			
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	5.840			

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- α: Coeficiente de confiabilidad del cuestionario → **0.91**
- k: Número de ítems del instrumento → 3
- $\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems. → 2.308
- S_T^2 : Varianza total del instrumento. → 5.840

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

0.91 El instrumento es de excelente confiabilidad

Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

3.1.3 Alfa de Cronbach: Factores relacionados con las relaciones con los colegas

Siguiendo ahora con los factores relacionados con las relaciones entre colegas, el coeficiente de confiabilidad es de 0.94, por lo tanto, esta dimensión tiene excelente confiabilidad (Figura 14).

Figura 15.

ALFA DE CRONBACH: FACTORES RELACIONADOS CON LAS RELACIONES CON LOS COLEGAS

ENCUESTADOS	ITEMS								SUMA
	14	15	16	17	18	19	20	21	
E1	4	4	5	5	No aplica	No aplica	5	5	28
E2	3	2	4	3	3	3	3	4	25
E3	3	3	4	4	3	3	4	4	28
E4	4	4	4	3	4	4	4	4	31
E5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
VARIANZA	0.560	1.040	0.240	0.800	0.688	0.688	0.560	0.240	
SUMATORIA DE VARIANZAS	4.815								
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	26.640								

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario
 k : Número de ítems del instrumento
 $\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems.
 S_T^2 : Varianza total del instrumento.

→ 0.94
 → 8
 → 4.815
 → 26.640

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

0.94 El instrumento es de excelente confiabilidad

Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

3.1.4 Alfa de Cronbach: Factores relacionados con los logros laborales

Finalmente, el alfa de Cronbach de factores relacionados con los logros laborales es de 0.88, por lo que el instrumento tiene excelente confiabilidad (Figura 15).

Figura 16.
ALFA DE CRONBACH: FACTORES RELACIONADOS CON LOS LOGROS LABORALES

ENCUESTADOS	ITEMS										SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E1	No aplica	5	4	4	4	5	4	5	5	5	41
E2	3	2	2	5	4	4	3	3	3	3	32
E3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	37
E4	4	3	4	5	5	4	3	3	3	3	37
E5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	5	43
VARIANZA	0.500	1.440	0.640	0.240	0.240	0.160	0.240	0.640	0.560	0.800	
SUMATORIA DE VARIANZAS	5.460										
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	14.400										

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario
 k : Número de ítems del instrumento
 $\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems.
 S_T^2 : Varianza total del instrumento.

→ 0.69
 → 10
 → 5.460
 → 14.400

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

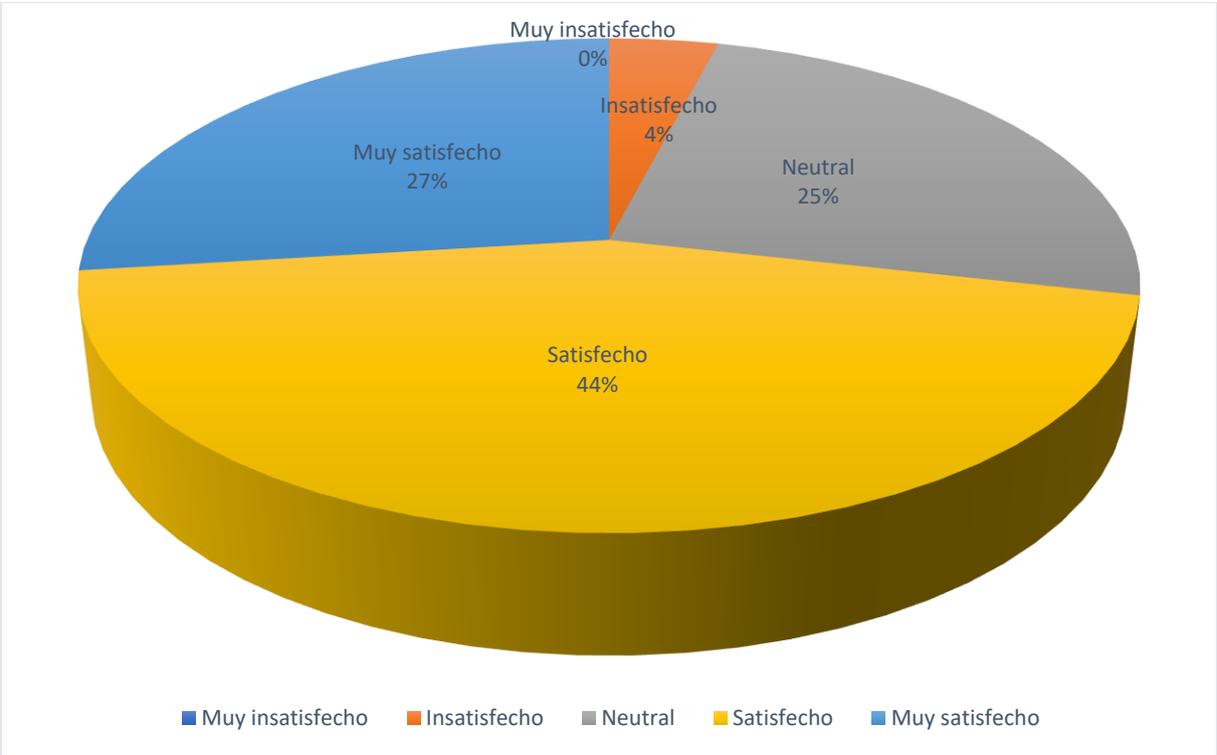
0.69 El instrumento es muy confiable

Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

3.2 Motivación y satisfacción laboral en Empresa H

En primera instancia, se analizó de forma general el nivel de satisfacción y motivación laboral de los colaboradores de la Empresa H. De acuerdo a la Figura 16, se concluye que el 71% de los empleados está satisfecho y motivado con su entorno laboral y la manera en que se le reconoce su trabajo, la postura del 25% se mantuvo neutral, mientras que el 4% no se encuentra satisfecho en la empresa. Cabe señalar que no hubo ningún empleado que expresara estar muy insatisfecho.

