



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

*“Desarrollo de un plan de motivación basado en factores extrínsecos e intrínsecos aplicado en la Dirección de las Oficialías Mediadoras-Conciliadoras y Calificadoras del municipio de Chimalhuacán, Estado de México, 2020”*

**TESINA**

**Para obtener el Título de la Licenciatura en  
Administración**

**PRESENTA**

**Pedraza Pánfilo Laura Guadalupe**

**Asesora: Dra. María Yira Figueroa Olvera**

## *ÍNDICE*

Agradecimientos.....	7
Introducción .....	8
Capítulo I “Marco teórico y metodológico” .....	12
1.1 Delimitación del problema.....	12
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivos de la investigación .....	15
1.3.1 Objetivo general .....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Preguntas de investigación .....	16
1.4.1 Pregunta general.....	16
1.4.2 Preguntas específicas.....	16
1.5 Variables .....	17
1.6 Estado del arte .....	17
1.7 Hipótesis .....	27
1.8 Metodología.....	27
Capítulo II “Marco Conceptual” .....	32
2.1 ¿Qué es la motivación? .....	32
2.1.1 ¿Qué es la motivación laboral? .....	33
2.2 Ciclo de la motivación laboral.....	33
2.3 Importancia de la motivación laboral dentro de los centros de trabajo .....	35
2.4 Tipos de motivación laboral .....	36
2.4.1 Motivación extrínseca .....	36
2.4.2 Motivación intrínseca.....	37
2.5 Primeras teorías de motivación.....	38

2.5.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	38
2. 5.2 Teoría del factor dual de Herzberg.....	40
2.5.3 Teoría de los tres factores de MacClelland. ....	42
2.5.4 Teoría X y Teoría Y de McGregor. ....	42
2.5.5 Teoría de autodeterminación .....	43
2.6.2 Teoría de la eficacia personal.....	45
2.6.3 Teoría del reforzamiento.....	46
2.6.4 Teoría de la Equidad.....	47
2.6.5 Teoría de las expectativas .....	48
2.7 Inhibidores de la motivación laboral .....	49
2.8 ¿Qué papel juegan los gerentes en la motivación laboral?.....	50
2.9 La satisfacción laboral como parte de la motivación laboral en México .....	51
<b>Capítulo III “Estudio de caso. Las Oficialías-Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán. ....</b>	<b>55</b>
3.1 Objetivo.....	55
3.2 Misión.....	55
3.3 Visión .....	55
3.4 Estructura orgánica de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras de Chimalhuacán.....	56
3.5 ¿Qué hacen las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras? .....	57
3.6 ¿Qué hacen las Oficialías Calificadoras? .....	58
3.7 Funciones de la dirección de las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras de Chimalhuacán.....	58
Capítulo IV “análisis de los resultados de la investigación”.....	59

<b>4.1 ¿Cuáles fueron los principales problemas en materia de motivación laboral que se encontraron dentro de las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán?</b> .....	67
<b>4.2 ¿Cuáles fueron los motivadores más valorados por los servidores públicos que laboran en las Oficialías?</b> .....	68
<b>Capítulo V “Desarrollo de un plan de motivación laboral”</b> .....	70
<b>5.1 Justificación del plan de motivación</b> .....	70
<b>5.2 Objetivos del plan de motivación</b> .....	73
<b>5.2.1 Objetivo general</b> .....	73
<b>5.2.2 Objetivos específicos</b> .....	73
<b>5.3 ¿A quiénes va dirigido?</b> .....	73
<b>5.4 Responsables de su implementación y seguimiento</b> .....	73
<b>5.5 ¿Qué herramientas o materiales fueron requeridos para su planeación, ejecución, y control?</b> .....	74
<b>5.6 Estrategias de motivación laboral</b> .....	75
<b>5.6.1 Implementación de una retribución salarial mixta</b> .....	75
<b>5.6.1.1 Alicientes económicos</b> .....	76
<b>5.6.1.2 Alicientes no económicos</b> .....	76
<b>5.6.1.2.1 El reconocimiento de los logros</b> .....	77
<b>5.6.1.2.2 Fomentar la competencia del trabajador por medio de cursos de capacitación</b> .....	80
<b>5.6.1.2.3 Brindarles retroalimentación sobre su trabajo</b> .....	81
<b>5.6.1.2.4 Promover la participación</b> .....	82
<b>5.6.1.2.5 Proponer retos</b> .....	83
<b>5.6.1.2.6 Motivación a través del modelado</b> .....	83
<b>5.6.1.2.7 Fomentar una mayor equidad en las condiciones de trabajo</b> .....	84

<b>Conclusiones</b> .....	86
<b>Bibliografía</b> .....	91
<b>ANEXOS</b> .....	95

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1 " Variables dependientes e independiente"</b>	<b>17</b>
<b>Ilustración 2 "Estado del arte"</b>	<b>17</b>
<b>Ilustración 3 ""Clasificación del tipo de variables extrínsecas e intrínsecas retomadas en las teorías de motivación""</b>	<b>28</b>
<b>Ilustración 4 "Elementos de la motivación"</b>	<b>32</b>
<b>Ilustración 5 "Ciclo motivacional"</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración 6" Beneficios cualitativos de tener al personal motivado"</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración 7"implicaciones cuantitativas de la motivación laboral"</b>	<b>36</b>
<b>Ilustración 8" Recompensa, castigo e incentivo"</b>	<b>37</b>
<b>Ilustración 9 " Teoría de la jerarquía de necesidades planteada por A. Maslow"</b>	<b>39</b>
<b>Ilustración 10" Teoría del factor dual de Herzberg".</b>	<b>41</b>
<b>Ilustración 11" La motivación desde el punto de vista de McClelland"</b>	<b>42</b>
<b>Ilustración 12"Supuestos de la teoría X y Y"</b>	<b>43</b>
<b>Ilustración 13"Tipos de reforzadores"</b>	<b>47</b>
<b>Ilustración 14 " Elementos requeridos para tener lealtad a la empresa"</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 15 "Factores que propician la lealtad en trabajadores mexicanos"</b>	<b>54</b>
<b>Ilustración 16 "organigrama de las oficialías Conciliadora-Mediadoras y Calificadoras"</b>	<b>56</b>
<b>Ilustración 17 " Género de los encuestados"</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 18 "Distribución de la edad "</b>	<b>59</b>
<b>Ilustración 19 "Distribución de los trabajadores por oficialía"</b>	<b>60</b>
<b>Ilustración 20 "Promedio de años laborando"</b>	<b>61</b>
<b>Ilustración 21 "Nivel educativo de los servidores públicos que laboran en la dependencia"</b>	<b>61</b>
<b>Ilustración 22 "Motivadores extrínsecos e intrínsecos con los que se cuenta en el departamento de conciliación y mediación"</b>	<b>64</b>
<b>Ilustración 23 "Aspectos prioritarios a mejorar"</b>	<b>67</b>
<b>Ilustración 24 "Variables que son percibidas como inequitativas"</b>	<b>68</b>
<b>Ilustración 25 "Jerarquización de la importancia de cada motivador"</b>	<b>69</b>
<b>Ilustración 26 "Motivador elegido número 1"</b>	<b>66</b>

<b>Ilustración 27 "Motivador elegido número 2"</b>	<b>67</b>
<b>Ilustración 28 "Motivador elegido como 3"</b>	<b>67</b>
<b>Ilustración 29 "Alicientes con menor incidencia en la motivación de los servidores públicos"</b>	<b>68</b>
<b>Ilustración 30 "Porcentaje de ausentismo laboral"</b>	<b>69</b>
<b>Ilustración 31 "Implicaciones económicas de la motivación y desmotivación laboral"</b>	<b>70</b>
<b>Ilustración 32 "Tipos de reconocimiento laboral"</b>	<b>78</b>
<b>Ilustración 33 "Cursos de capacitación"</b>	<b>80</b>

## **Agradecimientos**

A la Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa por haber contribuido a mi desarrollo profesional y sobre todo por dotarme de conocimientos, habilidades y aptitudes que estoy segura serán de gran utilidad al momento de incursionar en el mercado laboral.

A mis profesores por la dedicación y el compromiso con el que imparten sus clases, y principalmente por coadyuvar a la mejora continua de sus alumnos a través de la transmisión de sus conocimientos y experiencias. En especial le agradezco a mi asesora de tesina la Dra. María Yira Figueroa Olvera por haberme guiado en la realización de este trabajo de investigación y, además, por todo su esfuerzo, dedicación, orientación y retroalimentación, los cuales fueron indispensables para la culminación de este proyecto.

A mis padres, el C. Jesús Pedraza Jaime y la C. María de los Ángeles Pánfilo Zurita por motivarme a alcanzar mis objetivos y sobre todo por enseñarme a ser perseverante y a nunca rendirme.

## Introducción

El presente trabajo que a continuación se mostrará tiene la finalidad de identificar las carencias que hay en materia de motivación laboral dentro de una institución del sector público, específicamente dentro de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán esto ya que, como se ha observado a lo largo de los últimos años, México es un país donde existe mucha desmotivación e insatisfacción laboral, situación que repercute negativamente en la organización debido a que tener empleados desmotivados ocasionará entre otras cosas que:

- El nivel de rotación de personal incrementa.
- Los empleados no se encuentren comprometidos con la institución.
- La productividad se vea disminuida.
- E inclusive puede repercutir en la calidad del servicio que se les otorga a los ciudadanos del municipio que van a solicitar algún trámite, con lo cual se va creando una mala imagen de las Oficialías.

Para abordar a fondo dicha problemática se parte de realizar un análisis exhaustivo de algunas teorías motivacionales, entre las que destacan: la jerarquía de necesidades de A. Maslow, la teoría de los dos factores, la teoría de las necesidades de McClelland , y finalmente algunas teorías contemporáneas como por ejemplo: la teoría del establecimiento de metas, la teoría de eficacia personal, la teoría del reforzamiento, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas, esto con la finalidad de realizar una categorización de los principales alicientes extrínsecos e intrínsecos que afectan positivamente la motivación, la satisfacción laboral, el servicio otorgado a los ciudadanos, la productividad y sobre todo el clima organizacional de la institución pública.

El trabajo se encuentra dividido en varios capítulos:

- En el capítulo I denominado “Marco teórico y metodológico”, se abordan algunos temas como: la delimitación del problema de investigación, la justificación, los objetivos, las preguntas, las variables, la hipótesis, el estado del arte, y la metodología utilizada para la elaboración de la tesina.

- Posteriormente, en el capítulo II llamado “Marco conceptual” se tratarán algunos temas relacionados directamente con la motivación laboral, por ello se realiza una conceptualización de dicho término, ulteriormente, se enfatizan algunas de las principales teorías de motivación que han existido a lo largo de los años, esto con la finalidad de identificar su grado de utilidad y de importancia.
- El capítulo III que lleva por nombre “Estudio de caso. Las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán” busca brindar información acerca de la institución pública que será sujeta de investigación a través de una encuesta, por lo cual se habla sobre las funciones que tiene, los tipos de oficiales que hay, su estructura organizacional, su dirección general y finalmente su visión y misión.
- El capítulo IV que lleva por nombre “Análisis de resultados” busca realizar una interpretación de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los servidores públicos. Los principales resultados que se analizarán serán: el grado de motivación actual, los problemas que tiene la institución pública en dicha materia, los motivadores extrínsecos e intrínsecos que son más valorados por los 21 trabajadores que conforman la plantilla laboral de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán, entre otros aspectos.
- En el capítulo V se busca realizar un plan que nos ayude a darle solución a los problemas de motivación laboral existentes dentro de la institución, por lo cual se tomarán en cuenta los factores que más valoran los trabajadores. Así mismo, se busca realizar un plan lo más completo posible por ello se delimitarán los objetivos, estrategias, tareas, responsables y recursos requeridos para su implementación.
- Finalmente, se encuentra la parte de conclusiones y sugerencias que van dirigidas al director de las Oficialías, el Lic. Héctor Javier Hernández Hernández.

Consecuentemente, el alcance que tendrá esta investigación será de tipo correlacional porque se busca especificar el grado de motivación laboral que actualmente tienen las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán y simultáneamente, se busca vislumbrar ¿Qué factores inciden el grado de motivación laboral de los servidores públicos que laboran en la dependencia antes mencionada?

La principal aportación de la investigación será coadyuvar al mejoramiento de la situación actual de las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán porque, durante una entrevista previa se mencionó que no se cuenta con un plan de motivación laboral debido a que el departamento de recursos humanos no se ha preocupado por dicha situación, razón por la cual, se considera que este trabajo de detección de necesidades de motivación servirá como herramienta para el área de recursos humanos puesto que se le está brindando asesoría y ayuda de tal forma que si llegaran a implementar el plan estarían erradicando muchos de los problemas que se desencadenan debido a la falta de motivación laboral, como por ejemplo; la tasa de rotación de personal.

Algunas de las limitaciones que tendrá esta investigación serán:

- El área de recursos humanos mencionó que proporcionará información limitada sobre el impacto que tiene la situación actual de motivación laboral en dicha área.
- Las ocho Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras de Chimalhuacán se encuentran dispersas a lo largo del municipio por ello el tiempo que tomará realizar las encuestas será mucho mayor.
- Los 21 oficiales que conforman la plantilla laboral de las Oficialías tienen distintos horarios a pesar de laborar dentro del mismo centro de trabajo; por ejemplo, las jornadas de trabajo pueden ir de 24 por 48 horas, 7 por 17 horas, y finalmente de 12 por 48 horas, por ende, se tendrán que realizar varias visitas a cada oficialía, razón por la cual el tiempo de recolección de datos aumentará.

Por otra parte, se puede afirmar que el principal aporte será para la Dirección de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán ya que, a través de este análisis se le está permitiendo tener un diagnóstico de las necesidades que tienen en materia de motivación laboral. Así mismo, se les está brindando un plan de motivación que toma en cuenta alicientes extrínsecos e intrínsecos, esto con la finalidad de contrarrestar los problemas que se desencadenan debido a la falta de motivación que en el caso de esta institución pública se denota en las constantes quejas de los ciudadanos que van a realizar un trámite, así como en la insatisfacción laboral con la que actualmente cuentan los servidores públicos. En general para las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras de Chimalhuacán será una herramienta sumamente útil que les permitirá corregir la situación

actual ya que, a pesar de tener un departamento de recursos humanos no cuentan con un plan de motivación laboral, por ende, se busca que el departamento de personal le dé la importancia que realmente se merece a la motivación, puesto que si se enfocarán en tener empleados motivados muchos de los problemas que actualmente tienen se pudieron haber evitado e inclusive erradicado a través de ciertas estrategias.

Finalmente, se concluyó que el proyecto de investigación es bastante viable dado que existen un sinnúmero de fuentes de información en las que se puede indagar para poder obtener datos referentes a la motivación laboral, en primer lugar, se puede optar por usar fuentes de información impresas como libros, revistas, periódicos, etc., además de fuentes digitales como, por ejemplo: revistas electrónicas o sitios de internet.

Por otra parte, es viable realizar la detección de necesidades de motivación laboral ya que se cuenta con el permiso del departamento de recursos humanos y de la dirección de las Oficinas Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán, lo cual permite que el análisis sea más exhaustivo y que por ende, tenga una utilidad práctica ya que a la institución pública le ayudará a incrementar su nivel de motivación laboral a través de algunas estrategias, lo que repercutirá positivamente en el área de recursos humanos, puesto que reducirá la insatisfacción laboral, mejorará su nivel de desempeño y la calidad del servicio que da.

## Capítulo I “Marco teórico y metodológico”

### 1.1 Delimitación del problema

El problema se centra en la importancia que tiene la motivación laboral dentro de las instituciones públicas en particular se aborda el caso de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán. A lo largo de la investigación se busca realizar un análisis que permita identificar el grado de motivación laboral y las carencias con las que cuentan los servidores públicos pertenecientes a dicha área. Esto con la finalidad de armar un plan de motivación.

Una de las razones por las que se realiza la investigación es que a nivel nacional se ha observado que la mayoría de los trabajadores se encuentran desmotivados e insatisfechos con su trabajo, por ende, se quiere examinar si esto también sucede en las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán, de ser así se plantea un plan de motivación laboral que contemple: objetivos, recursos, responsables y estrategias.

Una de las principales problemáticas que se encontraron al interior de las Oficialías es que actualmente no cuentan con un plan de motivación laboral, ya que, el departamento de recursos humanos no le da la importancia que se merece por ello, se plantea realizar este análisis que les permita identificar la relevancia que tiene contar con empleados motivados.

En términos generales la importancia de tener al personal de la organización motivado radica en que los trabajadores son el principal activo con el que cuenta la institución porque, finalmente son ellos los responsables de su éxito o fracaso dado que son quienes poseen el conocimiento, la técnica, las habilidades y la experiencia requerida para la ejecución de las actividades. Así mismo, los subordinados son los que finalmente saben cómo utilizar la maquinaria y equipo requeridos para el buen funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, un empleado motivado es un factor determinante para el logro de las metas de la organización. Es decir, el desarrollo y adelanto de una empresa o institución no necesariamente está en los recursos materiales con los que cuente, sino más bien se encuentra localizada en sus empleados, en la capacidad de desarrollar sus actividades y en la eficiencia con la que lo realizan.

## 1.2 Justificación

La motivación laboral es trascendental e indispensable dentro de cualquier organización sin importar si es una institución pública o privada. Su importancia radica en que permite alcanzar objetivos organizacionales, ayuda a aumentar la productividad, fomenta la disminución de la rotación del personal, permite fidelizar a los subordinados, acrecienta la satisfacción laboral, genera un clima agradable, incrementa la competitividad y coadyuva a brindar un mejor servicio.

En el caso de México se puede decir que es un país en donde actualmente existe una tendencia nacional de desmotivación e insatisfacción laboral y dicha situación se denota en el estudio realizado por el Centro de Carrera Profesional en Línea (2018), quien señala que 8 de cada 10 mexicanos sienten desmotivación laboral. Entre los factores que provocan dicha desmotivación se encuentran: la falta de oportunidades de crecimiento profesional (75%), la falta de un incremento salarial (49%), la realización de actividades rutinarias que no representan un reto laboral (43%), no tomar en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados (28%) y por último debido a la falta de prestaciones (22%).

En el mismo estudio se enfatiza que para aumentar la motivación laboral es necesario: un mejor puesto (51%), bonos de productividad (41%), tener mayores responsabilidades (40%) liderar un proyecto (39%), y flexibilidad laboral (35%)<sup>1</sup>.

Otra institución que habla sobre la motivación laboral es Gallup México quien hizo un estudio en 2019 y concluyó que:

- El 40% de los trabajadores mexicanos no se sienten apreciados por su empresa.
- El 11% de los empleados están comprometidos con la institución en donde trabajan.

Gallup México (2019) afirma que algunos de los impactos positivos que representan para la institución tener al personal motivado son:

---

<sup>1</sup> La encuesta que realizó el Centro de Carrera Profesional en Línea constaba de varias opciones para cada pregunta, así mismo, existía la posibilidad de elegir más de una opción, por ello el porcentaje sobrepasa el 100%.

- El 77% se comprometería más con la realización de sus tareas si se reconocieran sus logros.
- Un programa de incentivos puede lograr incrementar hasta el 44% de la productividad y motiva hasta un 60% de los empleados.
- La retención de personal logra de 25% a 85% de incremento de los beneficios de la organización.
- Unos empleados comprometidos logran incrementar hasta el 50% de la lealtad de sus clientes.

En contraste, los problemas que emergen de la desmotivación laboral según Gallup (2019) son:

- El 56% de los responsables del área de recursos humanos están preocupados porque sus empleados dejen su trabajo.
- El 68% de los clientes no volverían a comprar si reciben un mal trato por los trabajadores.
- El 35% del sueldo anual cuesta remplazar a cada empleado que se va de la organización.

Finalmente, para poder examinar dicha situación se analizará el caso de las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán con la finalidad de identificar el grado de motivación que tienen los empleados de dicho departamento, así como las carencias y problemas con los que cuentan, para poder desarrollar un plan de motivación laboral que contemple los distintos perfiles de trabajadores ya que, a cada individuo le motiva una variable distinta por ejemplo; existen servidores públicos que se sienten motivados por factores intrínsecos, mientras que a otros lo que más les incentiva a realizar mejor su trabajo se relaciona más con aspectos extrínsecos.