Figura 17.
NIVEL DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN GENERAL



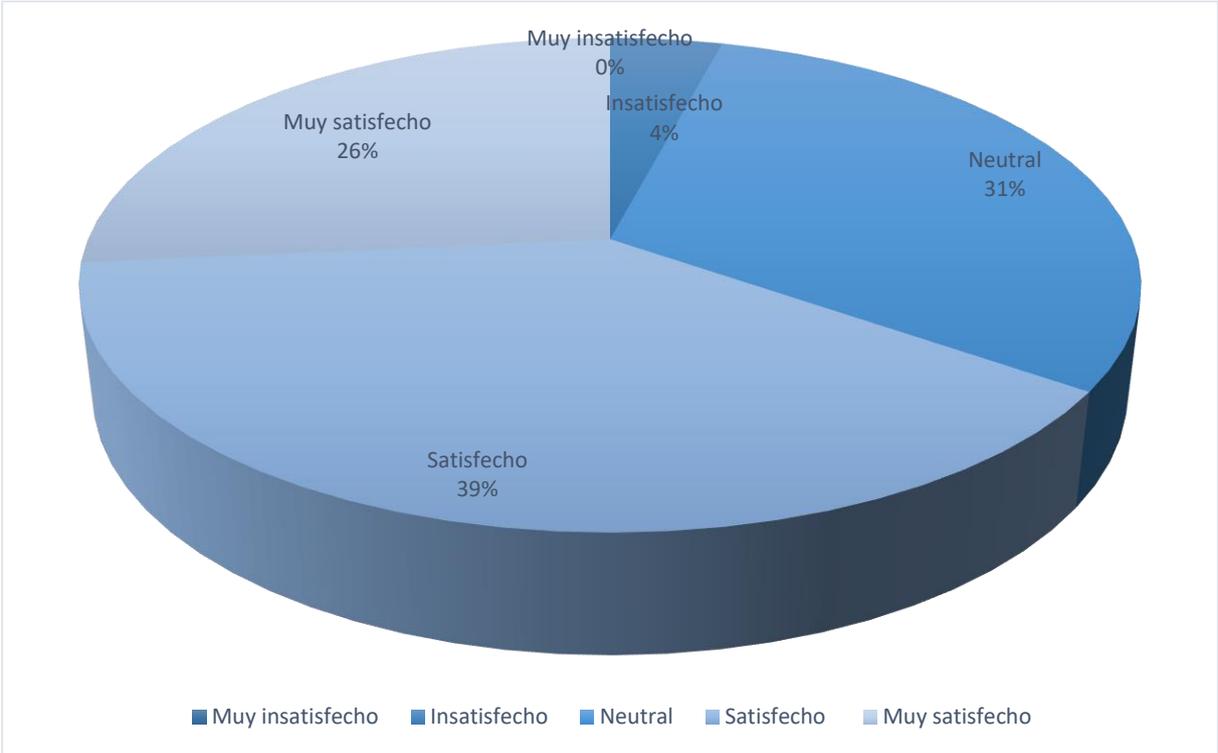
Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

3.2.1 Factores laborales

Posteriormente, se analizó el nivel de satisfacción de los empleados tomando en cuenta los factores laborales. De manera puntual, esto incluye la satisfacción con el entorno laboral, con la claridad de objetivos, la capacitación que se les brinda para el desempeño de sus funciones, la oportunidad de participar en la toma de decisiones, y los recursos laborales que se les brindan para realizar su trabajo.

En este sentido, el 65% dijo estar satisfecho, el 31% mantuvo una postura neutral, el 4% dijo estar insatisfecho y ningún colaborador expresó estar muy insatisfecho (Figura 17).

Figura 18.
NIVEL DE SATISFACCIÓN: FACTORES LABORALES



Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

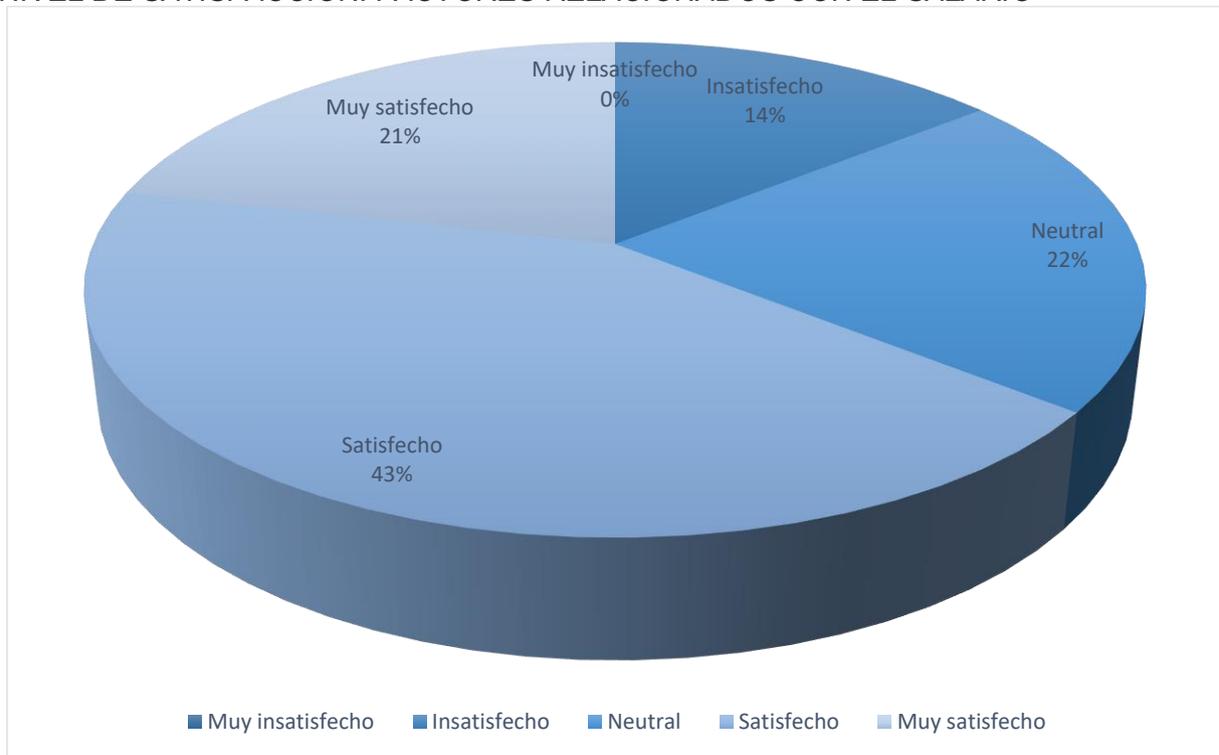
3.2.2 Factores relacionados con el salario

Por otro lado, se hizo el análisis sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a los factores relacionados con el salario, de manera que, un total del 64% de los empleados expresó estar satisfecho con las remuneraciones que recibe, la cobertura de gastos médicos y con las políticas de absentismo que ofrece la empresa.

Por otra parte, un 22% se mantiene neutral con este aspecto y un 14% se muestra insatisfecho con la remuneración que recibe. Cabe mencionar que ningún colaborador se mostró muy insatisfecho (Figura 18).

Figura 19.

NIVEL DE SATISFACCIÓN: FACTORES RELACIONADOS CON EL SALARIO



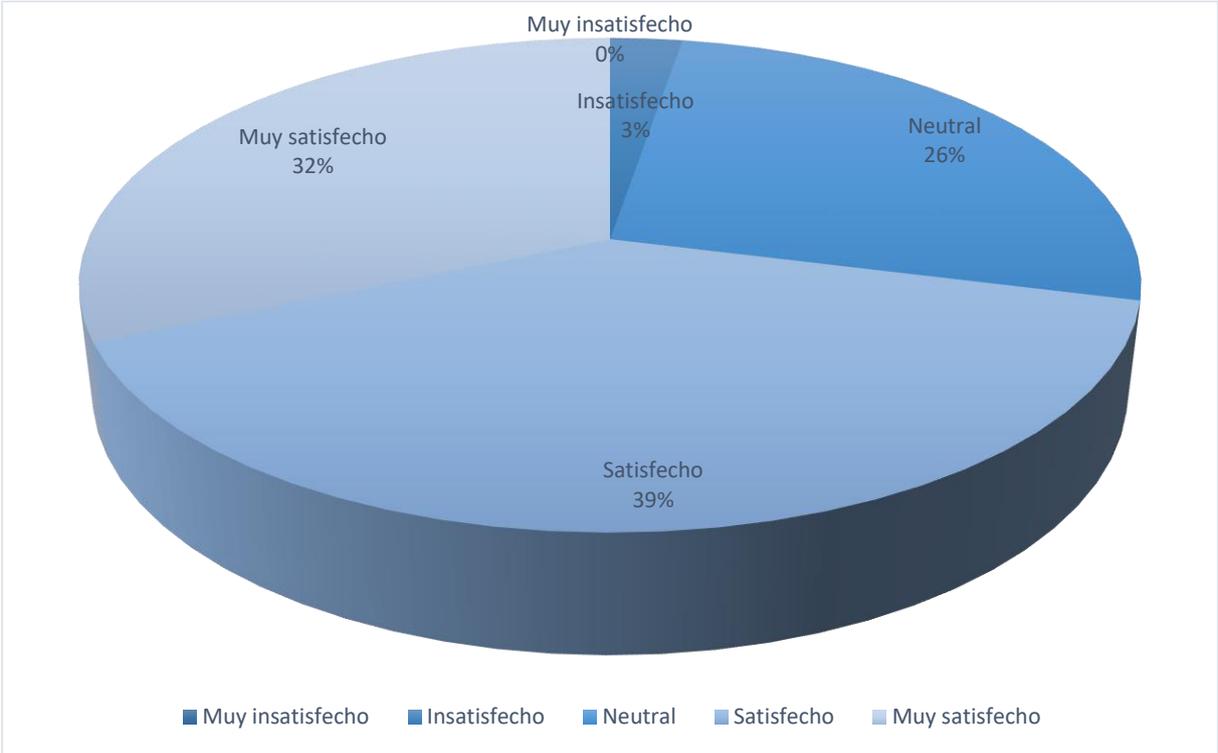
Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

3.2.3 Factores relacionados con las relaciones con colegas

Posteriormente, se analizó el grado de satisfacción en cuanto a los factores relacionados con los colegas, esta dimensión abarca las relaciones interpersonales, el nivel de respeto que existe entre los colaboradores, el trato igualitario y el apoyo que se les brinda.

Tomando esto en cuenta, un 71% de los colaboradores expresaron estar satisfechos con sus relaciones sociales dentro de la empresa y el trato que reciben. Por otro lado, un 26% se mostró neutral con este aspecto y un 3% expresó estar insatisfecho. Ningún colaborador mencionó estar muy insatisfecho (Figura 19).

Figura 20.
NIVEL DE SATISFACCIÓN: FACTORES RELACIONADOS CON LOS COLEGAS



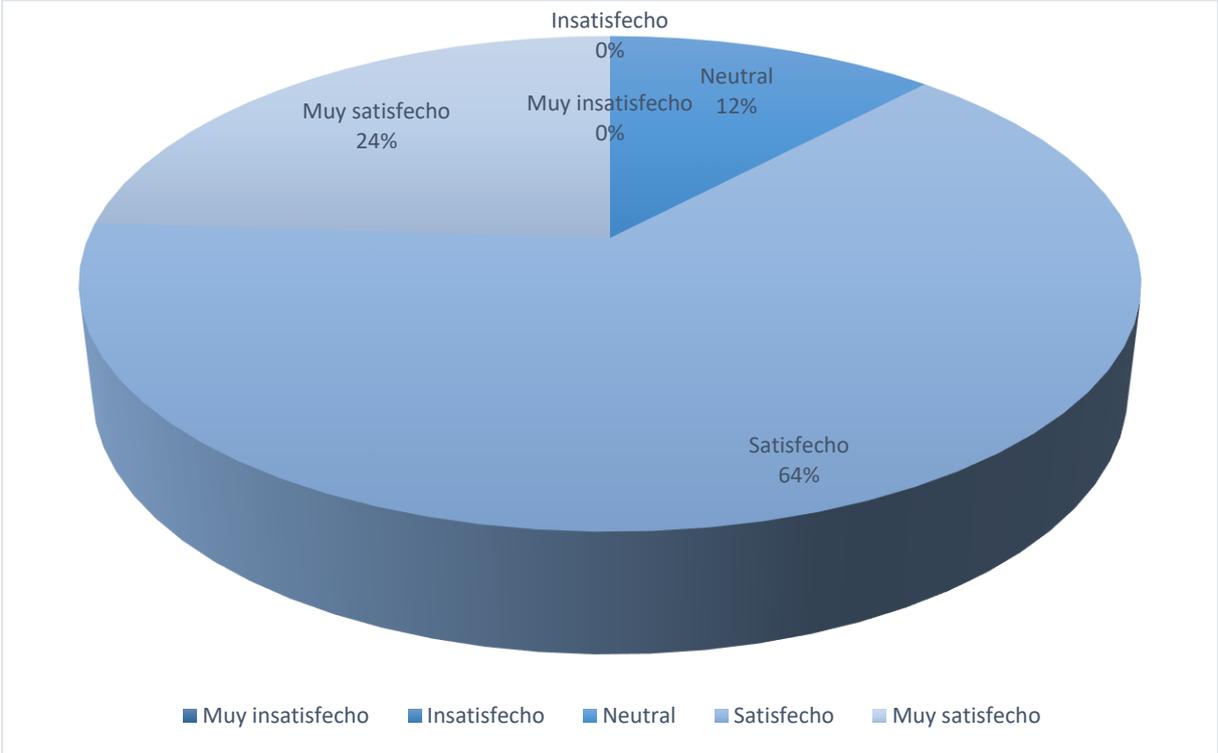
Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

3.2. Factores relacionados con los logros laborales

Finalmente, se realizó el análisis de satisfacción en la dimensión de logros laborales, la cual abarca aspectos como el reconocimiento de logros y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

En base a lo anterior, un 88% de los colaboradores expresaron satisfacción en cuanto a sus logros obtenidos y reconocidos por parte de la empresa, y un 12% se mantuvo neutral. Es importante mencionar que ningún colaborador se expresó insatisfecho en este contexto (Figura 20).