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de motivación laboral que contemple variables extrínsecas e intrínsecas con la finalidad de erradicar la insatisfacción laboral e incrementar el desempeño de los oficiales, de tal forma que exista una mejor calidad en el servicio que se ofrece en las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán durante el año 2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Analizar si los servidores públicos que laboran en las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán están realmente motivados bajo las condiciones actuales.
2. Identificar las carencias de motivación laboral que tienen las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán y su repercusión en el departamento de recursos humanos.
3. Determinar qué tipo de alicientes extrínsecos e intrínsecos son los que más valoran los servidores públicos que trabajan en las oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán.
4. Diseñar un plan de motivación que nos permita aumentar la satisfacción laboral, el desempeño y la calidad del servicio que se le otorga a los ciudadanos del municipio y que simultáneamente contemple a todos los perfiles de los servidores públicos que laboran en las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán.
5. Realizar un análisis comparativo donde se establezcan los factores que se verán modificados con implementación del plan de motivación para poder realizar una proyección de los beneficios cualitativos que tendrá el departamento de personal del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán.

## **1.4 Preguntas de investigación**

### **1.4.1 Pregunta general**

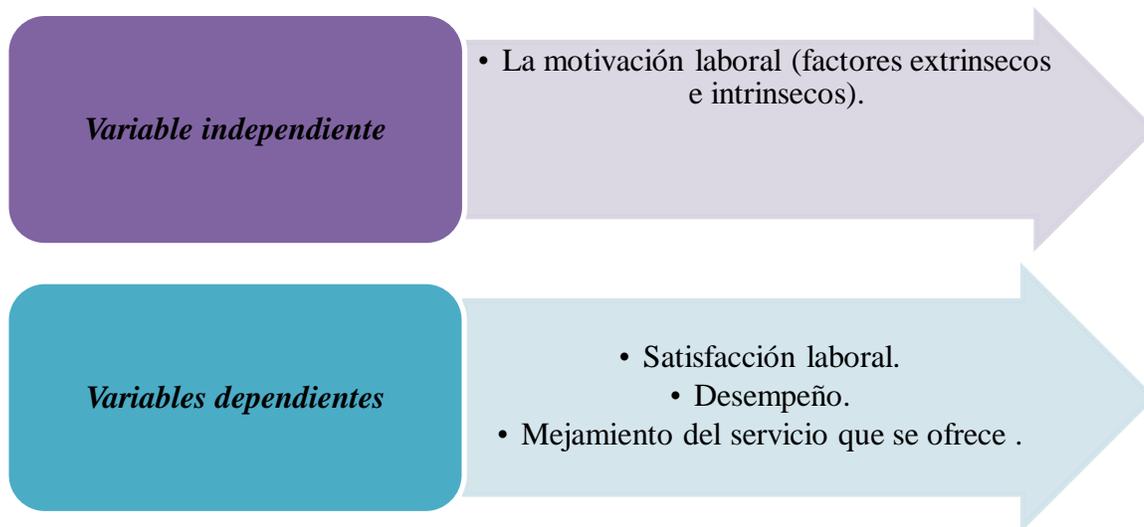
¿Será posible mejorar la satisfacción laboral, el desempeño y la calidad del servicio que se le otorga a los ciudadanos a través de la implementación de un plan de motivación laboral que contemple variables extrínsecas e intrínsecas y que esté dirigido a las Oficialías Conciliadoras- Mediatoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán durante el año 2020?

### **1.4.2 Preguntas específicas**

1. ¿Los servidores públicos que trabajan en las Oficialías Conciliadoras-Mediatoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán se encuentran verdaderamente motivados bajo las condiciones actuales?
2. ¿Cuáles son las principales carencias que tienen las Oficialías Conciliadoras-Mediatoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán en materia de motivación laboral y de qué manera repercuten en el área de recursos humanos?
3. ¿Cuáles son las variables extrínsecas e intrínsecas que verdaderamente motivan a los servidores públicos que laboran en las Oficialías Conciliadoras-Mediatoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán?, ¿Qué grado de influencia tienen los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos en la motivación laboral, el desempeño y el mejoramiento de la calidad del servicio que otorgan los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán?
4. ¿Es posible realizar un plan de motivación que contemple el perfil de los distintos trabajadores de las Oficialías Conciliadoras Mediatoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán con la finalidad de aumentar la satisfacción laboral, el desempeño y la calidad del servicio que se otorga?
5. ¿Qué situaciones mejorarían con el nuevo plan de motivación? Y ¿De qué manera repercute cualitativamente en el área de Recursos humanos del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán?

## 1.5 Variables

**Ilustración 1 " Variables dependientes e independiente"**



Elaboración propia del tesista

## 1.6 Estado del arte

**Ilustración 2 "Estado del arte"**

Año	Autor	Tipo de fuente de información	Bibliografía	Síntesis
2018	INDTEC	Revista administrativa	INDTEC. (12 de febrero de 2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. (H. C. Rivas, Ed.) Revista Scientific, 3(7), 178-193.	Se analiza la influencia y el impacto que tiene la motivación del capital humano en el éxito organizacional a través de una investigación bibliográfica. Así mismo, se busca determinar los elementos que tienen mayor impacto en el desempeño, la motivación y la calidad en el trabajo, para ello se retoman las principales teorías de motivación laboral ( Maslow,

				<p>Herzberg, McClelland, Vroom, Alderfer, y Establecimiento de las Metas) . Finalmente se concluye que los factores que logran que el individuo se sienta tan motivado y satisfecho que busca cumplir con las metas organizacionales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predominio de expectativas y compensaciones de satisfacción laboral.</li> <li>• Clima laboral positivo.</li> <li>• Satisfacción laboral.</li> </ul>
2016	Gamarra	Revista de investigación	<p>Gamarra, j. M. (12 de junio de 2016). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo. Comuni@ccion, 5(1), 12-50.</p>	<p>Se realizó un estudio que tuvo como propósito conocer y describir la actitud que tienen 26 trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno ante la satisfacción laboral y motivación. Se concluyó que los trabajadores se sienten satisfechos y motivados con aspectos intrínsecos.</p>
2016	Medina, H. S	Revista universitaria	<p>Medina, H. S. (12 de diciembre de 2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud</p>	<p>Se instituye una relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú; asimismo, se determina el nivel de motivación laboral del</p>

			del sector privado. <i>Horizonte Médico</i> , 17(4), 26-70.	personal según la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg , además, se establece el nivel de satisfacción laboral del personal de acuerdo con las dimensiones del instrumento Font Roja. Finalmente se concluyó que los empleados están medianamente motivados y satisfechos.
2018	Vargas et al.	Revista científica	Vargas-Hernández, J.G., González Díaz, J.L., y Muratalla-Bautista, G. (2018). Impacto de la motivación en el rendimiento laboral. Caso de la compañía Cinépolis Sahuayo, México. <i>Revista Ciencias Económicas</i> , 15(01), 117-130.	Se analiza el impacto que tiene la motivación en el rendimiento laboral de Cinépolis Plaza Feria Sahuayo, a partir de la revisión de la literatura teórica y empírica. Además, se explica la relación de las variables sujetas a estudio. La independiente es la motivación y la dependiente el rendimiento laboral. Se concluye que el impacto que tiene la motivación en el rendimiento laboral es significativo debido a la correlación positiva de Pearson entre los conceptos de motivación y satisfacción laboral.
2018	Mariory-Prisila Orbe-	Revista científica	Orbe-Guaraca, M.-P. y Ordoñez-Espinoza, C.-G. (2018).	Se hace un análisis de las distintas teorías existentes de motivación laboral.

	Guaraca y Cristina-Guadalupe Ordoñez-Espinoza		Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Extension Cañar 3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico, 7(3), 10-27.	Posteriormente se realizan recomendaciones que permitan mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Católica de Cuenca. Las variables que se analizan en el estudio son: motivación laboral (independiente), satisfacción, desempeño y productividad (dependientes).
2018	Flores-Morales, Carmen Romelia	Documento en línea	Carmen Romelia Flores Morales. (2018). La motivación laboral del personal administrativo en el sector maquilador de la Ciudad de Chihuahua. Recuperado el 19 de febrero de 2020, de <a href="http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculat%c3%a9gica_2/51%20flores_sanchez_ordo+%c3%a6ez_chavez.pdf">http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculat% ca/vinculat% ca_2/51%20flores_sanchez_ordo+ ez_chavez.pdf</a>	Se realizó un estudio en dos empresas maquiladoras de Chihuahua. La población de estudio estuvo conformada por personal administrativo de ambas empresas a quienes se les aplicó un cuestionario de Marshall Shashkin "MbM". Se concluyó que la motivación es muy baja.

2017	Hermelinda Díaz Losano	Tesis de maestría	<p>Losano, H. D. (2017). Motivación laboral en la percepción del desempeño Profesional del personal de enfermería, Hospital San Juan Bautista, Huaral -2017. Recuperado el 19 de febrero de 2020, de <a href="http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16203/D%C3%ADaz_LH.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16203/D%C3%ADaz_LH.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p>	<p>Se realiza un estudio donde se relacionan dos variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variable independiente: motivación laboral.</li> <li>• Variable dependiente: desempeño laboral. Para dicha variable se evalúan las competencias cognitivas, sociales actitudinales y de capacidad técnica.</li> </ul> <p>En análisis se centra en el personal de enfermería del hospital San Juan Bautista. Además, se apoyan de una encuesta.</p>
2018	Lopez F.A	Tesis	<p>López, f. a. (2018). Influencia de la motivación en el rendimiento laboral del personal de la empresa inversiones leña y sabor S.A.C, lima, 2018. recuperado el 19 de febrero de 2020, de <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3651">http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3651</a></p>	<p>Se busca realizar un estudio que ayude a denotar la influencia que tiene la motivación en el rendimiento laboral de la empresa Inversiones Lena y Sabot S.A.C. Para ello se establecen ciertos indicadores: Para la motivación laboral los indicadores son: retroalimentación, autonomía y logros.</p>

			<p>/influencia% 20de% 20la% 20motivaci% c3% 93n% 20en% 20el% 20rendimiento% 20laboral% 20del% 20personal% 20de% 20la% 20empresa% 20inversiones% 20le% c3% 91a.pdf?sequence=1&amp;isallowed=y</p>	<p>Para la variable dependiente que es rendimiento laboral los indicadores son: calidad laboral, eficiencia y efectividad del trabajo.</p> <p>Finalmente, después del análisis de los datos arrojados por la encuesta se concluye que la motivación si tiene repercusión en el rendimiento. Además, se identificó que la retroalimentación, la autonomía y los logros influyen en el rendimiento</p>
2017	Keller Sánchez Dávila	Tesis	<p>Sanchez, K. (2017). Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma. Recuperado el 21 de febrero de 2020, de <a href="http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/935/reategui_al.pdf?sequence=1">http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/935/reategui_al.pdf?sequence=1</a></p>	<p>La tesis se enfoca en dos variables: la motivación laboral y su desempeño.</p> <p>El autor pretende analizar la correlación existente entre ambos términos y para hacerlo retoma la importancia del salario y de las condiciones laborales. Finalmente concluye que efectivamente existe una relación, y para determinarlo utiliza el coeficiente de Paerson.</p> <p>En cuanto a los resultados de la institución señala que tanto el rendimiento y motivación son bajos.</p>

2015	Estrada, C. P.	Tesis	<p>Estrada, C. P. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Recuperado el 21 de febrero de 2020, de <a href="https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1">https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1</a></p>	<p>Se establece que los recursos humanos determinan la eficacia y eficiencia de las organizaciones empresariales actuales y se dice que solo mediante la correcta gestión del capital humano es posible la efectividad de los recursos existentes. Finalmente se concluye que para poder llevar a cabo esta gestión es necesario poseer la clave de la motivación laboral.</p> <p>Además, se analiza el caso del sector bancario y la gestión de la motivación de la institución financiera ABANCA.</p>
2016	Danahe Miranda Hoyes	Revista Investigación y Negocios	<p>MIRANDA HOYES, Danahe. Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. Investigación y Negocios [online]. 2016, vol.9, n.13, pp. 20-27</p>	<p>Se señala que es necesario que existan empleados realmente motivados con su trabajo para que de esta manera se pueda garantizar el éxito organizacional. Así mismo, se plantea que a través de la gestión del talento humano se pueden desarrollar múltiples estrategias que nos permitan reducir el nivel de insatisfacción laboral.</p>

2019	Pérez, A. P.	Revista económico-administrativa.	Pérez, A. P. (2018). Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder. <i>Hitos de ciencias económicas administrativas</i> , 21(60), 30-35.	Se realizó un estudio que tenía la finalidad de identificar el grado de importancia que tiene la motivación laboral para la satisfacción y el desempeño laboral y para ello se realizó una encuesta a las áreas de Atención a la Fuerza de Ventas, Fianzas, Seguros, Emisión y Administración- evaluación por desempeño; sin embargo, también se aplicó un cuestionario al director de la empresa de seguros. Finalmente se concluyó que el personal de la empresa se encuentra parcialmente motivado ya que, a pesar de que obtienen beneficios económicos como parte del reconocimiento de sus labores necesitan otros tipos de motivadores.
2019	Fernández	Revista	Fernández, M. L. (11 de septiembre de 2019). Motivación y satisfacción laboral de profesionales de enfermería de un hospital privado de alta complejidad. <i>nure</i> , 20-46.	Para la realización de este estudio fue necesario que se encuestaran a las enfermeras del área de servicios de internación y emergencias. Las variables que se querían medir eran la motivación y la satisfacción laboral. Al final del estudio se concluyó que de los 207 que

				<p>fueron entrevistados la mayoría tenía una motivación media con tendencia a alta, mientras que el nivel de satisfacción es medio, con tendencia a bajo. Tanto la motivación como la satisfacción no mostraron asociación con la edad, turno de trabajo, antigüedad y servicio. El grado de motivación y satisfacción laboral mostraron asociación estadísticamente significativa. Dentro de los resultados, podemos destacar que las variables que valoraron menos fueron los ítems acerca de los beneficios laborales y/o remunerativos y aquellas que valoraron más fueron los ítems relacionados al desarrollo personal.</p>
2019	Meza	Artículo de sitio web	<p>Meza, J. (11 de septiembre de 2019). Motivación intrínseca y extrínseca-Neuroliderazgo. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de <a href="https://blog.grupo-pya.com/motivacion-">https://blog.grupo-pya.com/motivacion-</a></p>	<p>Es un artículo que examina detalladamente los factores intrínsecos que son clave en la retención del capital humano dentro de las organizaciones.</p>

			intrínseca-y-extrínseca-pdf/	
2015	Pedro Tito	Revista de investigación	Gestión en el Tercer Milenio, Rev. De Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 18-I, N° 35, Lima, enero - junio 2015)	El trabajo trata del caso de la Telefónica del Perú. A través de este estudio de caso se pretende determinar cómo la motivación contribuye en la productividad de los trabajadores y cuáles son los factores de mayor impacto. Al final se concluyó que la mitad de la muestra prefería alicientes monetarios, mientras que el otro 50% optaba por la motivación intrínseca.

**Elaboración propia del autor con base en Tito (2015). *Motivación laboral*. Consultado el 11 de noviembre de 2020 a las 7 am.**

Como se observó a lo largo del estado del arte, todos los estudios que se han realizado hasta la fecha se enfocan exclusivamente en la descripción de la situación actual en materia de motivación laboral dentro de las instituciones ya sean públicas o privadas. Así mismo, en las fuentes de información consultadas se pudo observar que no se toman en cuenta las teorías contemporáneas de motivación laboral. Para contrarrestar dicha situación esta investigación se enfocará en realizar una identificación de necesidades de motivación laboral la cual servirá como base para el diseño de un plan de motivación que contemple variables extrínsecas e intrínsecas que coadyuven a atender los requerimientos de todos los servidores públicos que laboran en la dependencia. En resumen, esta investigación no solo se limitará a la realización de una detección, sino que se busca contrarrestar la problemática a través del diseño de estrategias que fomenten que los oficiales estén más motivados, lo cual se pretende que se vea reflejado en la satisfacción laboral, el grado de ausentismo laboral, la rotación de personal, y el servicio que se le otorga a los ciudadanos. El plan contemplará:

- Objetivos.
- Estrategias.
- Recursos necesarios.
- Público al que está dirigido.
- Personal encargado de llevar a cabo la implementación y seguimiento.

### **1.7 Hipótesis**

La implementación de un plan de motivación que tome en cuenta factores extrínsecos e intrínsecos ayudará a disminuir la insatisfacción laboral, y, además, permitirá que el desempeño de los trabajadores de las Oficinas Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán mejore ocasionando con ello que exista un aumento en la calidad del servicio que se le otorga a los ciudadanos que van a realizar algún trámite.

### **1.8 Metodología**

El alcance que tendrá este trabajo de investigación será de tipo correlacional, puesto que se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación ¿Qué factores tienen mayor grado de incidencia en la propensión de la motivación laboral dentro de las Oficinas Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán? Simultáneamente, se establecerá una relación entre las variables extrínsecas e intrínsecas que inciden en el proceso motivacional de los oficiales y para poder lograrlo se hará uso del enfoque cuantitativo por lo que primero se hará una recolección de datos mediante una encuesta que servirá como base para probar la hipótesis con base en una medición numérica.

Para la investigación se tomó en cuenta la totalidad de la población ya que, la unidad de estudio se compone de un número de trabajadores bastante pequeño, puesto que únicamente son 21 oficiales conciliadores, mediadores y calificadores. La población de estudio se encuentra dispersa en varias oficinas localizadas en diferentes partes de Chimalhuacán, por lo que será necesario realizar una cita previa para acudir a dichas oficinas y que los oficiales conciliadores- mediadores y calificadores del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán puedan contestar la encuesta; sin embargo, algunas encuestas serán aplicadas de forma virtual.

Las oficialías se encuentran en: la Cabecera Municipal de Chimalhuacán, el barrio Fundidores, Vidrieros, San Pedro, San Agustín, San Lorenzo, Tlatel Xochitenco y finalmente en el ejido de Santa María.

La ventaja de que la población sea pequeña es que es posible encuestar al 100% de los servidores públicos, por tal motivo los resultados obtenidos serán más fiables.

Para poder recabar la información se realizarán dos encuestas.

El cuestionario número uno busca identificar ¿Cuál es el grado de motivación que actualmente tienen las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán? ; sin embargo, para conocer la situación actual en materia de motivación laboral será necesario realizar preguntas que tomen en cuenta variables extrínsecas e intrínsecas que de preferencia representen tanto a las teorías antiguas (como por ejemplo la teoría de A. Maslow y la teoría de los dos factores ), como a las teorías contemporáneas de motivación (tal es el caso: de la teoría de establecimiento de metas, teoría de la eficacia de personal, teoría del reforzamiento y finalmente la teoría de las expectativas y de la equidad).

Las preguntas de cuestionario serán cerradas porque son más fáciles de codificar y, por lo tanto, su análisis e interpretación resulta más sencillo. Para las respuestas se utilizará las opciones “Sí, no y a veces”.

Los aspectos extrínsecos e intrínsecos de cada teoría que se tomarán en cuenta para la formulación de las preguntas serán los siguientes.

**Ilustración 3 “Clasificación del tipo de variables extrínsecas e intrínsecas retomadas en las teorías de motivación”**

Teorías antiguas de motivación laboral		
Teoría	Variables intrínsecas de interés	Variables extrínsecas de interés

Jerarquía de las necesidades de Maslow	Autorrealización (crecimiento personal y logro del potencial individual). Estima (reconocimiento laboral, mayor responsabilidad y logros).	Seguridad (condiciones laborales seguras, seguridad de empleo, prestaciones adecuadas). Fisiológicas (espacio, ventilación e iluminación adecuadas).
Teoría de los dos factores	Motivacionales (realización laboral, reconocimiento, progreso, responsabilidad)	Higiene (seguridad en el trabajo, condiciones laborales, factores económicos)
<b>Teorías contemporáneas</b>		
Teoría del reforzamiento	Reforzadores intrínsecos (reconocimiento del trabajo)	Reforzadores extrínsecos (dinero)
Teoría de la equidad	Variables intrínsecas (lo que aporta el trabajador a la empresa está acorde a lo que recibe en cuanto a prestigio, responsabilidad, logro y desarrollo personal)	Variables extrínsecas (lo que aporta el trabajador a la empresa está acorde a lo que recibe en cuanto a salario y seguridad laboral).
Teoría de las expectativas	Expectativas intrínsecas (reconocimiento)	Expectativas extrínsecas (aumento de sueldo).
Teoría de la eficacia personal	Dominio de aprobación (el trabajador es capaz de lograr la meta porque es competente, tiene experiencia y los conocimientos necesarios).	

	Persuasión verbal del jefe directo, es decir, se reconoce la importancia de su trabajo.	
--	---	--

**Elaboración propia basada en Martín N. (2009). *Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca en una organización sin fines de lucro*. Consultado el 3 de noviembre de 2020 a las 11 am.**

El cuestionario número dos consta de una lista de alicientes extrínsecos e intrínsecos. El objetivo de dicha encuesta es que el empleado le asigne un número del 1 al 9, donde el número 1 representa el factor que más les motiva en un trabajo y el 9 el aspecto que menos les motiva. Esta actividad se realizó con la finalidad de poder identificar cuáles son los perfiles de los servidores públicos y con base en ello, poder armar las estrategias del plan de motivación laboral.