Figura 21.
NIVEL DE SATISFACCIÓN: FACTORES RELACIONADOS CON LOGROS



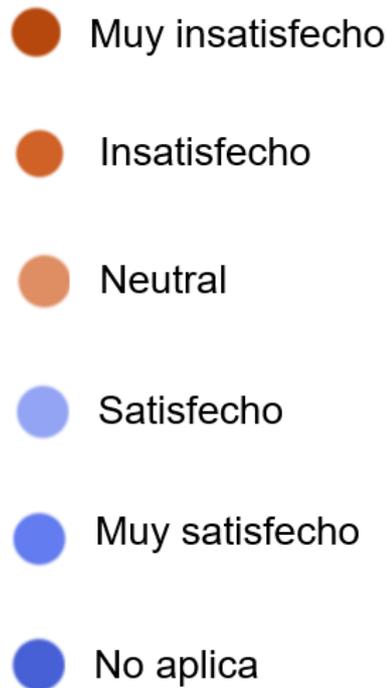
Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

3.3 Análisis de resultados por dimensión

Es pertinente iniciar este apartado, aclarando el significado de los colores para la interpretación de las siguientes gráficas.

Figura 22.

COLORES DE LA ESCALA



Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

3.3.1 Análisis de factores laborales

Comenzando con los análisis de las diferentes dimensiones, es importante iniciar con la dimensión de factores laborales, donde los resultados concluyen que los colaboradores están satisfechos con el poder que ejercen sus superiores, la seguridad que tienen en su lugar de trabajo, con las habilidades que poseen para el desempeño de sus funciones y los recursos laborales que les proporciona la administración. De igual forma, están mayormente satisfechos con la libertad de toma de decisiones y la oportunidad que tienen para participar en las mismas.

En contraste, los empleados expresaron estar poco satisfechos con la claridad de los objetivos de su trabajo y la claridad de las tareas que se les asignan. Además, manifestaron estar en una posición neutral con su entorno laboral, con la capacitación que se les brinda para realizar su trabajo y con la libertad en la toma de decisiones.

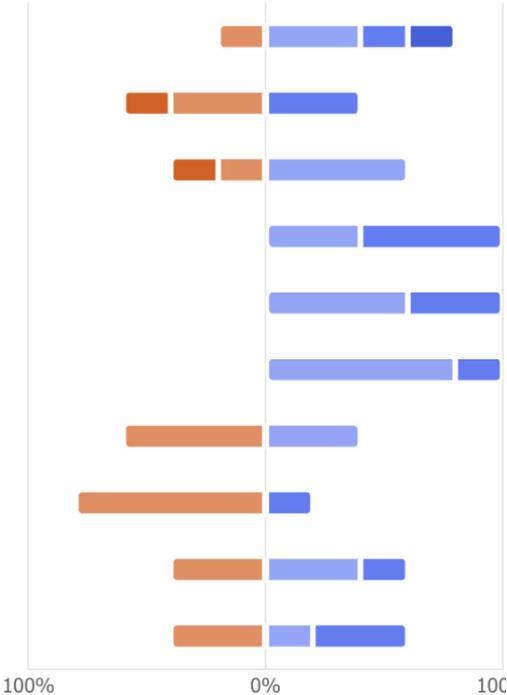
Considerando lo anterior, es fundamental que los líderes o superiores jerárquicos comuniquen efectivamente a sus subordinados los objetivos que tienen que alcanzar, así como proporcionar indicaciones precisas para que ellos tengan claridad en las actividades que deben desempeñar. Por otra parte, es necesario que la administración genere oportunidades de capacitación y desarrollo para todo el personal, para que esto contribuya a mejorar el entorno laboral de la organización (Figura 22).

Figura 23.

FACTORES LABORALES

● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5 ● No aplica

- 1) ¿Qué tan satisfecho estás con como ejercen el poder tus superiores en el trabajo?
- 2) ¿Qué tan satisfecho está con la claridad de los objetivos de su trabajo?
- 3) ¿Qué tan satisfecho está con la claridad de las tareas en el trabajo?
- 4) ¿Qué tan satisfecho está con la seguridad en su lugar de trabajo?
- 5) ¿Qué tan satisfecho está con sus habilidades?
- 6) ¿Qué tan satisfecho está con los recursos laborales que le proporcionan para realizar su trabajo?
- 7) ¿Qué tan satisfecho está con su entorno laboral?
- 8) ¿Qué tan satisfecho está con la capacitación que se le brinda para realizar su trabajo?
- 9) ¿Qué tan satisfecho está con la libertad de toma de decisiones relacionadas con su trabajo?
- 10) ¿Qué tan satisfecho está con la oportunidad que tiene para participar en el proceso de toma de decisiones en su trabajo?



Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

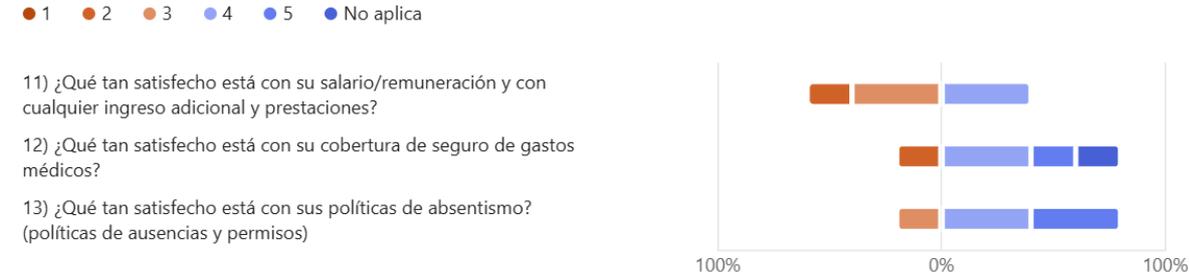
3.3.2 Análisis de factores relacionados con el salario

Posteriormente, en la dimensión de factores relacionados con el salario, los resultados muestran que los colaboradores se encuentran mayormente satisfechos con la cobertura de gastos médicos y con las políticas de absentismo con las que cuenta la empresa.

Por otro lado, la mayor parte de los empleados no se encuentran tan satisfechos con su salario o remuneraciones, es importante aclarar que una de las respuestas de este apartado fue “no aplica” por lo que es importante tomar en cuenta el motivo de esta respuesta.

En base a lo anterior, es pertinente que los jefes o área administrativa se enfoquen en conocer las necesidades salariales de sus colaboradores de manera justa para abonar a su satisfacción, además de que se tomen en cuenta las prestaciones obligatorias de ley, de esta manera se contribuye a una mayor satisfacción y lealtad a la organización.