El procedimiento que se siguió fue el siguiente:

- Realizar una encuesta que será aplicada a los 21 servidores públicos que conforman la plantilla laboral de las Oficialías Conciliadoras- Mediatoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán. La encuesta se compone de varias preguntas que tienen la finalidad de identificar el grado de motivación laboral que actualmente tienen los oficiales. Así mismo, se busca saber ¿Qué tipo de alicientes ya sean extrínsecos e intrínsecos son más valorados por los empleados? Y ¿Qué tipo de motivadores extrínsecos e intrínsecos son aquellos en donde existen deficiencias dentro de las Oficialías?

Para poder aplicar la encuesta se pidió permiso a la Dirección General de las Oficialías Conciliadoras-Mediatoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán, autoridades que serán las encargadas de revisar la validez e idoneidad del cuestionario. La cita para llevar a cabo la revisión de las encuestas se programó para el día 30 de junio del año 2020.

- Ulteriormente de la aplicación de las encuestas se procederá a realizar un vaciado y un análisis de datos a través del programa Excel y de esta manera facilitar la interpretación de la información.

- Finalmente, se buscará realizar un plan de motivación que contemple los principales motivadores extrínsecos e intrínsecos que son más valorados por la totalidad de los servidores públicos que laboran en las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán. Es importante, que exista diversificación de los alicientes ya que, como se sabe a las personas les motivan cosas diferentes. El plan de motivación laboral será bastante completo y contendrá: objetivos, estrategias, tareas a realizar, recursos necesarios, especificaciones de a quién va dirigido, las personas que serán responsables de su implementación, seguimiento y evaluación.

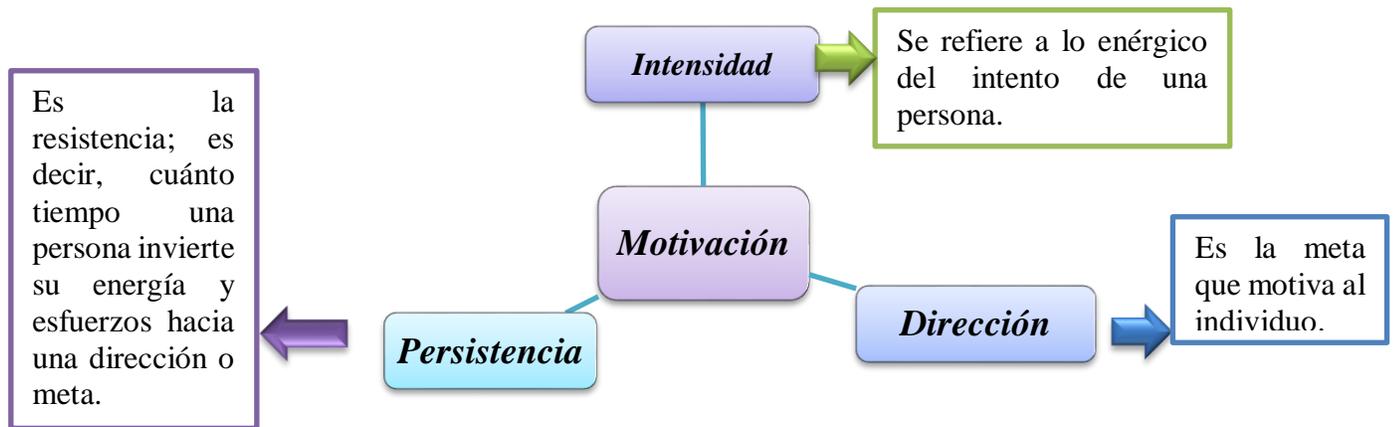
Para la interpretación de los resultados se apoyará del programa Excel porque a través de las gráficas será más sencillo realizar un análisis de la información obtenida.

## Capítulo II “Marco Conceptual”

### 2.1 ¿Qué es la motivación?

Existen un sinnúmero de definiciones de motivación entre ellas se encuentra la de Robbins (2009) quien enfatiza que la motivación se basa en aquellos procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que una persona realiza para la consecución de un objetivo organizacional.

**Ilustración 4 “Elementos de la motivación”**



**Elaboración propia con base en Robbins (2009). *Comportamiento organizacional*. Consultado el 2 de noviembre de 2020 a las 11 am.**

Para Chiavenato (2000) la motivación es un impulso que nos hace actuar y puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o en su defecto puede ser generado por factores intrínsecos al individuo, ambos se encuentran orientados hacia algún objetivo.

En contraste, para González (2008), la motivación es aquel proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, hacen un esfuerzo que conduzca a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa. Colateralmente, del grado de satisfacción que provoque dependerá el esfuerzo que hagan y las acciones que realicen para poder lograr el objetivo.

Para Robbins (2004) la motivación laboral es entendida como aquella voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual.

### **2.1.1 ¿Qué es la motivación laboral?**

Para Coromoto (2018) la motivación laboral es el resultado de la interrelación del individuo y del estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es decir, la motivación laboral conlleva que el individuo tenga la voluntad para que a través del esfuerzo propio busque alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades razón por la cual debe de existir una compatibilidad entre metas personales y organizacionales.

La motivación laboral se dice que es proactiva cuando el trabajador busca constantemente oportunidades y situaciones que le ayuden a lograr algún objetivo personal, es decir, el impulso que los motiva a actuar para alcanzar alguna meta organizacional se basa en factores intrínsecos al individuo, y lo opuesto sucede con el proceso de motivación reactivo porque este es desencadenado por estimulación externa al mismo individuo o por factores extrínsecos.

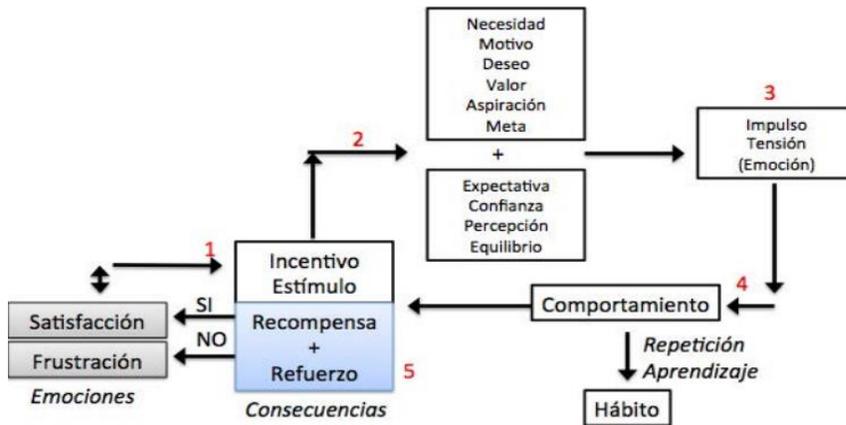
Debido a que una empresa es una entidad que por sí sola no puede lograr sus objetivos, es importante que cuente con un personal de trabajo bien motivado para que a través de la eficiencia de su trabajo se promueva el éxito de la organización por medio del cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos que persigue la organización.

### **2.2 Ciclo de la motivación laboral**

La motivación laboral es un proceso sumamente importante dentro de las organizaciones porque representa una amplia gama de beneficios como, por ejemplo: permite aumentar la productividad y el desempeño, así mismo ayuda a la institución a alcanzar los objetivos organizacionales de forma eficiente; sin embargo, a pesar de su importancia la motivación laboral es un proceso delicado que requiere de ciertas etapas y tareas específicas.

Para Peña (2015) las fases del ciclo de motivación son las siguientes:

### Ilustración 5 "Ciclo motivacional"



Peña (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. 3 de noviembre de 2020 a las 12 pm.

En el diagrama 2 se expresa el funcionamiento del ciclo motivacional completo, mismo que está compuesto por cinco etapas.

- En el esquema se muestra que la persona se encuentra constantemente estimulada o incentivada por factores tanto externos (ambientales y/o sociales), como internos (fisiológicos, psicológicos), los cuales originan una serie de necesidades, expectativas e intereses que rompen el equilibrio o el estado de homeostasis.
- Cuando surge la necesidad emerge un estado de tensión que genera en el sujeto un impulso que le permite poner en marcha ciertos comportamientos dirigidos a tratar de satisfacer su deseo, mismo que puede estar enfocado en el ámbito económico, social, personal, laboral, o material.
- Como se mencionó en el punto anterior el estado de tensión provocará una serie de comportamientos que van encaminados a satisfacer la necesidad que se generó a través del estímulo.
- Finalmente, si las acciones que se realizan tienen éxito se valida y refuerza todo el proceso, aumentando así la probabilidad de ser repetido en futuras ocasiones. Lo importante de este punto es que si la necesidad no fue satisfecha adecuadamente puede generar en el individuo efectos psicológicos adversos que van desde la frustración, el descontento, la ansiedad, la agresividad y la depresión; sin embargo,

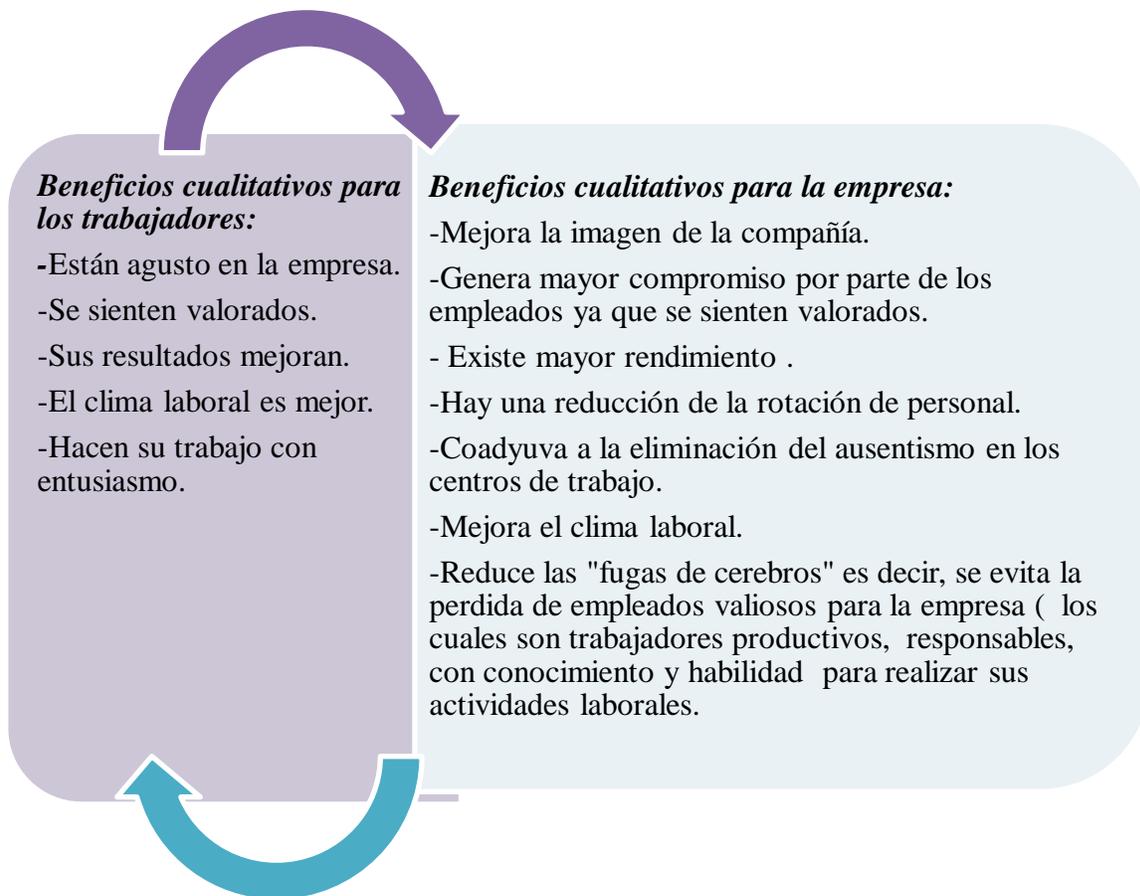
también puede tener repercusiones fisiológicas que van más encaminadas a la salud, por lo que también repercute de forma no deseada sobre la organización.

- Si se satisface, el individuo regresa a un estado de equilibrio que se mantiene hasta que vuelva a existir un nuevo estímulo y consecuentemente se genere una nueva necesidad, iniciando así el ciclo nuevamente. Cuando se alcanza el objetivo planteado y se cubre esa necesidad existente, el individuo se siente satisfecho.

### 2.3 Importancia de la motivación laboral dentro de los centros de trabajo

La motivación laboral es un factor que necesariamente deben de tomar en cuenta las empresas puesto que no solo representa beneficios para el trabajador, sino también para la misma organización. Algunos de ellos son:

#### Ilustración 6" Beneficios cualitativos de tener al personal motivado"



Elaboración propia con base en Nazario (2006). *Beneficios y motivación de los empleados*. Consultado el 04 de noviembre de 2020 a las 3 pm.

### Ilustración 7 “implicaciones cuantitativas de la motivación laboral”



Elaboración propia con base en Gallup México (2019). *¿Cómo influye la motivación laboral en la empresa?* Consultado el 4 de noviembre de 2020 a las 5 pm

## 2.4 Tipos de motivación laboral

### 2.4.1 Motivación extrínseca

Para Soriano (2018) la motivación extrínseca se basa en las conductas motivadas por consecuencias ambientales; ya sean a través de una recompensa, un castigo o de incentivos.

## Ilustración 8” Recompensa, castigo e incentivo”

<i>Recompensa</i>	<i>Castigo</i>	<i>Incentivos</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es un objeto ambiental que resulta atractivo.</li><li>• Siempre es dado después de la conducta.</li><li>• Aumenta las probabilidades de que el comportamiento sea repetido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es ambiental y no resulta atractivo.</li><li>• Se da después del comportamiento.</li><li>• Reducen la probabilidad de que se repita la conducta o acción.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es externo al individuo y lo induce a realizar una conducta.</li><li>• Los incentivos se dan antes del comportamiento.</li><li>• Producen expectativas.</li></ul>

Elaboración propia con base en Soriano M. (2018). *La motivación, pilar básico en todo tipo de esfuerzo*.

Consultado el 05 de noviembre de 2020 a las 5:30 pm

La principal diferencia que existe entre motivación extrínseca e intrínseca es que la primera se basa en todos aquellos estímulos o recompensas externas que necesita el individuo para realizar una determinada acción o actividad y con ello poner mayor interés y empeño. Al llevar al plano laboral este tipo de motivación, podríamos decir, que los alicientes extrínsecos que más utilizan las empresas son: los incentivos económicos como, por ejemplo; los aumentos de salario, las bonificaciones, los puntos, etc.

### 2.4.2 Motivación intrínseca

Para Robbins (2009) la motivación intrínseca se basa en necesidades innatas que tiene el ser humano en cuanto a competencia y auto determinación. En términos generales se puede decir que la motivación intrínseca parte del interior de la persona ya que, es voluntaria y no precisa de un incentivo externo. Dicho tipo de alicientes provocan que el individuo desee superar los retos que le presenta su entorno.

Algunos de los factores que se deben de tomar en cuenta para reconocer qué tipo actividades son intrínsecamente interesantes para el individuo son:

- Las características propias de la actividad, por ejemplo; el nivel de reto, complejidad, novedad e imprevisibilidad aumentan la motivación intrínseca porque hacen al trabajo más interesante.
- Las autopercepciones de competencia y autodeterminación coadyuvan al incremento de este tipo de motivación porque cuando los subordinados son capacitados desarrollan actitudes que les permiten eficientar la realización de sus tareas.

Algunos ejemplos de motivadores intrínsecos son:

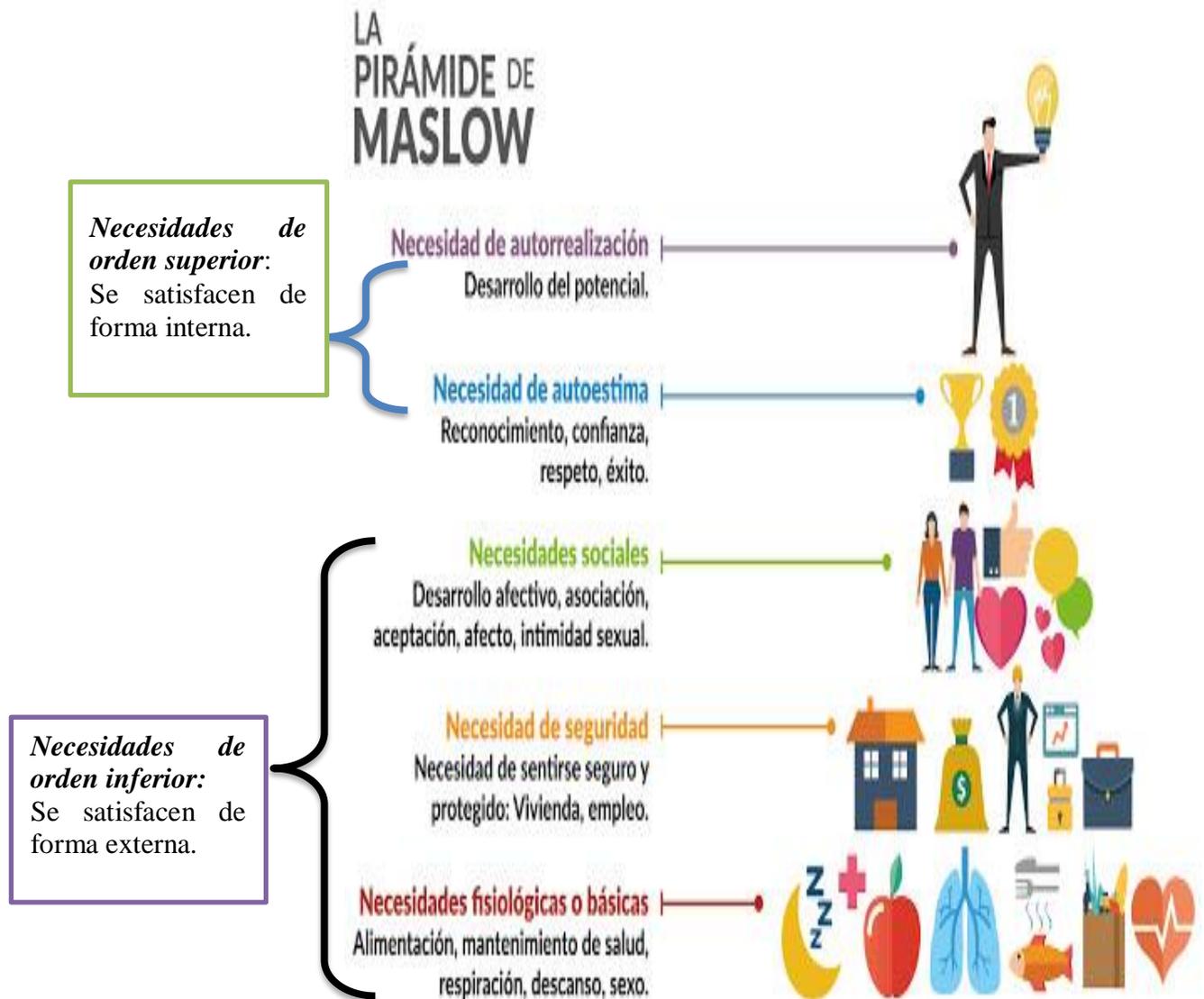
- El reconocimiento en el trabajo: Para los trabajadores es trascendental que los mandos superiores siempre reconozcan cuando hacen un trabajo eficiente, ya que, muchas veces este tipo de motivación resulta más eficiente que brindarles a los trabajadores alicientes económicos. Es decir, cuando un subordinado siente que su trabajo es valioso dentro de la empresa, se tiende a sentir más satisfecho y motivado.
- Uno de los alicientes intrínsecos más importantes para muchos trabajadores se basa en la oportunidad que la empresa les brinda para seguirse preparando ya sea a través de una capacitación, o mediante cursos porque el individuo constantemente tiene la necesidad de sentirse realizado, lo cual muchas veces es utilizado por las empresas para motivar a los trabajadores y para mejorar la calidad de trabajo. Cuando existe este tipo de motivación se le permite al individuo utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial.
- El logro de alguna meta personal, como, por ejemplo; el trabajador se puede sentir motivado con aparecer en el recuadro del mejor vendedor del mes, etc.

## **2.5 Primeras teorías de motivación**

### **2.5.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.**

Una de las teorías más conocidas sobre motivación laboral es la “Teoría de la jerarquía de necesidades de A. Maslow” quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización).

## Ilustración 9 " Teoría de la jerarquía de necesidades planteada por A. Maslow"



Elaboración propia con base en Robbins (2009). *Comportamiento organizacional*.