Figura 24.
FACTORES RELACIONADOS CON EL SALARIO



Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

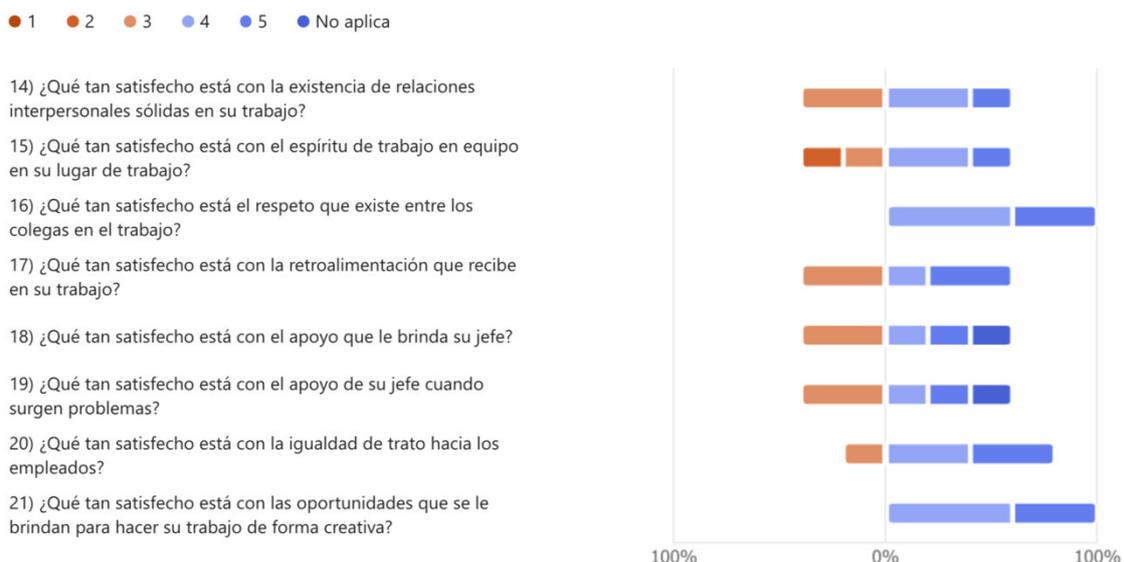
3.3.3 Análisis de factores relacionados con las relaciones con los colegas

En cuanto a la dimensión de factores relacionados con la relación con los colegas, los resultados concluyen que los empleados se encuentran satisfechos con el respeto que existe entre colegas, con la igualdad de trato hacia los mismos empleados y con las oportunidades que se les brinda para tener creatividad al momento de realizar su trabajo.

Por otra parte, es importante mencionar que los colaboradores expresan opiniones contrarias en cuanto a las relaciones interpersonales, el espíritu de trabajo, la retroalimentación que reciben y el apoyo por parte de su jefe, pues en estas preguntas se tuvo como respuesta “neutral” y “satisfecho” en cantidades similares.

En base a lo anterior, es primordial que el área administrativa y la alta gerencia propongan métodos y soluciones que abonen a la sana convivencia entre los colaboradores y se propicie el trabajo en equipo, esto tomando en cuenta una buena comunicación que aumente la satisfacción de todos los colaboradores.

Figura 25.
FACTORES RELACIONADOS CON LOS COLEGAS



Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

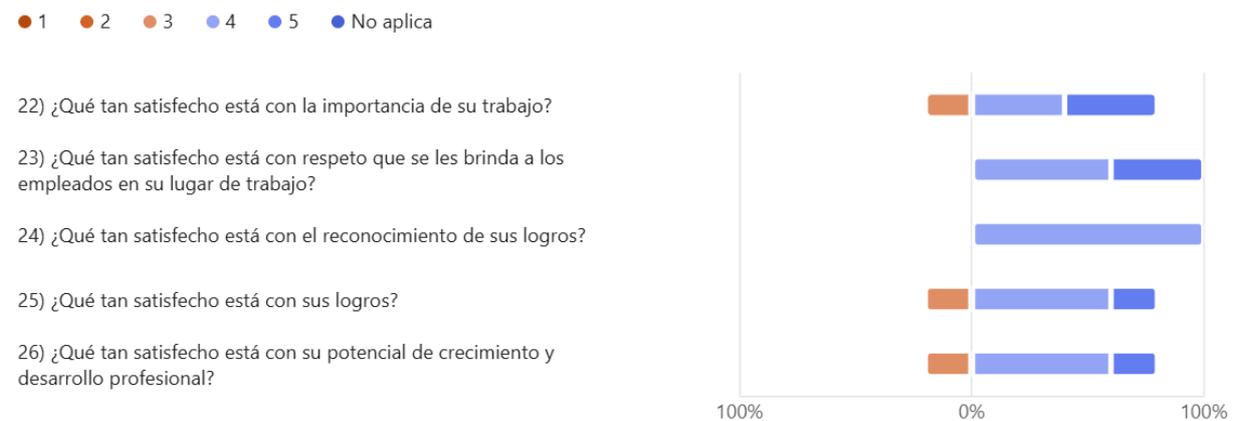
3.3.4 Análisis de factores relacionados con los logros laborales

Finalmente, en cuanto a los factores relacionados con los logros laborales, los resultados fueron bastante favorables, debido a que los colaboradores expresaron estar satisfechos con la importancia que tiene su trabajo, con el respeto que se le brinda a cada empleado, con el reconocimiento de sus logros y con el potencial de crecimiento y desarrollo profesional.

Cabe señalar que no hubo respuestas de insatisfacción en esta dimensión, solo algunas respuestas neutrales.

Tomando esto en cuenta, se concluye que los colaboradores se encuentran satisfechos con el reconocimiento de sus logros y su potencial de desarrollo profesional. Así pues, es recomendable que los administradores continúen con las acciones que están realizando actualmente para mantener a su grupo de trabajo conforme.

Figura 26.
FACTORES RELACIONADOS CON LOS LOGROS LABORALES



Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de campo.

3.3.5 Análisis de comentarios de los colaboradores

Para complementar la información recabada con la escala de likert, se procedió a realizar dos cuestionamientos a los empleados. Al respecto, a continuación, se presentan los comentarios expresados por los miembros de la organización.

1. *¿Qué factores podrían mejorar su motivación y satisfacción laboral?*

- “Mejor trabajo en equipo” [sic].
- “Mejorar las ventas” [sic].
- “En general está bien, solo contar con una mayor organización” [sic].
- “El reconocimiento de todas las actividades que se le tiene a una misma área o persona según el caso” [sic].
- “Que la comunicación fuera más fluida” [sic].

2. *Algo más que quisiera compartir respecto al tema de motivación y satisfacción laboral.*

- “Tener menos estrés laboral” [sic].
- “Mejorar las ventas” [sic].
- “El reconocimiento al trabajo del personal, y quitar la palabra de que se está haciendo mal todo, eso desmotiva bastante” [sic].
- “Estoy muy satisfecha con el equipo de trabajo que tenemos” [sic].

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede deducir que los colaboradores de la *Empresa H* se encuentran mayormente satisfechos con su entorno laboral, sin embargo, hay situaciones que se deberían atender por parte de los superiores jerárquicos, siendo principalmente procurar una capacitación constante de todo el personal, verificar que todos los empleados cuenten con sus prestaciones de ley y fomentar un buen espíritu de trabajo en equipo, implementando de igual forma iniciativas que mejoren la comunicación entre todos los colaboradores y superiores jerárquicos.