Consultado el 06 de noviembre de 2020 a las 7 pm.

Maslow planteó que conforme se satisface cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante, por lo que el individuo sube los escalones de la jerarquía. La teoría afirma, aunque ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Finalmente, Maslow señala que, si se desea motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra dicha persona, por lo cual se debe de centrar en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Después de algunos años Alderfer trató de replantear la teoría de Maslow y la denominó ERC (Existencia, Relación y Crecimiento). Así mismo, estableció que hay tres grupos de necesidades fundamentales: que son la existencia (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de relación (como las sociales y de estatus) y de crecimiento (correspondientes a las de estima y autorrealización); sin embargo, la gran diferencia era que Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida puesto que para él la persona se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades.

Ambas teorías se basan demasiado en la intuición.

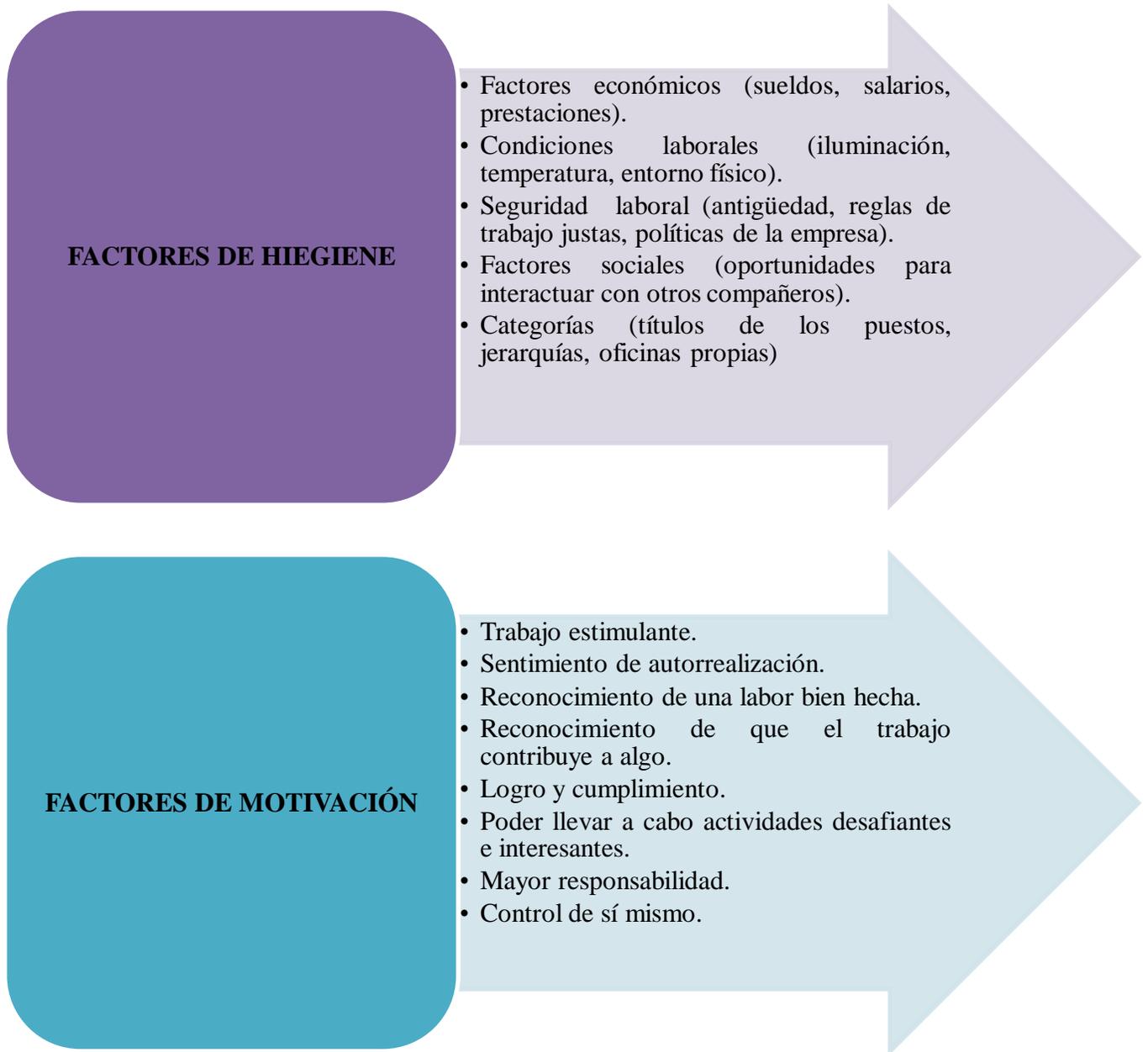
### **2. 5.2 Teoría del factor dual de Herzberg.**

Es también llamada teoría de motivación e higiene y fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg, quien concluyó que los factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro se relacionaban con la satisfacción en el empleo. En cambio, la insatisfacción se debía a factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo.

Según Robbins (2009) el estudio que llevó a cabo F. Herzberg se basó en la pregunta "¿Qué espera la gente de su trabajo?" y para poder contestar la interrogante pidió a las personas que describieran que situaciones provocaban que se sintieran bien o mal con respecto a sus trabajos. Posteriormente tabuló y clasificó las respuestas y finalmente llegó a la conclusión de que comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban con respecto a aquellos que tenían cuando se sentían insatisfechos.

El psicólogo se dio cuenta que lo opuesto a la satisfacción no necesariamente es la insatisfacción, como se solía pensar ya que, al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Y para explicar dicha situación Herzberg clasificó los factores en: factores de higiene y de motivación.

## Ilustración 10” Teoría del factor dual de Herzberg”.



Elaboración propia basada en Manto (2002). *El legado de Frederick Herzberg*. Consultado el 7 de noviembre de 2020 a las 1 pm

En primer lugar, la satisfacción es principalmente el resultado de los factores de motivación. En contraste, la insatisfacción es el resultado de los factores de higiene. Si estos últimos faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

### 2.5.3 Teoría de los tres factores de MacClelland.

Según Engler (1996), la teoría de motivación propuesta por McClelland se divide en 3 necesidades, clasificándose en necesidad del logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

#### Ilustración 11” La motivación desde el punto de vista de McClelland”

<i>Necesidad de logro (nLog):</i>	<i>Necesidad de poder (nPod)</i>	<i>Necesidad de afiliación (nAfi)</i>
<p><input type="checkbox"/> Se caracteriza por el impulso que tiene el individuo por sobresalir en las tareas que implican la evaluación del desempeño.</p> <p><input type="checkbox"/> Buscan ser competentes.</p> <p><input type="checkbox"/> Les agradan las actividades que sean complejas y desafiantes porque ponen a prueba su capacidad.</p> <p>Son personas que persisten en las actividades que resultan difíciles.</p>	<p><input type="checkbox"/> Necesidad de controlar e influir en los demás para que se comporten de determinada manera.</p> <p><input type="checkbox"/> Se caracterizan por ser individuos que tienen conductas de liderazgo.</p>	<p><input type="checkbox"/> Tienen una preferencia por tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.</p> <p><input type="checkbox"/> Son personas que están más tiempo interactuando con los demás .</p>

Elaboración propia con base en Araya L. (2016) *Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral*. Consultado el 7 de noviembre de 2020 a las 7 pm.

### 2.5.4 Teoría X y Teoría Y de McGregor.

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos. En el enfoque de la teoría “X” se conceptualiza al hombre de forma negativa. En contraste, en la teoría “Y” se ve al humano desde un ámbito positivo.

Para plantear su teoría McGregor estudio la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados y de esta manera concluyó que los puntos de vista que los jefes tenían sobre sus subordinados se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones que tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores.

### Ilustración 12“Supuestos de la teoría X y Y”

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una idea generalizada de que a los trabajadores les disgusta trabajar.</li> <li>• Es necesario que los gerentes dirijan a sus subordinados.</li> <li>• Los jefes tienden a forzar a los empleados a realizar sus actividades.</li> <li>• El ser humano evita trabajar.</li> <li>• El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, porque tiene poca ambición y pone por encima la seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes creen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.</li> <li>• Plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos.</li> <li>• Se considera que la mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio lo que permitirá dar solución a los problemas de la organización.</li> </ul>

**Elaboración propia con base en Robbins (2009). *Comportamiento organizacional*. Consultado el 7 de noviembre de 2020 a las 12 pm**

McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa y la realización de trabajos que plantearan retos como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

#### 2.5.5 Teoría de autodeterminación

La teoría de la autodeterminación describe las necesidades innatas que impactan directamente en el crecimiento personal y favorecen el desarrollo de las motivaciones intrínsecas.

La teoría de la autodeterminación se basa en tres necesidades básicas:

- **Autonomía:** Señala que el ser humano necesita sentir que tiene capacidad para tomar sus propias decisiones. Así, el aumento de las opciones y elecciones del usuario permite aumentar su motivación intrínseca.
- **Vínculo:** Se enfoca a que el ser humano es social por naturaleza y por ende, necesita conectarse con otros seres humanos y sentir que ocupa un lugar en la sociedad.
- **Necesidad de ser competente:** Señala que el ser humano necesita concebir que tiene posibilidad de practicar sus habilidades y mejorarlas. La retroalimentación positiva en una tarea incrementa la motivación intrínseca del usuario.

Para motivar a que los demás den lo mejor de sí mismos, más que tratar de motivarlos directamente, lo que debemos hacer es crear el entorno adecuado para que puedan satisfacer esas necesidades naturales.

## **2.6 Teorías contemporáneas de motivación laboral**

### **2.6.1 Teoría del establecimiento de metas.**

A finales de 1960 Edwin Locke propuso que cuando el individuo trabaja para poder lograr una meta necesariamente se ve motivado intrínsecamente.

Locke sugiere que las metas deben de:

- Ser específicas porque producen un nivel más alto de esfuerzo en comparación con una meta general.
- Además, se debe de tratar que sean metas complejas o difíciles para que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso al tratar de conseguirla, lo que fomenta que el individuo centre su atención en la tarea en cuestión.
- La retroalimentación es trascendental porque esto los ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder puesto que se ha visto que la retroalimentación autogenerada

permite a los trabajadores vigilar su propio progreso, por lo tanto, es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.

Para Robbins (2009) la teoría del establecimiento de metas reconoce que un individuo está comprometido con la meta, es decir, el sujeto: piensa que puede lograr la meta y quiere alcanzarla. Dicha teoría tiene un efecto más sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas.

### **2.6.2 Teoría de la eficacia personal.**

Esta teoría también es conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social” y se refiere a la convicción que tiene un individuo, basada en la creencia y seguridad de que es capaz de llevar a cabo una tarea.

Se debe destacar que, entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en la realización de cierta actividad. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más insistencia vencer el desafío.

Una característica importante es que los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa. Como se puede admirar las teorías del establecimiento de metas y de la autoeficacia no compiten entre sí, sino que se complementan.

Cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados se provoca que éstos tengan un nivel mayor de eficacia personal y también que establezcan metas más altas para su desempeño propio.

Para Robbins (2009) hay cuatro maneras de aumentar la eficacia personal:

- El dominio en el acto: Es decir, existe cierta experiencia de por medio en la realización de la tarea o trabajo.

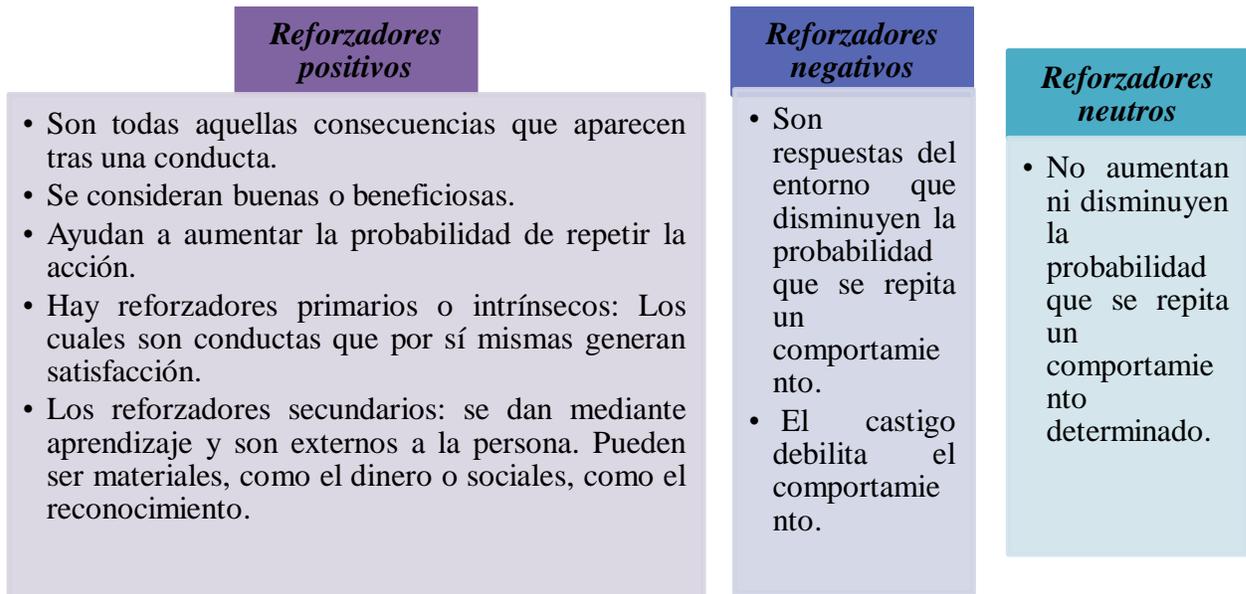
- Modelamiento indirecto: Se genera más confianza como consecuencia de ver que alguien más realiza la tarea.
- La tercera fuente es la persuasión verbal y se caracteriza porque el individuo logra tener un mayor grado de confianza como resultado de las expectativas que otro sujeto tiene sobre él y que en términos generales se basa en expresarle directamente que cuenta con las aptitudes necesarias para lograr el éxito. La persuasión verbal se puede dar a través del: 1) Efecto Pigmalión que es una forma de programación o de profecía auto cumplida que se basa en que si se cree que es verdad se volverá cierto, por ejemplo; si un gerente les dice constantemente a sus empleados que son muy productivos y eficientes, aunque no sea así, se estima que llegará el momento en el que ellos lo asuman como un hecho verídico y actúen de dicha manera. Este puede ser tanto positivo como negativo, pero esto dependerá del uso que se le dé. En contraste, 2) el efecto Galatea ocurre cuando las expectativas de alto rendimiento se comunican directamente al empleado.
- Finalmente, está la activación, la cual logra incrementar la eficacia personal y tiene la cualidad de llevar al individuo a un estado de energía que fomenta que realice la actividad.

### **2.6.3 Teoría del reforzamiento.**

Esta teoría propuesta por Skinner plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se fundamenta en la idea de que los seres humanos aprenden ciertas conductas en función de premios o castigos. Los refuerzos pueden ser positivos, negativos o neutros.

Para Robbins (2009) una de las características de esta teoría es que se basa en el condicionamiento operante o condicionamiento instrumental porque intenta explicar la conducta humana en correspondencia con el medio ambiente o los estímulos que la rodean, es decir, la aparición de un estímulo desencadena una respuesta en la persona. Se estima que, si el comportamiento es condicionado utilizando reforzadores positivos o negativos, se podrá ejercer una influencia en dicha reacción o conducta logrando así que se potencialice o se inhiba.

### Ilustración 13 "Tipos de reforzadores"



Elaboración propia. *Ibidem.*

#### 2.6.4 Teoría de la Equidad.

Para Robbins (2009) dicha teoría plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.

Los empleados comparan lo que aportan (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen (es decir, el salario, aumentos y reconocimiento). El resultado se contrastará con lo que sucede con sus compañeros con la finalidad de erradicar cualquier desigualdad.

Al momento de comparar se pueden dar tres situaciones:

- Inequidad por compensación inferior.
- Equidad.
- Inequidad por compensación superior.

Con base en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad tomarán una de las siguientes decisiones:

- Cambiar sus aportes.
- Cambiar sus resultados.
- Distorsionar las percepciones de sí mismo.
- Distorsionar las percepciones de los demás.
- Elegir una referencia distinta.
- Abandonar.

Por otra parte, se debe de señalar que para Robbins (2009) hay cuatro comparaciones de referencia que se pueden realizar:

- Yo interior: Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
- Yo exterior: Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
- Otro interior: Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
- Otro exterior: Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado

### **2.6.5 Teoría de las expectativas**

En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados les motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño lo cual los conducirá a premios organizacionales como un bono, un aumento de salario o un ascenso. Por tanto, para Robbins (2009) la teoría se centra en tres relaciones.

1. Relación esfuerzo-desempeño. Se refiere a que con cierta cantidad de esfuerzo se conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular lo llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. Relación recompensas-metas personales. Grado en el que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien.

## 2.7 Inhibidores de la motivación laboral

Una vez reconocida la importancia que tiene la motivación laboral dentro de las organizaciones será necesario poner en marcha algún plan que contemple estrategias de motivación laboral, sin embargo; antes de hacerlo es necesario que se reconozcan aquellos factores que actúan como inhibidores, es decir, se debe de replantear ¿Cuál es la razón por la que los empleados o los equipos carecen de motivación?, dicha pregunta permitirá identificar las razones subyacentes de la desmotivación dentro de los centros de trabajo y simultáneamente ayudará a detectar ciertas señales de advertencia a tiempo, lo que necesariamente coadyuvará a tomar medidas para corregir cualquier problema, y así eludir la pérdida de talento y los problemas de productividad y rendimiento.

Algunos de los inhibidores más comunes son:

- La ausencia de oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral es un factor que actúa como limitante de la motivación porque se ha comprobado que permitir que los subordinados se desarrollen y mejoren sus capacidades mediante la capacitación continua permite aumentar su nivel de satisfacción y con ello se mejoran los resultados de su trabajo y sobre todo vuelve más competente a al trabajador.
- No sentirse valorado o apreciado. Esta situación es muy común dentro de las compañías dado que no existe reconocimiento del esfuerzo que realizan los trabajadores, por lo cual, será muy complejo que los subordinados permanezcan motivados por mucho tiempo. El reconocimiento del trabajo no necesariamente hace referencia a la dotación de recompensas extrínsecas, porque también se puede motivar a los empleados con palabras donde se reconozca lo valioso de las actividades que realiza o en su defecto se le podría reconocer frente a sus compañeros como un miembro importante debido a su aporte en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Falta de seguridad. En la actualidad es uno de los problemas más graves que se presentan en las relaciones laborales y, por ende, es uno de los factores que más contribuye a la desmotivación laboral porque es difícil sentirse motivado si no existe seguridad en el empleo y se tienen dudas acerca de dónde se estará dentro de uno o

dos años. Los empleados más productivos y motivados serán aquellos que consideren que cuentan con un plan de carrera dentro de la institución por lo cual consideran que tienen oportunidades de seguirse desarrollando. Para solucionar este conflicto el líder tendrá que recurrir al establecimiento de objetivos y programas de formación y capacitación que aumenten la competencia de los empleados y así darles la oportunidad de tener un ascenso a largo plazo.

- Falta de visión de carrera. Para corregir este problema se debe estimular a los empleados, ayudándoles a visualizar objetivos a largo plazo y planteándoles metas a corto plazo.
- La falta de dirección y organización por parte de la empresa o institución pública porque algunas veces los objetivos no son tan claros y no están tan definidos o en su defecto, no se transmiten de manera adecuada a los trabajadores.

## **2.8 ¿Qué papel juegan los gerentes en la motivación laboral?**

Dentro de las organizaciones los gerentes y/o directores de área juegan un papel importante porque finalmente en ellos se encuentra la responsabilidad de aplicar mecanismos y estrategias que logren integrar y motivar a sus empleados. La dificultad que conlleva motivar a los empleados radica en que a cada empleado le motiva alguna cosa distinta, algunos se van por alicientes extrínsecos, mientras que otros prefieren ser motivados por medio de variables intrínsecas; por lo cual los jefes deben de conocer las preocupaciones, expectativas y necesidades de cada empleado.

Para poder contrarrestar los problemas de desmotivación laboral los gerentes se ven en la necesidad de aplicar estrategias que permitan establecer la conexión entre el empleado y la alta gerencia. Simultáneamente, es necesario que se exijan resultados por parte de los empleados, pero también se debe de reconocer la labor de los subordinados. Así mismo, se debe de dirigir adecuadamente a las personas que laboran en la organización para que se pueda lograr estimular al trabajador a fin de lograr el equilibrio que permita crecer al empleado y lograr su estabilidad y a la empresa lograr su éxito organizacional. En síntesis, si la motivación laboral es utilizada por parte de los gerentes generales como una herramienta de gestión es posible que la organización posea el máximo potencial productivo.