Capítulo 4. Conclusiones y reflexiones

En México y en el mundo, desde que existe el trabajo remunerado, hasta la actualidad, se espera que los empleados desempeñen un trabajo impecable, que lo realicen sin errores, que superen las expectativas y, básicamente, que produzcan incluso más de lo necesario para conseguir un óptimo desempeño para la empresa.

Sin embargo, pocas veces es cuestionado si estas organizaciones les brindan lo necesario a sus colaboradores para poder realizar sus labores en las condiciones requeridas. Cuando una empresa no procura el bienestar de sus trabajadores, se llega a propiciar un entorno poco favorable en el que las personas no se encuentran satisfechas o motivadas para poder lograr los objetivos del día a día.

Es importante recordar, que el objetivo general de esta investigación es “analizar los factores que influyen en la motivación y la satisfacción laboral en la *Empresa H*”, por lo tanto, el objetivo se logró. En este contexto, los resultados obtenidos del trabajo de campo permitieron el análisis de las cuatro dimensiones abordadas en esta investigación, incluyendo los factores laborales del entorno, los factores relacionados con el salario y remuneraciones, los factores relacionados con la relación con los colegas y los factores relacionados con los logros y reconocimientos laborales, respectivamente. A continuación, en los siguientes párrafos se exponen las conclusiones de cada dimensión.

En primer lugar, los resultados obtenidos en la dimensión de **factores laborales** señalan que los colaboradores valoran los recursos que les proporciona la empresa, tales como la seguridad o las herramientas necesarias para realizar sus actividades diarias, así como la participación en la toma de decisiones, o el ejercicio de poder que tienen los jefes, esto debido a que un buen entorno laboral en condiciones favorables los alienta a mantener su trabajo y mejorar la productividad.

A pesar de lo anterior, aunque exista un entorno favorable dentro de la organización, es importante no descuidar el **factor salarial**, pues es uno de los puntos clave más importantes para poder retener al personal en el corto y largo plazo. Ningún

colaborador, por muy bueno que sea el entorno laboral, se mantendrá en un trabajo donde la remuneración recibida no le alcance para cubrir sus necesidades básicas, por tanto, se debe tomar en cuenta el esquema de compensación, las prestaciones de ley y el salario emocional.

Aunado a lo anterior, el **factor de las relaciones con los colegas** es un punto de suma importancia, ya que las relaciones interpersonales son necesarias para lograr un buen ambiente laboral. Los colaboradores valoran el buen trabajo en equipo que surge a raíz de una buena comunicación y los motiva a realizar su trabajo satisfactoriamente motivándose entre sí.

Finalmente, pero no menos importante, los **factores relacionados con los logros laborales** concluyen destacando la relevancia del reconocimiento laboral que debe recibir cada colaborador. Valorar el trabajo de cada empleado y motivar su potencial para lograr su crecimiento continuo abona también al logro de objetivos a nivel empresarial, no solo a nivel individual.

En definitiva, tomando en cuenta lo anterior, la motivación y la satisfacción laboral juegan un papel clave para la productividad empresarial y la retención de personal, es por esto que los jefes, supervisores y administrativos dentro de una organización necesitan procurar ciertos aspectos en beneficio de sus colaboradores asegurando tanto el bienestar de los mismos, como el desempeño empresarial.

Por último, a continuación, se mencionan algunas limitaciones que se presentaron en el desarrollo de este proyecto, así como también se comparten algunas futuras líneas de investigación.

Limitaciones

- El trabajo de campo se realizó durante octubre y noviembre de 2024, sin embargo, solamente se logró recabar las respuestas del 50% del personal (solo contestaron la encuesta 5 del total de los 10 colaboradores).
- El instrumento de investigación fue compartido a través de Microsoft Forms, pero al ser virtual, fue complicado dar seguimiento para que los empleados lo

contestaran, inclusive a pesar de que se mantuvo un seguimiento cercano con el director general y dueño de la organización.

Futuras líneas de investigación

- Realizar un estudio con la misma escala aplicada al 100% de los empleados.
- Analizar si el trato hacia los colaboradores o el ambiente laboral influye en la rotación de personal.
- Investigar qué aspectos se requieren mejorar en una empresa desde el punto de vista de los empleados mediante un estudio cualitativo anónimo para contar con información de primera mano por parte de los colaboradores.
- Realizar una investigación sobre cuáles son las variables específicas para que un colaborador se mantenga en su trabajo en el largo plazo y se evite la rotación de personal.
- Replicar el mismo estudio de la presente intervención en otras organizaciones incluyendo pymes y empresas grandes.
- Elaborar un estudio comparativo para analizar los factores laborales que inciden en la motivación de los empleados en las pymes y las empresas multinacionales. Esto sería particularmente interesante, pues claramente una empresa familiar no ofrece las mismas oportunidades de desarrollo para aquellos miembros de la organización que no son parte de la familia.

Referencias

- Aamodt, M. (2012). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Toronto: Nelson Education.
- Abdullah, A. A., y Wan, H. L. (2013). Relationships of non-monetary incentives, job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085.
- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., y Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work conditions on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 12–18. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20170501.12>
- Akhtar, A., Naheed, K., Akhtar, S., y Farooq, U. (2018). Impact of job stress on employees' job satisfaction: An empirical study of private banks of Pakistan. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 38(1), 137–151. <https://www.bzu.edu.pk/PJSS/Vol38No12018/PJSS-2018-I-09.pdf>
- Alnıaçık, Ü., Alnıaçık, E., Akçin, K., y Erat, S. (2012). Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1011>
- Antoni, C., Baeten, X., Perkins, S., Shaw, J., y Vartiainen, M. (2017). Reward Management Linking Employee Motivation and Organizational Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 16, 57-60. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1027/1866-5888/a000187>
- Aw, V. K. J., y Ayoko, O. B. (2017). The impact of followers' conflict behaviors on teams' transformational leadership, team member exchange and engagement. *International Journal of Conflict Management*, 28(4), 509-532. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1108/ijcma-04-2016-0020>
- Bakker, A.B., y Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III, III, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>.
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., y Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business &*

- Management*, 7(1), Article 1801961. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1080/23311975.2020.1801961>
- Belrhiti, Z., Van Damme, W., Belalia, A., y Marchal, B. (2020). Unravelling the role of leadership in motivation of health workers in a Moroccan public hospital: a realist evaluation. *BMJ Open*, 10(1), Article e031160. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1136/bmjopen-2019-031160>
- Bell, J. (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación* (Roc Filella Escolá, trad.). España: Gedisa. (Trabajo original publicado en 1999).
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., y de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1177/0734371x19840399>
- Budiansyah, Y. (2020). The Influences of Competence, Organizational Commitment, Work Motivation, and Organization Culture Toward Performance of Lecturers, and the Implications Toward Organizational Effectiveness in Private University in Bandung City. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(10), 3290–3305.
- Chen, B., Wang, L., Li, B., y Liu, W. X. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1006580. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Chen, I. S., y Fellenz, M. R. (2020). Personal resources and personal demands for work engagement: Evidence from employees in the service industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90, Article 102600. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1016/j.ijhm.2020.102600>
- Chua, J., y Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543, Article Pii s1833367218000743. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Curtis, E., O'Connell, R., 2011. Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management*. 18(5), 32–35.
- Deeproose, D. (1994). How to recognize and reward employees. New York: AMACOM.
- Depedri, S. Tortia, E. Carpita, M. (2010). Incentives, job satisfaction and performance: Empirical evidence in Italian social enterprises. *European*

Research Institute on Cooperatives and Social Enterprises Working Papers No. 012/10.

- Deng, J. W., Guo, Y. L., Ma, T. Y., Yang, T. A., y Tian, X. (2019). How job stress influences job performance among Chinese healthcare workers: a cross-sectional study. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 24(1), Article 2. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1186/s12199-018-0758-4>
- Depedri, S., Tortia, E. and Carpita, M. (2010), *Incentives' Job Satisfaction and Performance: Empirical Evidence in Italian Social Enterprises*, Euricse Working Papers, N.012 | 10
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Felfe, J., y Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708-739. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00026.x>
- Felfe, J., y Schyns, B. (2010). Followers' Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis. *British Journal of Management*, 21(2), 393-410. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00649.x>
- Fernet, C., y Austin, S. (2014). Self-determination and job stress. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 231–244). New York, NY: Oxford University Press.
- FESAC. (s.f). ESR. Recuperado el 2024, de ¿Qué es una Empresa Socialmente Responsable (ESR)?: <https://www.fesac.org/esr/>
- Forbes. (23 de julio de 2024). *Mayor balance entre vida personal y laboral, razón por la que jóvenes no desean puestos directivos*. Obtenido de Forbes México: <https://forbes.com.mx/mayor-balance-entre-vida-personal-y-laboral-razon-por-la-que-jovenes-no-desean-puestos-directivos/>
- Guan, X. Y., y Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review*, 48(1), 163-183. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1108/pr-05-2017-0141>

- Hon, A. H. Y., y Chan, W. W. (2013). The Effects of Group Conflict and Work Stress on Employee Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 174-184. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1177/1938965513476367>
- Hotchkiss, D. R., Banteyerga, H., y Tharaney, M. (2015). Job satisfaction and motivation among public sector health workers: evidence from Ethiopia. *Human Resources for Health*, 13, Article 83. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1186/s12960-015-0083-6>
- Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, I., y Batool, I. (2012). How to boost employee performance: Investigating the influence of transformational leadership and work conditions in a Pakistani perspective. *Middle East Journal of Scientific Research*, 11(10), 1455–1462. [10.5829/idosi.mejsr.2012.11.10.741](https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.11.10.741)
- Judge, T. A., y Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 67-98. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1006/obhd.2001.2973>
- Kara, S. (2020). Investigation of Job Satisfaction and Burnout of Visual Arts Teachers. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(1), 160-171.
- Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del comportamiento*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Khamisa, N., Peltzer, K., Ilic, D., y Oldenburg, B. (2016). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses: A follow-up study. *International Journal of Nursing Practice*, 22(6), 538-545. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1111/ijn.12455>
- Kiazad, K., Kraimer, M. L., y Seibert, S. E. (2019). More than grateful: How employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior. *Human Relations*, 72(8), 1315-1340. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1177/0018726718806352>
- Kitsios, F., y Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4), Article e06857. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V., y Niakas, D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research*, 9, Article 164. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1186/1472-6963-9-164>

- Kulikowski, K., y Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39, 343-353. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1007/s12144-017-9768-4>
- Lai, H. S., Hossin, M. A., Li, J. Y., Wang, R. P., y Hosain, M. S. (2022). Examining the Relationship between COVID-19 Related Job Stress and Employees' Turnover Intention with the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from SMEs in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), Article 3719. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.3390/ijerph19063719>
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., y Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 8, Article 26. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1186/1478-4491-8-26>
- Law, F. M., y Guo, G. J. (2015). Correlation of hope and self-efficacy with job satisfaction, job stress, and organizational commitment for correctional officers in the Taiwan prison system. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 60 (11), 1257–1277. <https://doi.org/10.1177/0306624X15574997>
- Lo Destro, C., Di Santo, D., Pierro, A., Talamo, A., Alessandri, G., y Caprara, G. V. (2021). How people feel about their job: effects of regulatory mode on positivity and job satisfaction. *International Journal of Social Psychology*, 36(3),487-509. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1080/02134748.2021.1940704>
- Lord, R. G., y Emrich, C. G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 551–579.
- Lu, L. (1997). Hassles, appraisals, coping and distress: a closer look at the stress process. *Kaohsiung J. Med. Sci.* 13, 503–510.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., y Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1108/ijchm-07-2014-0360>

- Marca Guanajuato. (2023). *Distintivo Marca Guanajuato "Lo bien hecho es de Guanajuato"*. Recuperado el Noviembre de 2024, de <https://marcaguanajuato.mx/>
- Marshall, T., Mottier, E. M., y Lewis, R. A. (2015). Motivational factors and the hospitality industry: A case study examining the effects of changes in the working environment. *Journal of Business Case Studies*, 11(3), 123–132. <https://doi.org/10.19030/jbcs.v11i3.9289>
- Masadeh, R., Obeidat, B. Y., y Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35 (5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Maslow, A. H., Stephens, D. C., y Heil, G. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley.
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahiry-Ntege, P., y Kekitiinwa, A., 2018. The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *J. Healthc. Leader* 10, 21–32.
- My World México. (s.f.). Recuperado el 2024, de <https://www.myworldmexico.org/>
- Newstrom, J. (2014). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: Business & Economics.
- Nilsen, H. R., y Ringholm, T. (2019). Lost in motivation? The case of a Norwegian community healthcare project on ethical reflection. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1632045. (just-accepted). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1632045>
- Olugbade, O. A., y Karatepe, O. M. (2019). Stressors, work engagement and their effects on hotel employee outcomes. *Service Industries Journal*, 39(3-4), 279-298. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1080/02642069.2018.1520842>
- Organización de las Naciones Unidas. (24 de Mayo de 2022). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