## **2.9 La satisfacción laboral como parte de la motivación laboral en México**

Para comprender la relación entre ambos conceptos es necesario explicar el término de satisfacción laboral; sin embargo; es importante señalar que existen múltiples concepciones sobre ello, por ejemplo; para Edwin Locke (1976,), dicho concepto hace alusión a un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Al tomar esta definición, el desafío para las empresas versa en traducir esta subjetividad en indicadores más tangibles que tengan como objetivo que el nivel de satisfacción laboral del empleado mejore.

Colateralmente, para Weinert (1995) las reacciones y sentimientos que el colaborador tiene frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Weinert considera que la satisfacción laboral se puede entender como una actitud hacia el trabajo, por lo cual cuenta con aspectos básicos como: la cognición, el afecto y el comportamiento. El aspecto cognitivo se centra en aquellos pensamientos, creencias y opiniones que el empleado tiene con respecto a su empleo especialmente en lo referente a las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento y desarrollo y los resultados del trabajo. En contraste, el aspecto afectivo se relaciona con sus sentimientos hacia el trabajo que pueden ser placer, felicidad, infelicidad, etc. Finalmente, el comportamiento comprende las acciones que el empleado realiza en base a esos pensamientos y sentimientos.

En el documento de Rodríguez (2018), se cita a Gibson quien señala que la satisfacción laboral es resultado de las percepciones que el empleado tiene sobre su trabajo, generalmente se centran en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios”. Para Gibson los aspectos que más influyen en la satisfacción y motivación son:

- El sueldo: El trabajador debe de sentir que la cantidad que se le paga está acorde con su preparación, el puesto y las actividades que realiza.
- El trabajo: El nivel de satisfacción incrementa cuando las actividades del puesto de trabajo son interesantes, desafiantes y a su vez proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de mayor responsabilidad.

- La oportunidad de ascenso: Para los empleados siempre será importante tener la oportunidad de ascender.
- El jefe: El tipo de patrón que tengan los subordinados también jugará un papel crucial en el nivel de motivación, satisfacción y clima laboral que se tenga dentro de la institución.
- Los colaboradores: También influye el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Como vemos la satisfacción en el trabajo nace en el contexto laboral, ya que, dichos aspectos influyen de una forma u otra en el estado de ánimo y situación emocional del colaborador, lo que va a llevar a la realización de cierto comportamiento que puede ser positivo o negativo.

Finalmente, es importante mencionar que muchos de los factores que influyen en la motivación también resultan ser cruciales para mejorar el nivel de satisfacción laboral. Simultáneamente, para Kelly Services (2018) la satisfacción laboral siempre va de la mano con la motivación dentro de los centros de trabajo. En su estudio denominado “Tendencias del entorno laboral en México, 2018” se llegó a la conclusión de que los factores que propician la motivación y satisfacción laboral dentro de los centros de trabajo en México se basan en:

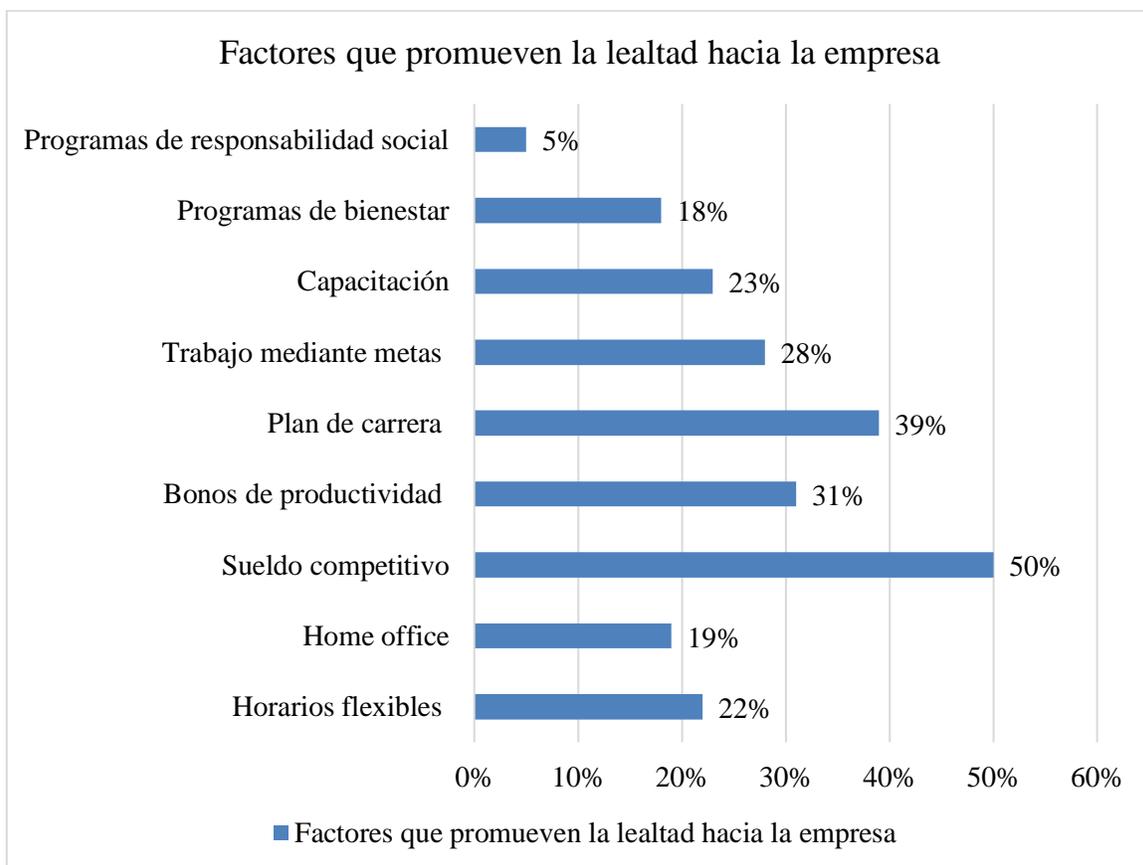
- La existencia de lugares gratos: Se refiere a los estímulos extrínsecos e intrínsecos dentro de los centros de trabajo.
- La preponderancia de un buen ambiente laboral, es decir, los trabajadores mexicanos valoran la colaboración entre empleados.
- La tendencia de la empresa a ofrecer oportunidades de desarrollo humano: Este aspecto se centra en aquellas actividades que le permitan al trabajador tener un crecimiento y desarrollo profesional a largo plazo (ascensos).
- El equilibrio entre trabajo y vida propia.
- Para incrementar la satisfacción y motivación laboral es importante asignar metas que puedan ser cumplidas en condiciones normales de trabajo. Esto implica no sobrecargar a los trabajadores ni imponer plazos imposibles o muy difíciles de

cumplir, pues aumentará el estrés, disminuirá la calidad de los resultados y finalmente los trabajadores no se sentirán a gusto.

- Se debe de fomentar un buen clima laboral entre los miembros de la organización.
- Así mismo, es importante que las instituciones den incentivos extrínsecos e intrínsecos. De hecho, la encuesta de Kelly Services revela que 43% de los encuestados dice que las oportunidades de ascenso son determinantes a la hora de evaluar un cambio de empleo.

Ahora bien, dentro del estudio llamado “Tendencias de entorno laboral en México” realizado por Kelly Services se preguntó: ¿Qué tendría que hacer tu empresa para que te sientas más leal a ella? (selecciona hasta tres respuestas) y los resultados arrojados fueron los siguientes:

**Ilustración 14 " Elementos requeridos para tener lealtad a la empresa"**

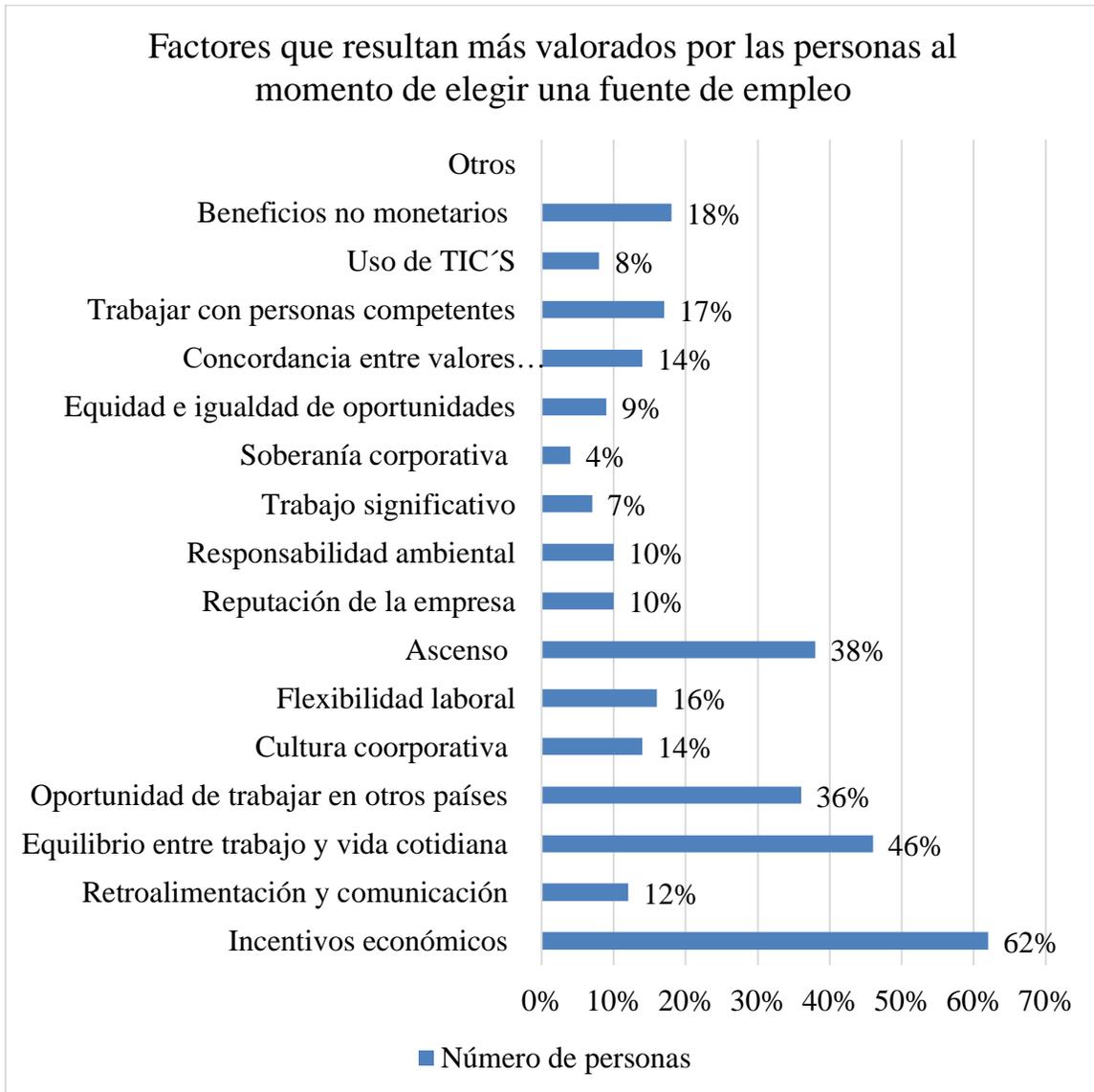


Elaboración propia basada en Kelly Services (2018) . *Tendencias del entorno laboral en México.*

Consultado el 11 de noviembre de 2020 a las 7 pm.

Por otra parte, dentro del mismo estudio se les preguntó a los mexicanos que era los que más valoraban de un trabajo y los resultados fueron los siguientes:

**Ilustración 15 "Factores que propician la lealtad en trabajadores mexicanos"**



**Elaboración propia. *Ibidem***

Como vemos los resultados contemplan factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos. Así mismo, los resultados arrojan una relación con múltiples teorías de motivación, por ende, esta gráfica servirá como guía para realizar la encuesta que será realizada a las Oficialías Conciliadoras, Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán.

## **Capítulo III “Estudio de caso. Las Oficialías-Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán.**

### **3.1 Objetivo**

Las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras de Chimalhuacán tienen como objetivo llevar a cabo acciones de mediación y conciliación a través de determinadas estrategias como la confrontación, negociación y firma de convenios con el propósito de solucionar conflictos y fomentar el fortalecimiento de una cultura de respeto entre los ciudadanos residentes del municipio de Chimalhuacán.

### **3.2 Misión**

De acuerdo con la gaceta municipal del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán (2019: 32) la misión de las oficialías es:

“Proponer la solución, mediación, conciliación y/o arbitraje, entre todos los habitantes de Chimalhuacán, como también los residentes y ciudadanía en tránsito, con el propósito de llegar a la mejor solución por medio del mutuo acuerdo entre las partes solicitantes, respetando sus intereses, posturas, esferas jurídicas y voluntad, de manera imparcial y sin discriminación alguna por parte de cada uno de los servidores públicos adscritos a la oficialía; así también brindar la mejor atención posible para la realización de los diferentes trámites operativos”.

### **3.3 Visión**

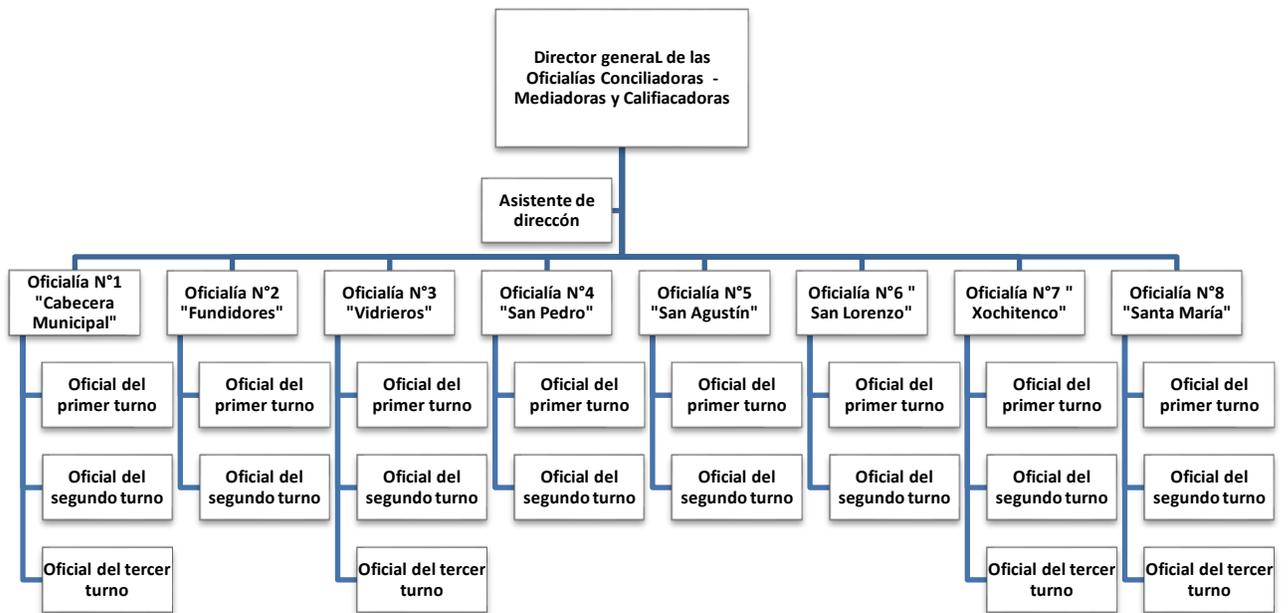
Las oficialías tienen la visión de:

“Transformar la oficialía en un área competente para la solución de conflictos que demanda la sociedad, con estricto apego a la legislación vigente y contemplando a su vez los principios constitucionales e internacionales; así como, las determinaciones o principios que emitan la Suprema Corte de Justicia de la Nación; haciendo del conocimiento al solicitante de sus derechos y obligaciones por la actualización del sistema

jurídico mexicano” (Gaceta municipal del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán, 2019: 32)

### 3.4 Estructura orgánica de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras de Chimalhuacán

Ilustración 16 “organigrama de las oficialías Conciliadora-Mediadoras y Calificadoras”



Elaboración propia basada en H. Ayuntamiento de Chimalhuacán. (2019). *Gaceta municipal de Chimalhuacán*. Consultado el 11 de noviembre de 2020 a las 11 am.

### **3.5 ¿Qué hacen las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras?**

Algunas de las funciones que le competen a las Oficialías Conciliadoras y Mediadoras son las siguientes:

- Utilizar tácticas de mediación y conciliación que permitan restaurar las relaciones interpersonales entre los habitantes del municipio de Chimalhuacán con la finalidad de fomentar y difundir una cultura de paz.
- Expedir citatorios a petición de los interesados como medio alternativo para la solución de controversias.
- Apegarse a los principios y recomendaciones internacionales de derechos humanos al momento de llevar a cabo un procedimiento de arbitraje.
- Llevar a cabo procedimientos de mediación y conciliación en los ámbitos: vecinal, comunitario, familiar, escolar, social y político dentro del municipio siempre y cuando sean requeridos por la misma ciudadanía o por la autoridad municipal.
- Llevar un libro en donde se registren los expedientes de los ciudadanos que acudieron a las oficialías a solicitar el servicio de mediación y/o conciliación.
- Redactar, revisar y aprobar los acuerdos o convenios a los que lleguen los participantes a través de la mediación o de la conciliación, los cuales deberán ser firmados por ellos y autorizados por el oficial mediador-conciliador.
- No intervenir en asuntos que son competencia del Poder Judicial del Estado de México.
- Asistir a los cursos anuales de actualización y aprobar sus respectivos exámenes en materia de mediación y conciliación.
- Expedir recibos oficiales debidamente foliados, sellados y firmados, por concepto de prestación del servicio.
- Informar a la tesorería municipal y a la dirección de manera semanal, trimestral y anual, los ingresos obtenidos por la prestación de servicios que son competencia de la oficialía.
- Elaborar los informes correspondientes en términos de la legislación vigente.

### **3.6 ¿Qué hacen las Oficialías Calificadoras?**

- Deben de conocer, calificar e imponer las sanciones administrativas a aquellos que cometan faltas o infracciones al Bando Municipal, reglamentos y demás disposiciones de carácter general contenidas en los ordenamientos expedidos por el Ayuntamiento.
- Apoyar a las autoridades a conservar el orden público.
- Expedir un recibo oficial y enterar tanto a la tesorería municipal como a la dirección de las oficialías los ingresos obtenidos por multas impuestas a los ciudadanos.
- Llevar un libro en donde se asiente todo lo realizado en la oficialía calificadora y una vez que se llene el libro en su totalidad, se deberá remitir para su resguardo y archivo a la Dirección de las oficialías.
- Enterar a presidencia municipal y a la dirección de las personas detenidas por infracciones a ordenamientos municipales que hayan cumplido con la sanción impuesta por dicho servidor público.
- Conocer, mediar, conciliar y ser árbitro en los accidentes ocasionados con motivo del tránsito vehicular, cuando exista conflicto de intereses, siempre que se trate de daños materiales a propiedad privada.
- Asistir a los cursos anuales de capacitación brindados por la dirección.
- . Expedición de actas informativas donde se señalen acontecimientos relevantes para los particulares.
- Expedir recibos oficiales debidamente foliados, requisitados, sellados y firmados.

### **3.7 Funciones de la dirección de las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras de Chimalhuacán**

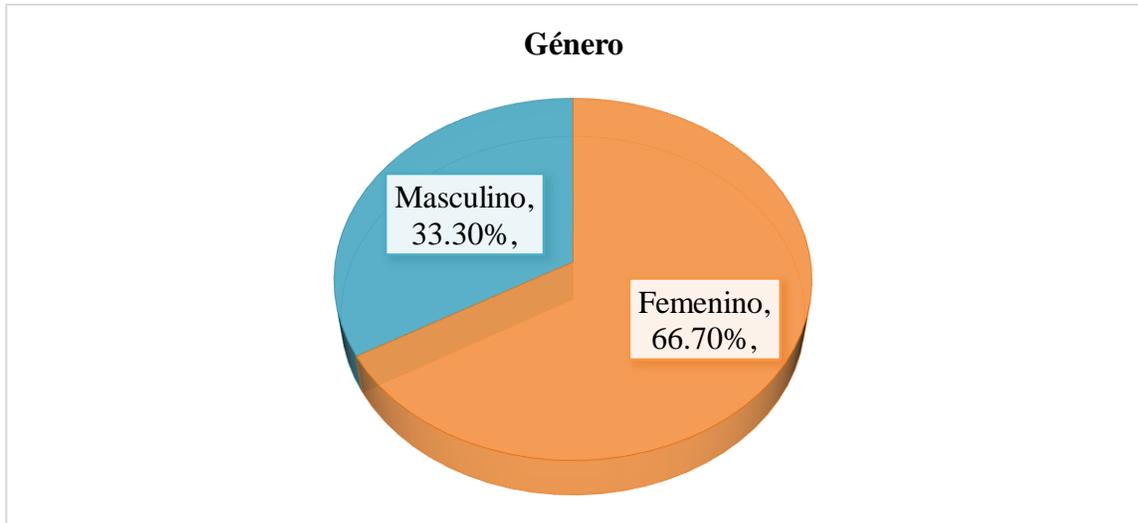
Algunas de las actividades que realiza la dirección de las oficialías son las siguientes:

- Administrar, supervisar y coordinar las actividades de impartición de justicia, que realizan las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadores de Chimalhuacán.
- Supervisar el desempeño y trabajo de las oficialías adscritas.
- Instrumentar programas de capacitación y actualización de forma periódica para el personal adscrito a la dirección y a las oficialías.

## Capítulo IV “análisis de los resultados de la investigación”

Características demográficas de los encuestados

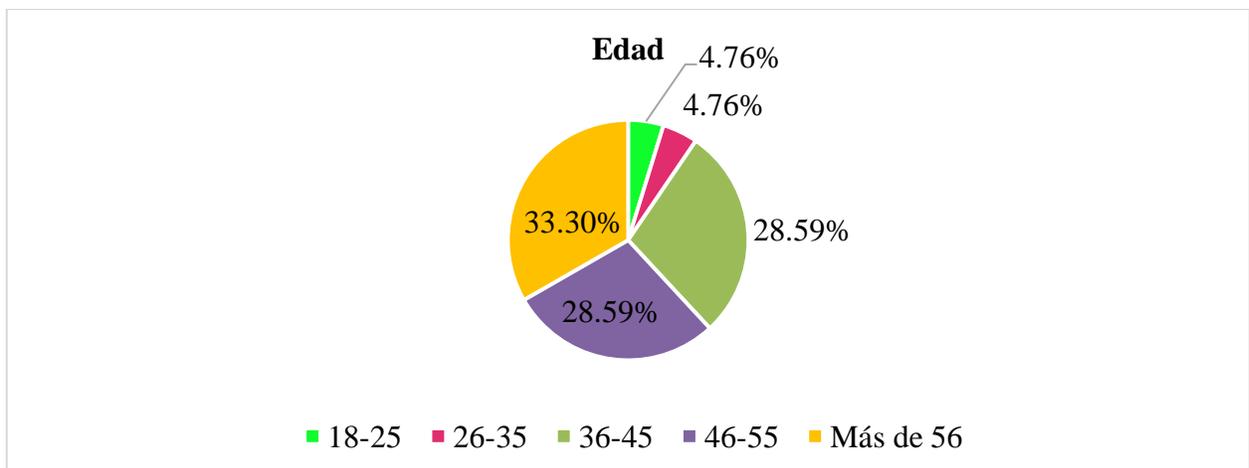
**Ilustración 17 " Género de los encuestados"**



Elaboración propia del tesista con base en Pedraza L. (2020). *Encuesta de detección de necesidades de motivación laboral*. Consultada el 10 de noviembre de 2020 a la 1 am.

Del total de los servidores públicos 14 son mujeres y 7 son hombres. Es decir, dos terceras partes de los trabajadores son mujeres.

**Ilustración 18 "Distribución de la edad "**



Elaboración propia. *Ibidem*.

La mayor parte de las personas encuestadas tenían más de 56 años ya que representan el 33.3%; porcentaje que es equivalente a 7 personas o bien a una tercera parte del total. Además, se puede notar que del total de servidores públicos que actualmente se encuentran laborando el 9.52% es menor de 35 años, lo que representa una proporción muy baja con respecto a las demás; sin embargo, esto se puede deber a que teóricamente para poder ocupar el puesto de oficial conciliador, mediador o calificador se requiere tener al menos 30 años cumplidos.

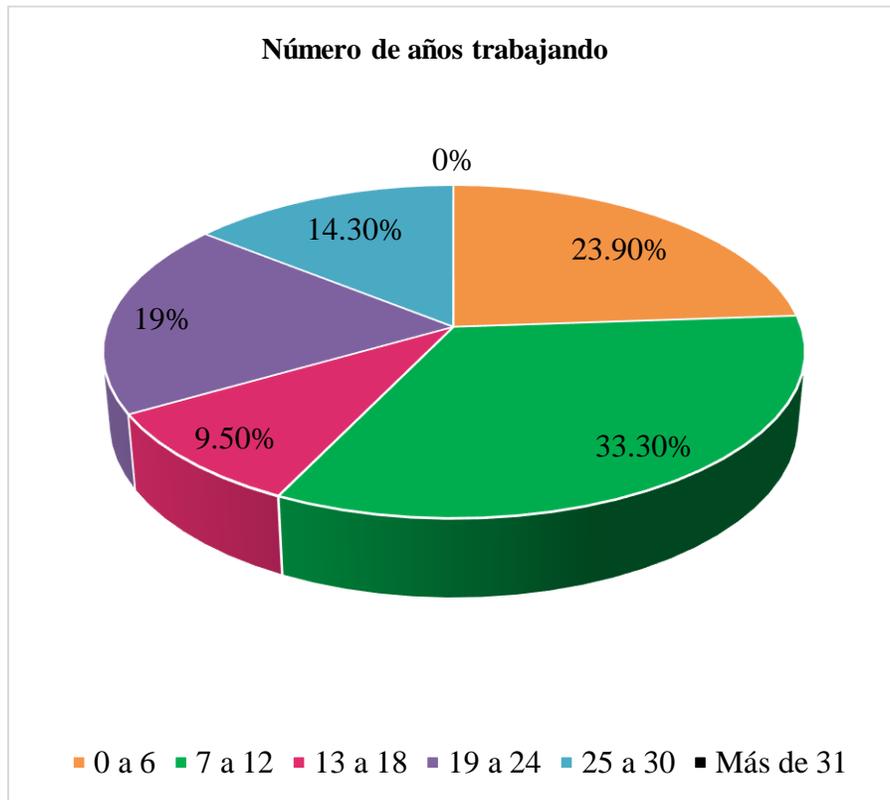
**Ilustración 19 "Distribución de los trabajadores por oficialía"**

<u>Número de oficialía</u>	<u>Ubicación</u>	<u>N° de servidores públicos que laboran</u>	<u>%</u>
1	Cabecera municipal	5	23.8%
2	Fundidores	2	9.5%
3	Vidrieros	3	14.3%
4	San Pedro	2	9.5%
5	San Agustín	2	9.5%
6	San Lorenzo	3	14.3%
7	Xochitenco	2	9.5%
8	Santa María	2	9.5%

**Elaboración propia del autor. *Ibidem.***

En la tabla se admira que la mayor parte de los trabajadores pertenece a la oficialía 1 que está ubicada en la Cabecera Municipal de Chimalhuacán, esta situación en gran parte se debe a que en este mismo lugar se encuentra el H. Ayuntamiento del municipio, por ende, al estar en una zona más transcurrida es necesario contar con más oficiales.

**Ilustración 20 "Promedio de años laborando"**

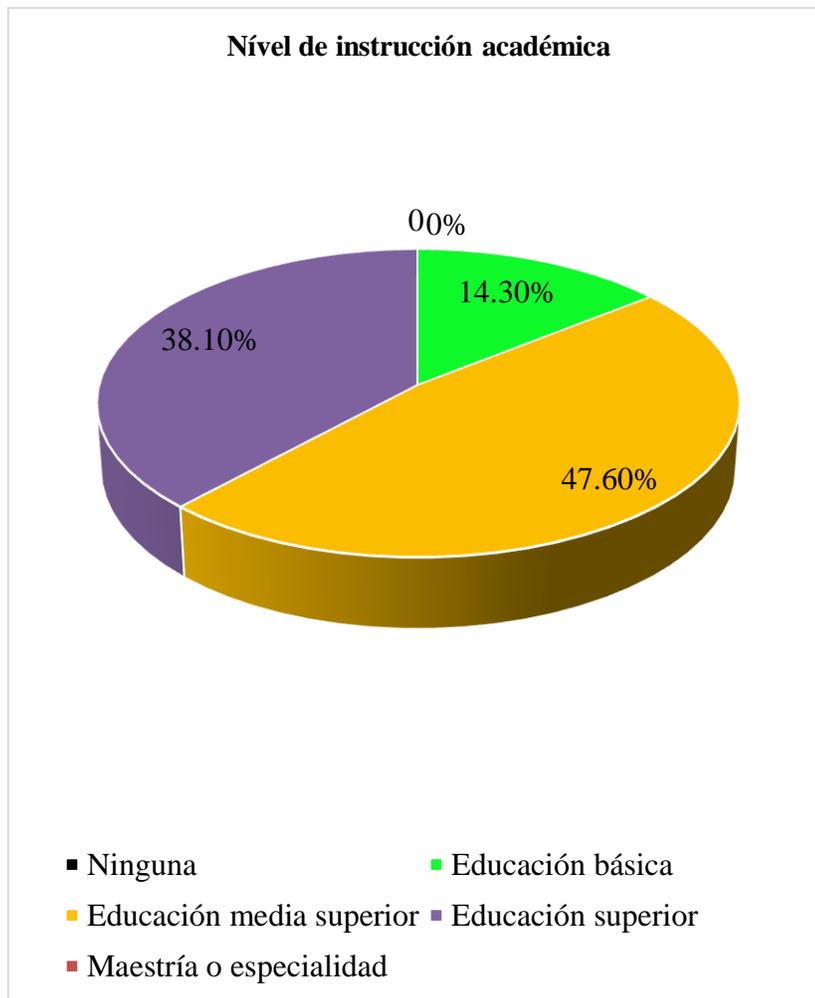


**Elaboración propia del tesista. *Ibidem.***

Los aspectos más relevantes de la gráfica anterior son:

- La mayor parte de los trabajadores cuenta con una antigüedad laboral de 7 a 12 años.
- No hay ningún servidor público dentro de la oficialía que tenga más de 31 años trabajando.
- Gran parte de los trabajadores cuenta con menos de 6 años de antigüedad ya que, representan un 23.9% y de acuerdo con los datos obtenidos es el segundo rubro con mayor proporción.

**Ilustración 21 "Nivel educativo de los servidores públicos que laboran en la dependencia"**



**Elaboración propia del tesista. *Ibidem***

En esta parte notamos que aproximadamente la mitad (47.6%) de los trabajadores cuenta únicamente con estudios de preparatoria. Por otra parte, lo que realmente resulta grave es que el 61.9% de los servidores públicos no cuenta con estudios universitarios y, por ende, no tienen un título profesional. Finalmente, es interesante notar que ninguno de los empleados cuenta con maestría, doctorado o alguna otra especialidad.

La situación anterior resulta contradictoria porque en el Reglamento de la Oficialía Mediadora-Conciliadora y de las Oficialías Calificadoras de Chimalhuacán, Estado de México realizado por el H. Ayuntamiento de Chimalhuacán (2019) se establece que los requisitos para poder fungir como oficial mediador-conciliador son:

- Ser ciudadano mexicano, en pleno ejercicio de sus derechos.
- No haber sido condenado por delito intencional.

- Ser de reconocida buena conducta y solvencia moral.
- Tener cuando menos treinta años al día de su designación.
- Ser Licenciado en Derecho, en Psicología, en Sociología, en Antropología, en Trabajo Social o en Comunicación.
- Tener acreditados estudios en materia de mediación.

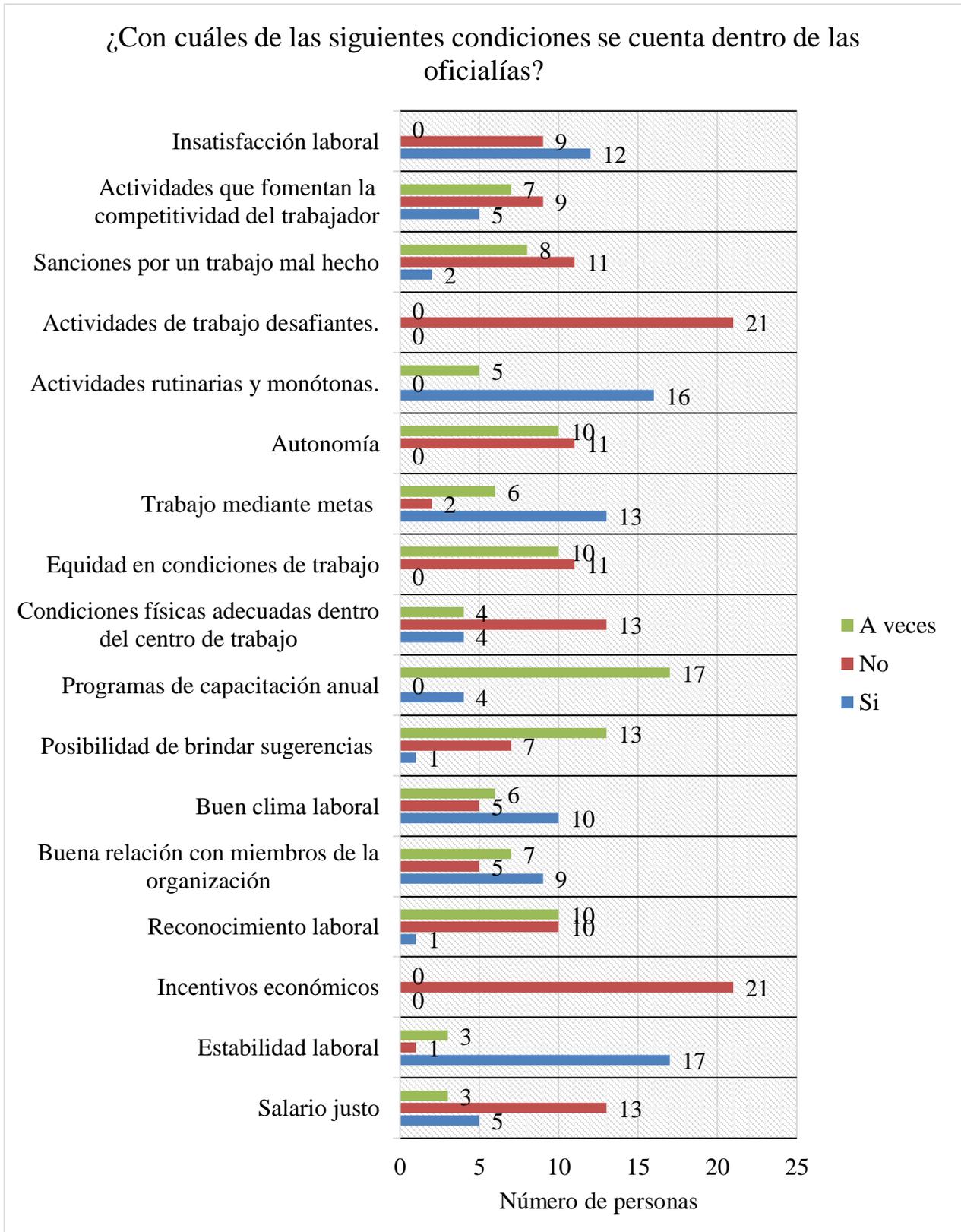
De los 6 requisitos que se piden 3 de ellos no se cumplen en su totalidad, por ejemplo:

- En el reglamento se establece que para poder obtener el puesto de oficial se requiere tener una carrera terminada en materia de derecho, psicología, sociología, antropología o alguna carrera a fin, y como pudimos observar durante la recaudación de la información únicamente el 38.10% tiene estudios profesionales.
- Tampoco se cumple el requisito de la edad ya que, el 4.76% de la plantilla laboral cuenta con menos de 25 años.

Esto podría resultar desmotivante para algunos empleados debido a que, existe una inequidad en las condiciones de trabajo (insumos-salidas) puesto que la mayor parte de los servidores públicos no cumple con ciertos requisitos del perfil de puesto, en especial con aquellos relacionados con el nivel de instrucción, experiencia y edad requerida para ocupar la vacante; sin embargo, siguen teniendo el mismo sueldo y horario de aquellas personas que verdaderamente cumplen con los requisitos, por ende, al percatarse de dicha situación los empleados que realmente cuentan con todos los requisitos se pueden desmotivar o bien pueden optar por modificar sus actitudes y comportamientos en el trabajo los cuales podrían estar encaminados a disminuir su nivel de eficiencia, etc. Vale la pena señalar que las personas siempre van a comparar sus condiciones y situaciones con las de otras personas, dentro y fuera del trabajo. De esta manera los trabajadores van a conformar su percepción sobre lo que es justo o injusto. Si el resultado de la comparación es entendido como justo, es más probable que las personas se sientan motivadas. Al contrario, cuando perciben que son tratadas injustamente, aparece tensión y desmotivación.

#### **4.1 ¿Cuál es la situación actual dentro de las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán?**

**Ilustración 22 "Motivadores extrínsecos e intrínsecos con los que se cuenta en el departamento de conciliación y mediación"**



De acuerdo con la gráfica anterior se puede deducir que:

Algunos de los factores que necesitan mejorarse dentro de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán son los siguientes:

- La mayor parte de los trabajadores, es decir, el 61.90% (13 trabajadores) consideran que su salario no es justo en relación con las actividades que realiza, esta situación en gran parte se puede deber a que exista una sobrecarga de tareas o bien a que haya inequidad en las condiciones de trabajo.
- El 100% está de acuerdo que no existen incentivos de tipo económicos. Aunque si bien es cierto que dentro de las instituciones que dependen del gobierno es muy poco común que se den incentivos de tipo monetarios, sería sustancial que se les diera mayor importancia puesto que como se menciona en el estudio de Gallup México (2019) este tipo de incentivos puede motivar hasta el 60% de los empleados a permanecer en sus puestos de trabajo e inclusive puede aumentar hasta el 44% de la productividad del empleado; sin embargo, la institución pública por ningún motivo se debe de enfocar solo en alicientes económicos porque como se ha mencionado a lo largo de este trabajo las variables que motivan a cada individuo van a variar, es decir, hay personas que se tienden a sentir más motivados con factores intrínsecos, mientras otros optan por variables extrínsecas. Si la institución logra realizar una adecuada diversificación de ambos tipos de motivadores, estos podrían actuar como reforzadores.
- La mayor parte de los trabajadores es decir un 47.61%, (10 funcionarios) hacen énfasis en que dentro de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán no siempre existe reconocimiento laboral, es decir, no siempre se reconoce cuando un trabajo está bien hecho o cuando algún trabajador logró alcanzar alguna meta importante. Esta situación debería de mejorarse porque al reconocer el trabajo de los colaboradores se contribuye a aumentar su nivel de satisfacción laboral, así como su percepción de competencia laboral, y sobre todo ayuda a retener a los elementos valiosos dentro de la organización.
- El 61.90% (13) de los funcionarios públicos considera que las condiciones físicas (es decir, el espacio, ventilación e iluminación) del centro de trabajo no son adecuadas,

por ende, puede generar insatisfacción laboral, así como lo señala la teoría bifactorial de Herzberg, además, puede repercutir negativamente en la productividad y eficiencia.

- El 57.14%, es decir, 12 trabajadores consideran que en las oficialías predomina la insatisfacción laboral dado que más de la mitad de los trabajadores a expresado verbalmente su inconformidad con algunas condiciones de trabajo que son inequitativas.
- El 42.85% (9 trabajadores) consideran que las actividades propias de su trabajo no fomentan la competitividad del empleado y esto en gran parte se debe a que las tareas del trabajo son rutinarias y no requieren de mucho esfuerzo mental, ni físico, lo cual se refleja en que el 19% (16 personas) afirma que realiza tareas monótonas, rutinarias y poco interesantes.
- En contraste, el 100% (21 trabajadores) está de acuerdo en que las actividades que realizan dentro del puesto no son desafiantes.
- El 52.38% (11 trabajadores) creen que no existe autonomía en el trabajo.
- El 52.38% (11) consideran que no existe equidad en las condiciones de trabajo.
- El 80.95% (17) afirman que la capacitación que se les brinda es esporádica (poco frecuente).