- Orkibi, H., y Brandt, Y. I. (2015). How positivity links with job satisfaction: Preliminary findings on the mediating role of work-life balance. *Europe's Journal of Psychology*, 11(3), 406–418. <https://doi.org/10.5964/ejop.v11i3.869>
- Pancasila, I., Haryono, S., y Sulisty, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(6), 387-397. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Popa, I., y Popescu, D., 2013. Motivation in the context of global economic crisis. *J. E. Eur. Res. Bus. Econ.* 1–13, 2013.
- Qader, A. N. (2021). The Effect of Non-Monetary Incentives & Work Environment on Employee's Job Satisfaction. *Estudios De Economia Aplicada*, 39(7), Article e5223. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.25115/eea.v39i7.5223>
- Richardson, K. M., y Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rose, N. (1998). *Inventing ourselves: Psychology, power, and personhood*. Cambridge University Press (p.32).
- Rossidis, I., Aspridis, G., Blanas, N., Bouas, K., y Katsmarrdos, P., 2016. Best practices for motivation and their implementation in the Greek public sector for increasing efficiency. *Acad. J. Interdiscipl. Stud.* 5 (3), 144–150.
- Rubel, M.R.B., Kee, D.M.H., y Rimi, N.N., 2020. High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *J. Adv. Manag. Res.* (in press).
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Sánchez-Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consenso y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. doi: <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92.
- Schopman, L. M., Kalshoven, K., y Boon, C. (2017). When health care workers perceive high-commitment HRM will they be motivated to continue working in health care? It may depend on their supervisor and intrinsic motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 657-677. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1080/09585192.2015.1109534>
- Schwarz, G., Eva, N., y Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543-554. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1111/puar.13182>
- Shaughnessy, A. O. (2017). *Employees are a company's greatest asset, they're your competitive advantage*. Poppulo. Retrieved January 16, 2019, from. <https://www.poppulo.com/blog/employees-are-a-companys-greatest-asset-theyre-your-competitive-advantage/>
- Shimazu, A., Nakata, A., Nagata, T., Arakawa, Y., Kuroda, S., Inamizu, N., y Yamamoto, I. (2020). Psychosocial impact of COVID-19 for general workers. *Journal of Occupational Health*, 62(1), Article e12132. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1002/1348-9585.12132>
- Stewart, L. (2024). *Estudio transversal en la investigación*. Obtenido de atlasti: <https://atlasti.com/es/research-hub/estudio-transversal-investigacion#tipos-de-estudios-transversales>
- Strömberg, C., Aboagye, E., Hagberg, J., Bergström, G., y Lohela-Karlsson, M. (2017). Estimating the Effect and Economic Impact of Absenteeism, Presenteeism, and Work Environment-Related Problems on Reductions in Productivity from a Managerial Perspective. *Value in Health*, 20(8), 1058-1064. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1016/j.jval.2017.05.008>
- Taghipour, A., y Dejban, R. (2013). Job performance: Mediate mechanism of work motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1601–1605. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.796>

- Taohid, M. G. R., Sujai, R., y Nugraha, N. M. (2021). Does work discipline affected by the working environment and work motivation? *Economics Ecology Socium*, 5(1), 13-23. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.31520/2616-7107/2021.5.1-2>
- Trépanier, S. G., Vallerand, R. J., Ménard, J., y Peterson, C. (2020). Job resources and burnout: Work motivation as a moderator. *Stress and Health*, 36(4), 433-441. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.1002/smi.2939>
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., y Austin, S. (2013). The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study. *Motivation and Emotion*, 37(1), 93–105.
- United Nations Global Compact. (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2024, de <https://unglobalcompact.org/>
- Universidad de Colima. (2024). *Estudios de caso*. Recuperado el Octubre de 2024, de https://recursos.ucol.mx/tesis/estudios_de_caso.php
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations, Seventh (7th) Edition*. New York: Pearson Education

ANEXOS

Anexo A. Escala original de Kitsios y Kamariotou (2021)

Job Factors	Very dissatisfied (1) Very satisfied (5)				
How satisfied are you with exercising power?					
How satisfied are you with the clarity of the goals in your work?					
How satisfied are you with the clarity of the tasks at work?					
How satisfied are you with your workplace safety?					
How satisfied are you with your skills?					
How satisfied are you with the adequacy of your work resources?					
How satisfied are you with your work environment?					
How satisfied are you with the subject of your work?					
How satisfied are you with the level of education provided to you?					
How satisfied are you with the ability to control your work-related decisions?					
How satisfied are you with the ability to participate in the decision-making process in your work?					
Factors related to salary					
How satisfied are you with your salary/remuneration level and any additional earnings/benefits?					
How satisfied are you with your pension and insurance coverage?					
How satisfied are you with your work environment?					
How satisfied are you with your absenteeism policies?					
Factors related to relationships with colleagues					
How satisfied are you with the existence of strong interpersonal relationships in your work?					
How satisfied are you with the spirit of teamwork in your place of work?					

How satisfied are you with the stimulation of pride and respect as a result of work?					
How satisfied are you with the assessment of the employee's role?					
How satisfied are you with the support from the supervisory staff?					
How satisfied are you with the support from your supervisor when problems arise?					
How satisfied are you with the equal treatment of employees?					
How satisfied are you with the opportunities given for creative expression?					
Factors related to work achievements					
How satisfied are you with the importance of your work?					
How satisfied are you with the level of respect for employees in your workplace?					
How satisfied are you with the recognition of your efforts/achievements?					
How satisfied are you with your achievement?					
How satisfied are you with your growth and development potential?					
How satisfied are you with the way you handle your work achievements?					

Anexo B. Traducción y adaptación de la escala de Kitsios y Kamariotou (2021)

Factores Laborales	Muy insatisfecho (1) Muy satisfecho (5)				
¿Qué tan satisfecho estás con cómo ejercen el poder tus superiores en el trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con la claridad de los objetivos de su trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con la claridad de las tareas en el trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con la seguridad en su lugar de trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con sus habilidades?					
¿Qué tan satisfecho está con los recursos laborales que le proporcionan para realizar su trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con su entorno laboral?					
¿Qué tan satisfecho está con la capacitación que se le brinda para realizar su trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con la libertad de toma de decisiones relacionadas con su trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con la oportunidad que tiene para participar en el proceso de toma de decisiones en su trabajo?					
Factores relacionados con el salario					
¿Qué tan satisfecho está con su salario/remuneración y con cualquier ingreso adicional y prestaciones?					
¿Qué tan satisfecho está con su cobertura de seguro de gastos médicos?					
¿Qué tan satisfecho está con sus políticas de absentismo? (políticas de ausencias y permisos)					
Factores relacionados con las relaciones con los colegas					

¿Qué tan satisfecho está con la existencia de relaciones interpersonales sólidas en su trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con el espíritu de trabajo en equipo en su lugar de trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está el respeto que existe entre los colegas en el trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con la retroalimentación que recibe en su trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con el apoyo que le brinda su jefe?					
¿Qué tan satisfecho está con el apoyo de su jefe cuando surgen problemas?					
¿Qué tan satisfecho está con la igualdad de trato hacia los empleados?					
¿Qué tan satisfecho está con las oportunidades que se le brindan para hacer su trabajo de forma creativa?					
Factores relacionados con los logros laborales					
¿Qué tan satisfecho está con la importancia de su trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con respeto que se les brinda a los empleados en su lugar de trabajo?					
¿Qué tan satisfecho está con el reconocimiento de sus logros?					
¿Qué tan satisfecho está con sus logros?					
¿Qué tan satisfecho está con su potencial de crecimiento y desarrollo profesional?					