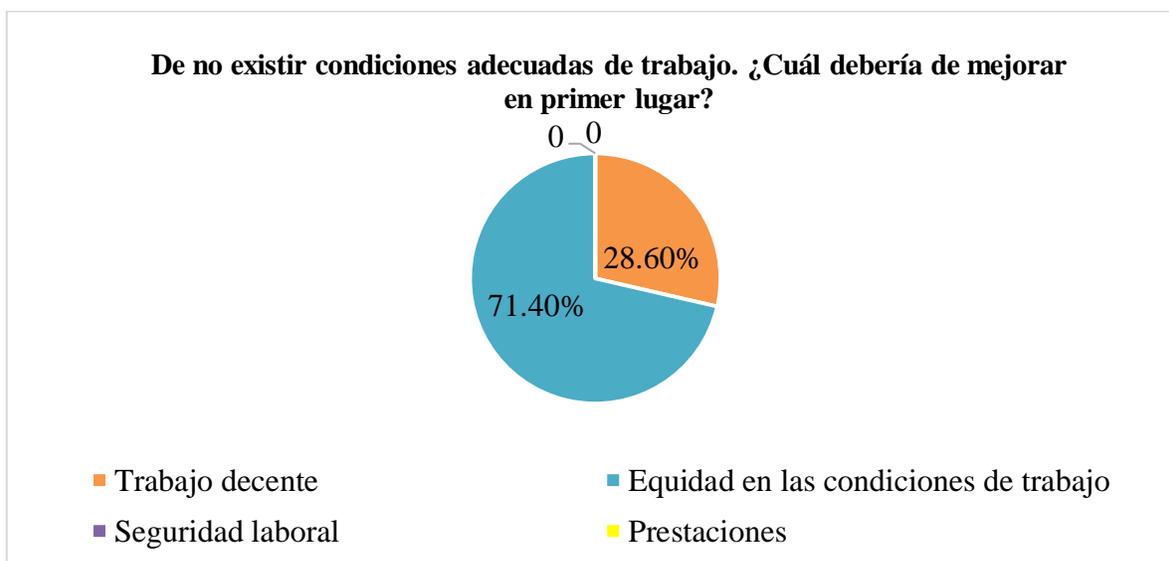
En contraste, los aspectos positivos dentro del Departamento de Conciliación-Mediación y Calificación del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán son los siguientes:

- El 61.90% (13) consideran que si se trabaja mediante metas que hay que cumplir. Las metas pueden resultar un gran aliciente motivacional porque van a promover que el individuo se esfuerce más por lograr alcanzar el objetivo que se planteó o al menos así lo plante la teoría del establecimiento de metas.
- El 61.90 (13) expresan que hay ocasiones en las que si se les permite brindar alguna opinión o sugerencia con la finalidad de poder mejorar el desempeño y funcionamiento del departamento.
- El 47.61% (10) de los servidores públicos está de acuerdo en que existe buen clima laboral. Simultáneamente, el 42.85% (9) consideran que las relaciones con los demás miembros de la compañía son buenas.

- El 80.95% (17) considera que hay estabilidad laboral. Dicha situación es muy común dentro de las instituciones que dependen del gobierno municipal porque generalmente solo despiden a los trabajadores porque hayan cometido un delito o alguna falta grave. También se debe de reconocer que cuando hay cambio de administración (presidente) se tiende a cambiar a toda la plantilla laboral de puesto, pero los servidores públicos de ninguna manera se quedan sin trabajo solo los reubican de puesto o de departamento. En contraste, en el sector privado la estabilidad laboral es una cualidad con la que no todos los trabajadores cuentan dado que son contratados por tiempo determinado o por proyectos. Así mismo, en gran parte la permanencia que tenga en la empresa depende del nivel de eficiencia con la que realice su trabajo. La estabilidad laboral la aborda Maslow en el segundo eslabón de su pirámide.

#### 4.1 ¿Cuáles fueron los principales problemas en materia de motivación laboral que se encontraron dentro de las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán?

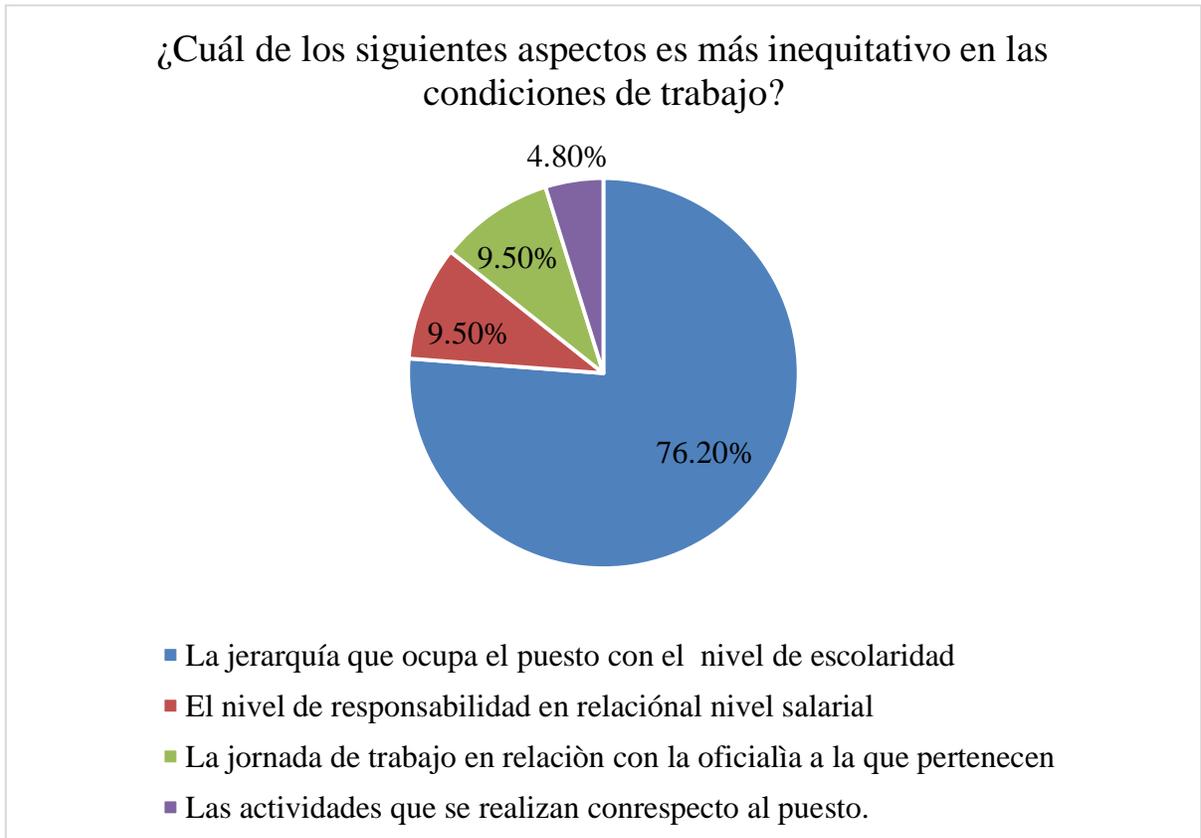
**Ilustración 23 "Aspectos prioritarios a mejorar"**



Elaboración propia. *Ibidem.*

La mayor parte de los encuestados considera indispensable que se actué de alguna manera para poder garantizar la equidad de las condiciones de trabajo dentro de las oficialías.

#### Ilustración 24 "Variables que son percibidas como inequitativas"



Elaboración propia. *Ibidem.*

El 76.20 % de los encuestados expresó su inconformidad en relación con la jerarquía que ocupan algunos oficiales en correspondencia con su nivel de estudios ya que, la mayor parte de las personas que se encuentran en los puestos más altos tienen únicamente la preparatoria.

#### 4.2 ¿Cuáles fueron los motivadores más valorados por los servidores públicos que laboran en las Oficialías?

Para poder obtener la jerarquía de ¿Cuáles eran los alicientes más valorados por los servidores públicos?, se optó por pedirles que enumeren del 1 al 9 el grado de motivación que les produce 9 variables, donde el número 1 representa al factor que les resultaba más importante o alentador dentro de un trabajo y el número 9 hacía alusión a aquella característica que consideraban menos motivadora. Los resultados más relevantes fueron los siguientes:

**Ilustración 25 "Jerarquización de la importancia de cada motivador"**

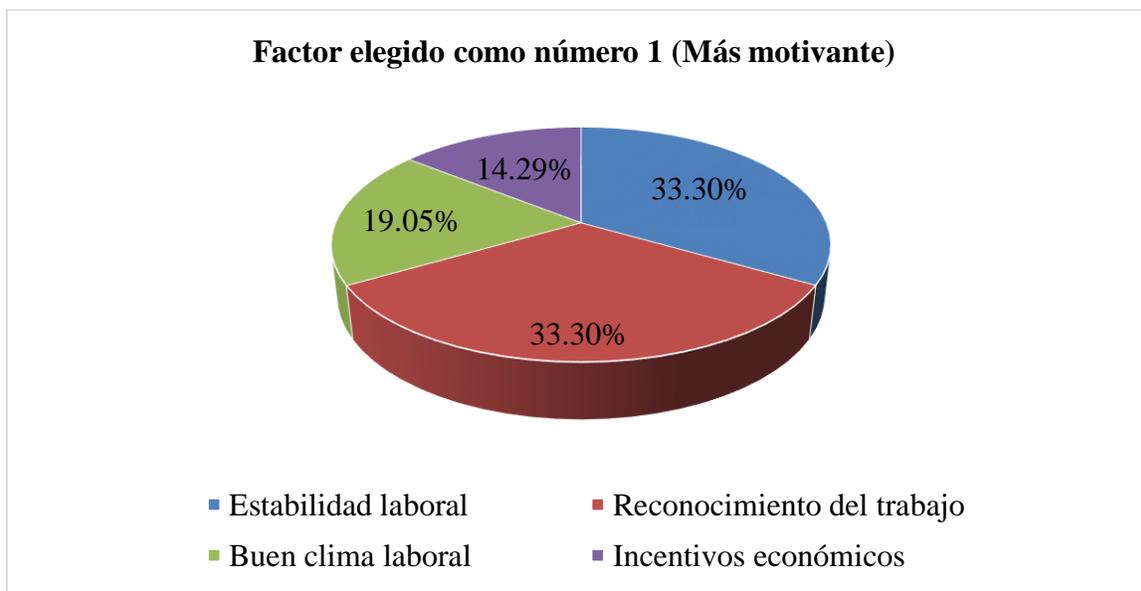
Número de personas que jerarquizaron de determinada manera. El número 1 hace alusión a la variable que les resulta más motivante en un trabajo, en contraste, el número 9 es el factor que menos incide en su nivel de motivación.	n°1	n°2	n°3	n°4	n°5	n°6	n°7	n°8	n°9	Total, de personas
<b>Estabilidad laboral</b>	7	4	4	3	3					21
<b>El reconocimiento del trabajo</b>	7	6	5	3						21
<b>Equidad en las condiciones de trabajo</b>		2		5	7	3	2		2	21
<b>Que las actividades de trabajo sean desafiantes e interesantes</b>		1					2	9	9	21
<b>Exista la posibilidad de trabajar en equipo para el logro de metas</b>			3			7	7	3	1	21
<b>Existan incentivos económicos</b>	3	2				7	8	1		21
<b>Tener autonomía y retroalimentación para poder mejorar.</b>		2	7	7	5					21
<b>Poder aportar sugerencias, propuestas y opiniones.</b>		2	2				1	7	9	21
<b>Buen clima laboral</b>	4	2		3	6	4	1	1		21
Total, de personas	21	21	21	21	21	21	21	21	21	

Elaboración propia. *Ibidem*

Con base en los resultados obtenidos se puede inferir que:

Para los servidores públicos que laboran dentro de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del Ayuntamiento de Chimalhuacán el aliciente más importante es:

**Ilustración 26 "Motivador elegido número 1"**



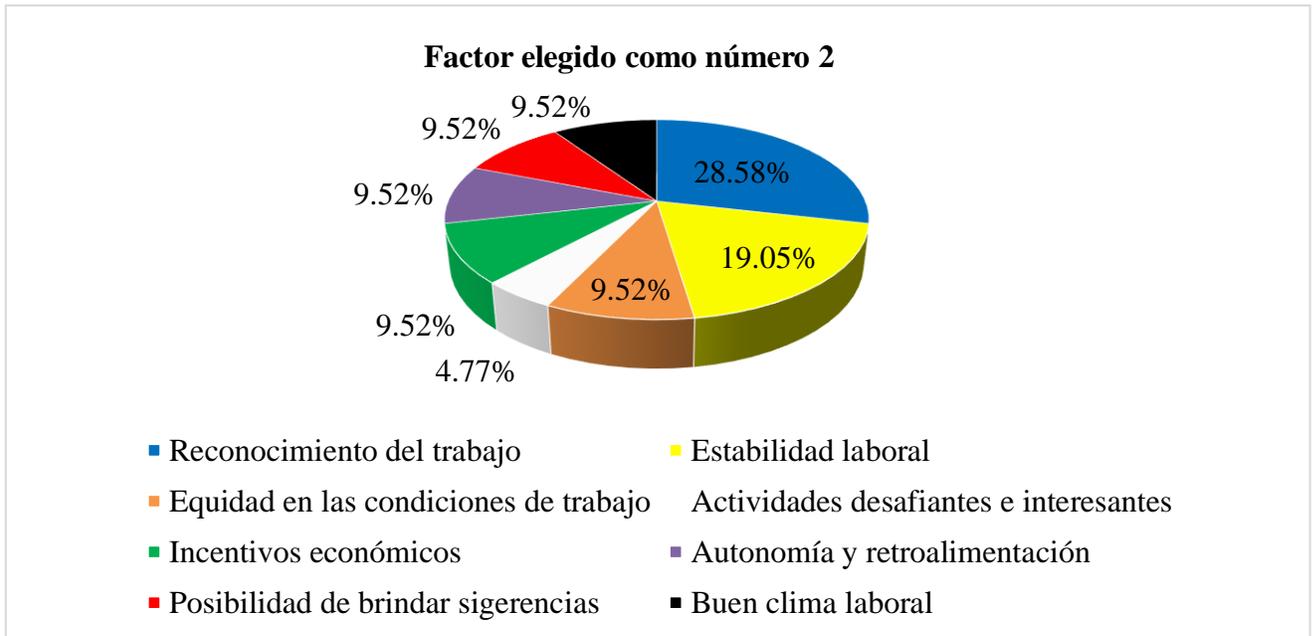
**Elaboración propia. *Ibidem.***

Los oficiales están de acuerdo en que los factores más importantes para motivar a un trabajador son: el reconocimiento del trabajo que se realiza, siempre y cuando sea eficiente (33.30%).

El porcentaje de personas que consideran que la estabilidad laboral también funge como aliciente dentro del trabajo, ocupa una proporción igual (33.33%).

Si analizamos estas variables vemos que la primera se cumple medianamente porque, la mayor parte de los funcionarios aseguraron que “a veces “se reconoce su trabajo. Esta situación podría mejorarse dentro de las oficialías. En contraste, la parte de estabilidad laboral si se cumple en su mayoría porque el 80.95% considera que si se cuenta con ella:

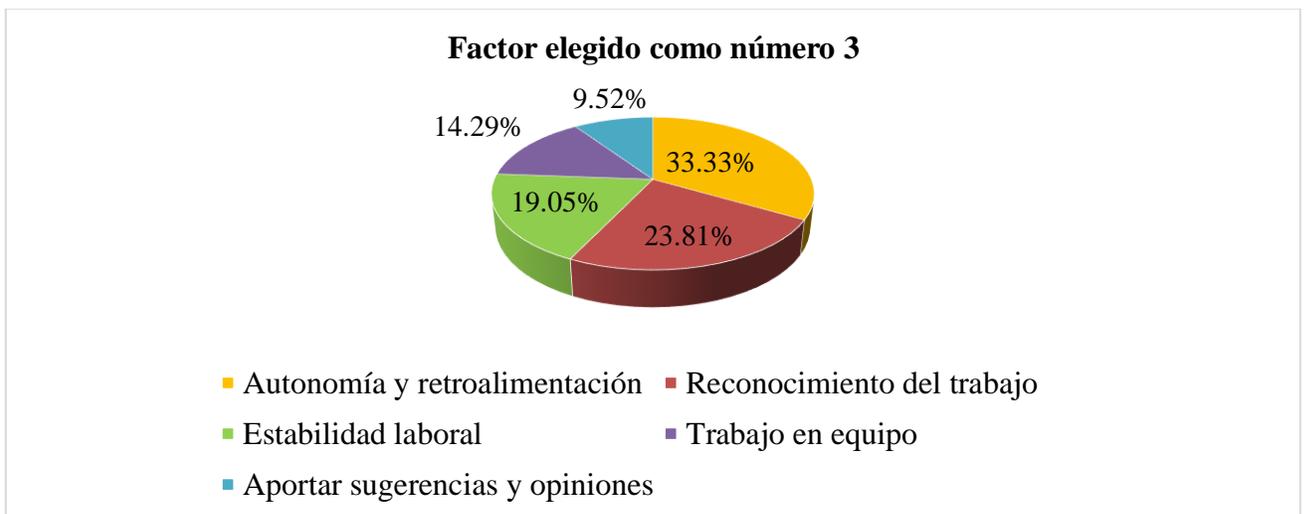
**Ilustración 27 "Motivador elegido número 2"**



Elaboración propia. *Ibidem.*

Al igual que en la gráfica anterior se puede observar que el reconocimiento del trabajo (28.58%), y la estabilidad laboral (19.05%) tienen alto grado de incidencia en la motivación del trabajador.

**Ilustración 28 "Motivador elegido como 3"**



Elaboración propia. *Ibidem.*

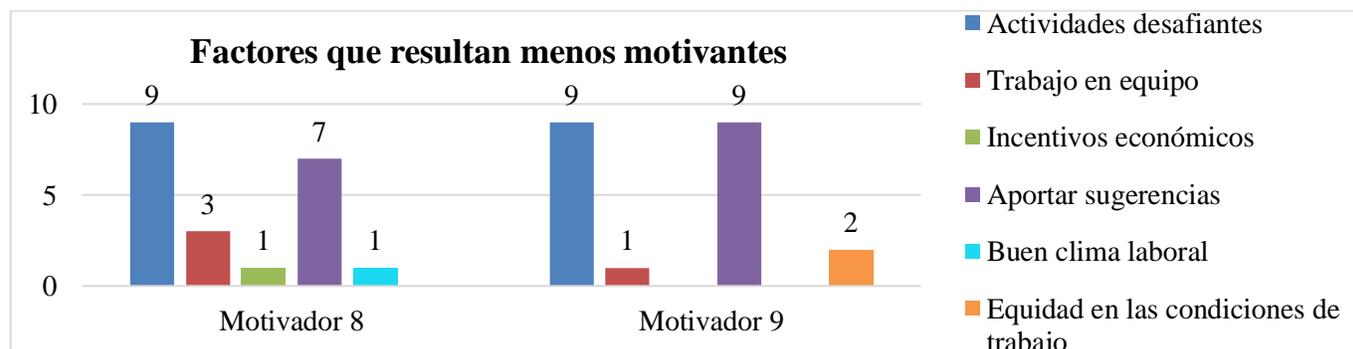
A comparación de las gráficas anteriores vemos que el tercer factor que resulta más motivante para los servidores públicos versa en tener autonomía y retroalimentación en el trabajo; sin embargo, en las oficialías no se cuenta con autonomía ni retroalimentación porque en la primera gráfica de diagnóstico de necesidades de motivación se pudo admirar que el 52.38% consideraba que no existía autonomía y el 47.62% restante enfatizada que, si había en algunas ocasiones; sin embargo, lo verdaderamente grave fue que el 0% señaló que si se contaba en su totalidad con ella.

En cuanto a la parte de retroalimentación se puede decir que dentro de las instituciones públicas es trascendental que se fomente porque:

- A los trabajadores les da confianza en su propio trabajo y refuerza aquello que están haciendo bien. También los ayuda a saber qué necesitan mejorar específicamente y cómo hacerlo. Un tercer punto importante es que la retroalimentación demuestra el interés y la preocupación del director, gerente, jefe, etc., por el empleado como persona.
- En el caso de la institución la retroalimentación les abre una comunicación en las dos direcciones sobre el desempeño, es decir, también el jefe puede descubrir cómo contribuir a mejorar el rendimiento del empleado. Finalmente, pero no menos importante, la retroalimentación mejora el desempeño general del equipo de trabajo.

Ahora bien, de los 9 factores preguntados, los dos que resultaron menos motivadores para la mayoría de los oficiales que laboran en el departamento son:

**Ilustración 29 "Alicientes con menor incidencia en la motivación de los servidores públicos"**



Elaboración propia. *Ibidem.*

De las 9 situaciones, las que resultaron tener menor incidencia en la motivación laboral son:

La realización de actividades desafiantes, la posibilidad de aportar sugerencias a la institución.

La falta de motivación laboral dentro de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán ha repercutido considerablemente en los resultados de dicha área, los cuales son reportados por la Dirección al departamento de recursos humanos y a la Tesorería Municipal.

Algunos de los efectos negativos han sido:

- De acuerdo con los datos obtenidos por el área de recursos humanos durante el año 2019-2020 la tasa trimestral de ausentismo ha sido la siguiente:

**Ilustración 30 "Porcentaje de ausentismo laboral"**

<b>Trimestre</b>	<b>Tasa de ausentismo</b>
1er trimestre 2019 (enero, febrero, marzo)	10%
2do trimestre 2019 (abril, mayo, junio)	15%
3er trimestre 2019 (julio, agosto, septiembre)	12%
4to trimestre 2019 (octubre, noviembre, diciembre)	23%
1er trimestre 2020 (enero, febrero, marzo)	34%

**Elaboración propia. *Ibidem.***

Como se puede denotar en la tabla anterior el nivel de ausentismo laboral ha ido en aumento sobre todo desde el 3er trimestre del año 2019 lo cual representa un problema bastante grave para el área de recursos humanos debido a que: 1) la cantidad de ingresos percibidos por la expedición de citatorios, actas simples, actas dobles y multas es mucho menor pues al haber menos servidores públicos disponibles para la realización del trabajo el número de actas o citatorios que se realizan durante la jornada laboral disminuye; 2) para los oficiales calificadores o conciliadores el ausentismo laboral de sus colegas conlleva un aumento sustancial de la carga de trabajo sin que ello implique en la mayoría de las ocasiones un reconocimiento o gratificación salarial, 3) por otra parte, también ocasiona retrasos en la

entrega de ingresos y/o reportes dirigidos al director de las oficialías y finalmente 4) se genera una mala imagen o reputación ante los ciudadanos puesto que se van insatisfechos por las largas jornadas de espera para realizar su trámite. Esta última parte se puede admirar a través de las quejas interpuestas por los ciudadanos durante los últimos seis meses, las cuales en su gran mayoría hacen referencia a la falta de rapidez del servicio, la falta de capacitación de los servidores públicos, el alto nivel de ausentismo que hay en el departamento, etc. Por otra parte, se debe de mencionar que cuando se hace alusión al término de “ausentismo laboral” se hace referencia a aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de las obligaciones inherentes a él, lo cual va generando que el empleado vaya incumpliendo con las condiciones establecidas en el contrato de trabajo, sobre todo en lo referente a horario y actividades propias del puesto. (Galindo, 2008).

- Existe una baja productividad a causa de la tasa de ausentismo laboral. Este problema también tiene sus cimientos en la casi nula capacitación que reciben los servidores públicos ya que, aunque en la Gaceta Municipal de Chimalhuacán se menciona que es obligación del director del área planear, organizar y llevar a cabo los cursos de adiestramiento dirigidos al personal que tiene a su cargo, en la realidad se ve que rara vez se cumple con esta disposición, pues según datos de recursos humanos durante los últimos seis años solo se ha tenido una capacitación. Simultáneamente, se sabe que algunas otras repercusiones colaterales son: 1) los nuevos oficiales al principio tienden a realizar el trabajo mal o muy lento, 2) existan problemas más graves como la desmotivación laboral debido a que el empleado se siente incompetente y poco eficiente. En cuanto a este punto es trascendental recordar que la mayoría de los oficiales conciliadores tienden a sentirse más motivados con variables intrínsecas como, por ejemplo; ser reconocidos por su trabajo y sentirse competentes, evidentemente sin dejar de lado los alicientes extrínsecos como la estabilidad laboral, los incentivos económicos, etc.
- Así mismo, se observó una conducta apática y descontento con el trabajo lo cual deriva principalmente de que las actividades propias del puesto de oficial “calificador, mediador o conciliador” son bastante monótonas y repetitivas, por ende, su motivación laboral se ve en decremento sobre todo si se trata de servidores públicos que se motivan más por variables intrínsecas ya que, recordemos que a cada individuo

le motivan factores divergentes y en el caso de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán podemos denotar que la gran mayoría del personal adscrito tienen una mayor preferencia por variables intrínsecas.

## Capítulo V “Desarrollo de un plan de motivación laboral”

### 5.1 Justificación del plan de motivación

Primero que nada es necesario definir lo que es un plan de motivación, el cual hace alusión a un documento que permite a las instituciones públicas y privadas conocer el nivel de motivación con el que cuentan sus trabajadores, esto con la finalidad de proponer estrategias que permitan corregir aquellos problemas que son desencadenados debido a la falta de motivación, los cuales pueden ir desde una alta tasa de ausentismo, el aumento en la rotación del personal, una conducta apática, mal clima organizacional hasta la disminución de la productividad y en casos más graves la incursión en gastos innecesarios por parte del área de recursos humanos.

A continuación, se muestran algunas cifras relacionadas con la importancia de tener motivado al personal:

**Ilustración 31 "Implicaciones económicas de la motivación y desmotivación laboral"**



Gallup México (2019). *Tendencias mundiales de motivación laboral*. Consultado el 11 de noviembre de 2020 a las 1 pm.

La realización de este plan de motivación emerge a raíz de la situación crítica en la que se encuentran las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán con respecto al nivel de motivación con el que cuentan los servidores públicos adscritos a dicho departamento, ya que se observó que la mayoría de ellos considera que la institución no hace lo suficiente para motivarlos y algunos de los aspectos en donde se encontraron mayores problemas fueron:

- Las oficinas en las que laboran los oficiales tienen pésimas condiciones físicas y ambientales debido a que: 1) son demasiado pequeñas (miden 3 m<sup>2</sup>), además no cuentan con una ventilación suficiente. Así mismo, la iluminación no es la adecuada ya que es demasiado tenue debido a la falta de ventanas. Estas situaciones han ocasionado descontento e inconformidad entre los servidores públicos.
- Existe una carencia de incentivos económicos; sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado por la OCDE en 2015 la existencia de alicientes de tipo económico tiene una repercusión positiva dentro del sector público debido a que las brechas salariales entre el sector público y privado hacen que el talento migre, por lo general, al sector privado y al incorporar los incentivos dentro de la administración pública es posible que las se puedan atraer personal más competente y así mismo se puede generar que la cantidad de trabajo que se realice sea mucho mayor, en el caso de las oficialías esto haría referencia al número de actas simples, dobles, y citatorios que son realizados al día.
- Como se denoto en el Capítulo IV las actividades propias del puesto de oficial conciliador, calificador y mediador son actividades poco desafiantes y bastante monótonas, lo cual resulta un grave problema debido a que según Milagres (2013) el sector público se encuentra más motivado por variables intrínsecas como por ejemplo; la realización de actividades desafiantes que fomenten su nivel de competitividad, lo cual no se lleva a cabo dentro de la dependencia ya que la gran mayoría de actividades son sumamente rutinarias, por ende, los trabajadores se encuentran desmotivados e insatisfechos.
- No existe equidad en las condiciones de trabajo sobre todo en lo referente a contribuciones y resultados de un oficial con respecto a otro, porque aunque dentro del manual de funcionamiento y operación de las Oficialías publicado en la Gaceta

Municipal de Chimalhuacán en el año 2019 señala que para poder asumir el puesto de oficial es estrictamente necesario que se cuente con alguna licenciatura en psicología o derecho, en la encuesta quedó más que claro que dicho parámetro no se respeta pues la mayoría de los servidores públicos cuentan solo con estudios de preparatoria y en casos más graves estudios de primaria. Esta situación puede ocasionar mucho descontento y desmotivación dentro de las oficialías porque de acuerdo con la teoría de la equidad se espera que los resultados o beneficios sean equivalentes con respecto a las contribuciones que realiza cada empleado, es decir; a igual grado de estudios, puesto, conocimientos, resultados y productividad igual sueldo. Ulteriormente, en la encuesta se nota que efectivamente los trabajadores se encuentran insatisfechos con la diferencia entre contribuciones de algunos miembros con respecto a otros y su salario o actividades que realizan.

- Falta de reconocimiento laboral: Esta fue una de las situaciones más graves que se detectaron a lo largo del análisis de las encuestas realizadas a los 21 oficiales conciliadores-mediadores y calificadores del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán debido a que en el segundo ejercicio en donde los servidores públicos tenían que jerarquizar nueve variables según el peso que tenían en su motivación, es decir; el 1 representaba aquella variable que les resulta más motivante, mientras que el número 9 hacía alusión a aquella cualidad que resultaba menos importante. El 33% de ellos concordó que el reconocimiento laboral por parte de los superiores es la variable que más tiene incidencia en su motivación; sin embargo, a pesar de ello el director del departamento nunca reconoce el desempeño, esfuerzo, o resultados procedentes del trabajo de los oficiales ya que el 47.62% de los trabajadores enfatizó que nunca se han reconocido sus logros, su desempeño, su productividad, etc.; mientras que otro 47.62% considera que si existe reconocimiento dentro del trabajo, pero de forma muy esporádica, por ende, esta situación se tiene que corregir lo más pronto posible.

En síntesis, la dependencia tiene muy bajos niveles de motivación laboral.

## **5.2 Objetivos del plan de motivación**

### **5.2.1 Objetivo general**

Fungir como una guía para el área de Recursos Humanos y para la dirección de las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán a través de la cual sea posible lograr el incremento de la motivación laboral de dicho departamento todo ello mediante el desarrollo e implementación de algunas estrategias que tomen en cuenta variables extrínsecas e intrínsecas.

### **5.2.2 Objetivos específicos**

- Lograr disminuir la tasa de ausentismo laboral.
- Aumentar la satisfacción laboral de los servidores públicos que trabajan en la dependencia.
- Diversificar los alicientes con los que cuenta el departamento de Conciliación- Mediación y Calificación.
- Realizar un contraste entre la situación real y la situación deseada con respecto a la motivación laboral.

## **5.3 ¿A quiénes va dirigido?**

El siguiente plan de motivación laboral se encuentra dirigido principalmente al área de recursos humanos del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán ya que se espera que después de su revisión y validación tomen en cuenta algunas de las estrategias propuestas para corregir la desmotivación laboral existente en el departamento de las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras; lo cual a su vez va a permitir erradicar algunos de los efectos negativos que son desencadenados por dicho problema, como, por ejemplo; la alta tasa de absentismo en el trabajo.

## **5.4 Responsables de su implementación y seguimiento**

El responsable de la implementación será el departamento de recursos humanos, mientras tanto la dirección de las oficialías se encargará de brindarle seguimiento a las propuestas cuando ya estén en marcha.

## 5.5 ¿Qué herramientas o materiales fueron requeridos para su planeación, ejecución, y control?

Las principales herramientas que fueron tomadas en cuenta para su desarrollo fueron:

- La encuesta de detección de necesidades de motivación laboral sirvió para poder realizar un diagnóstico de ¿Cuál es la situación real dentro de las Oficialías ?, es decir; permitió identificar: 1) ¿Cuáles son los alicientes extrínsecos e intrínsecos con los que se cuentan en la dependencia?, 2) ¿Cuáles son las características actuales de dicha área?, 3) ¿Qué están haciendo bien?, 4) ¿Qué aspectos necesitan mejorar?, etc.
- La encuesta de jerarquización de los factores que más motivan a los servidores públicos tenía la finalidad de poder ver: 1) si ¿Los servidores públicos se motivan más con variables extrínsecas o intrínsecas?, 2) ¿Cuáles fueron las variables extrínsecas e intrínsecas más valoradas?, y 3) finalmente ¿Qué factores son los que no tienen mucha repercusión en el nivel de motivación de los oficiales?
- El inventario de recursos humanos. Aunque la dependencia no cuenta formalmente con un inventario de este tipo, sería muy importante que se implementara uno debido a que a través de él es posible vislumbrar múltiples aspectos que podrían ser tomados en cuenta para la dotación de ciertos tipos de motivadores extrínsecos e intrínsecos, pero antes que nada, es necesario definir lo que significa un inventario de recursos humanos, el cual se puede entender como aquel registro detallado de la información básica del personal que labora en una organización. Dicho registro le permite a la institución ya sea pública o privada conocer el potencial humano con el que cuenta, permitiéndole así tomar decisiones que coadyuven a el uso eficiente del capital humano.

La trascendencia que tiene la realización del inventario de recursos humanos para la ejecución de las estrategias de motivación propuestas radica en que por medio de dicho documento es posible tener información sobre: su formación académica, conocimientos, destrezas, desempeño y rendimiento que tiene cada servidor público, lo cual a su vez sirve como guía para: la realización de cursos de capacitación, planes de carrera, ascensos o las posibles aperturas a nuevos puestos de trabajo dentro del departamento de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H.

Ayuntamiento de Chimalhuacán. Así mismo, permite establecer una retribución consistente con las características de cada empleado.

- Las evaluaciones de desempeño de los oficiales fueron importantes debido a que a través de la identificación de las contribuciones que hace cada trabajador al departamento podemos desarrollar ciertas estrategias motivacionales extrínsecas e intrínsecas que tengan la cualidad de ser justas y equitativas. El primer término hace referencia a que algunos alicientes se darán de acuerdo con lo aportado a la organización por parte del trabajador. En contraste, ser equitativa implica una distribución equilibrada entre todos los miembros de la organización. Para lograr lo anterior hay que considerar que esta retribución debe estar en consonancia con la evaluación del personal. Esta evaluación es el elemento esencial a la hora de distinguir el aporte entregado por cada trabajador y el reconocimiento de sus cualidades que permitan, a partir de esto, alcanzar una adecuada retribución. En lo que se refiere a la retribución, es importante recalcar que esta no debe ser mirada exclusivamente como un estipendio monetario, sino que es mucho más amplia y que debe responder a las propias expectativas del trabajador.
- Las quejas interpuestas por los ciudadanos de Chimalhuacán: Se debe de resaltar que en la dependencia se cuenta con un buzón de quejas y su trascendencia radica en que muchas veces la desmotivación laboral que padecen los trabajadores inherentemente se ve reflejada en el servicio que se les brinda a los ciudadanos el cual se puede ir deteriorado, por ende, el número de quejas también servirá como variable para poder medir que tanto se ha cumplido con el objetivo de incrementar la motivación y satisfacción de los empleados.

## **5.6 Estrategias de motivación laboral**

### **5.6.1 Implementación de una retribución salarial mixta**

#### **Estrategia 1 “Implementación de un sistema de retribución mixto”**

La primera estrategia propuesta para contrarrestar la falta de motivación laboral causada por la nula existencia de incentivos versa en la implementación de un sistema de retribución mixto, es decir, a los servidores públicos se les dará un salario fijo y además contarán con un

ingreso variable el cual puede estar constituido por una retribución por mérito y/o una retribución por incentivos. La retribución por mérito consiste en entregar al trabajador una cifra de dinero de acuerdo con su nivel de desempeño, de productividad y de resultados obtenidos a lo largo de un periodo. Se optó por elegir incentivos económicos debido a que el dinero sigue siendo en la actualidad un impulsor de la productividad ya que; se encuentra destinado a retribuir complementariamente el rendimiento sobresaliente, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa manifestados por el trabajador.

Por otra parte, es trascendental contar con incentivos económicos variables debido a que si una recompensa es distribuida arbitraria e indiscriminadamente entre todos los empleados puede generar una desmotivación generalizada, por frustración entre las personas que trabajan, se esfuerzan y rinden, y por refuerzo de su comportamiento apático y desinteresado entre aquellas que ni se esfuerzan, ni rinden.

Por ende, esta retribución económica por mérito implica que el servidor público destaca en su trabajo con respecto a sus colegas (oficiales). Algunos de los nombres con los que se suele conocer es: bonificación, bono, asignación de mérito etc.

#### **5.6.1.1 Alicientes económicos**

En el caso específico de las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán se podría hacer uso de los siguientes incentivos económicos:

- Brindarles un porcentaje sobre beneficios, el cual se calcula a partir de un porcentaje de los resultados, que pueden estar determinados a partir del resultado final o parcial. En el caso de los oficiales se les podría dar una comisión del 5% sobre el total de los ingresos percibidos por el número de actas y citatorios que haya realizado durante la quincena, con la finalidad de incrementar la productividad y reducir el nivel de ausentismo.

#### **5.6.1.2 Alicientes no económicos**

Destaquemos que existen muchos alicientes de motivación que no están basados en el dinero y para su implementación se requiere un estilo de gestión de recursos humanos más moderno,

fundamentado en la confianza y sobre todo en la certeza de la competencia y responsabilidad con la que cuentan los servidores públicos. Este tipo de medidas tienen la ventaja de que evidentemente no generan tantos costos económicos para la organización pública, dichas medidas cuando son puestas en marcha tienden a mantenerse por sí solas ya que; la gran mayoría de ellos se basan en factores intrínsecos al individuo, por ende, se va generando que el trabajador realice las actividades de trabajo porque: 1) le apasionan, 2) le gustan, 3) fomenta su nivel de competencia y 4) coadyuva a que se sienta autorrealizado.

Además, tomando en cuenta que los resultados arrojados por las encuestas se pueden admirar que el factor intrínseco que tiene más incidencia en el nivel de motivación de los trabajadores es el reconocimiento del trabajo bien hecho pues el 33.30% de los trabajadores lo colocó como número 1; sin embargo, otros factores que también resultaron muy importantes para la satisfacción de los oficiales son: sentirse importantes y tener la oportunidad de tener retroalimentación.

Ulteriormente vale la pena señalar que los alicientes no económicos que se pondrán en marcha serán:

#### **5.6.1.2.1 El reconocimiento de los logros**

La primera estrategia de motivación laboral va encaminada a resolver uno de los problemas más graves que fueron detectados en las oficialías pues el 33.30% considera que lo más motivante de un trabajo es el reconocimiento; sin embargo, en la realidad se nota que prácticamente no existe reconocimiento del esfuerzo y trabajo que realizan los servidores públicos pues el 47.62% considera que durante toda su estancia en dicho puesto nunca ha recibido ningún tipo de reconocimiento de su desempeño, mientras que el otro 47.62% si lo ha recibido pero de forma bastante esporádica y casi siempre de manera verbal.

Con base en las teorías de motivación laboral se puede comprender que el reconocimiento es un aliciente intrínseco muy importante ya que, este puede ayudar a aumentar la satisfacción, la autoestima y la motivación del trabajador. El reconocimiento puede ir desde una simple felicitación de manera verbal, siempre y cuando el trabajo realizado por el servidor público haya sido sobresaliente o muy bueno, lo cual coadyuvará a que exista la idea de que siempre se valora el esfuerzo y trabajo de los oficiales, por ende, buscarán esforzarse más. No

obstante, en el caso de estudio quedo más que claro que en las Oficialías Conciliadoras-Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán la mayoría de los colaboradores encuestados se encuentran insatisfechos, debido a que consideran que la empresa no les brinda el reconocimiento por el esfuerzo que realizan en sus actividades asignadas.

Con la finalidad de erradicar ese problema se proponen los siguientes tipos de reconocimiento:

**Ilustración 32 " Tipos de reconocimiento laboral"**

<b>Tipo de reconocimiento</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>¿Quién será el responsable?</b>	<b>¿Cada cuánto tiempo?</b>	<b>Resultados deseados</b>
<b>Eficiencia laboral</b>	<p>* Estimular a los servidores públicos de forma verbal y a través de la entrega de una tarjeta de felicitación cuando demuestren puntualidad, responsabilidad, iniciativa, creatividad, eficiencia en la realización de sus actividades, entre otros aspectos.</p> <p>* Realizar juntas trimestrales con todo el personal adscrito a las oficialías con la finalidad de que el director general sea el encargado de brindar una mención honorífica sobre el desempeño del oficial con mejores resultados.</p> <p>*Tener una fotografía visible del servidor público que más destaco</p>	El director general de las oficialías	Cada trimestre	Impulsar un sentido de pertenencia y de compromiso de los oficiales conciliadores-mediadores y calificadores.

	por su desempeño durante el transcurso de un trimestre.			
<b>A la oficialía más productiva</b>	Incentivar al equipo de trabajo que haya logrado alcanzar las metas de ingresos mensuales, a través del otorgamiento de un diploma de felicitación a cada integrante del equipo, así como también un almuerzo en un restaurante a seleccionar.	Director de las Oficialías y jefe del departamento del área de recursos humanos.	Cada trimestre	Fomentar el trabajo en equipo para lograr cumplir con las metas de ingresos mensuales mediante la realización de algunas estrategias como; por ejemplo; el volanteo, la difusión en redes sociales de las actividades que se realizan en dicha dependencia, así como los costos de los servicios.
<b>Dos días de descanso</b>	Premiar al oficial que obtenga el mayor número de tarjetas de felicitación al año, con la entrega de un diploma y además se le dará un premio que consiste en la	Recursos humanos	Anual	Fomentar la motivación y lealtad del empleado

	dotación de dos días de descanso pagados.			
--	---	--	--	--

Elaboración propia. *Ibidem.*

### 5.6.1.2.2 Fomentar la competencia del trabajador por medio de cursos de capacitación

Mediante las encuestas que fueron aplicadas a los oficiales conciliadores, mediadores y calificadores del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán se pudo observar que los servidores públicos se encuentran más motivados por variables intrínsecas, por ende; su formación y capacitación resulta una buena estrategia debido a que a través de ella se satisface el deseo de aprender de los trabajadores, se aumentan sus competencias y, por tanto, sus niveles de cualificación y empleabilidad, todo ello permitiendo que el empleado se sienta capacitado, competente y eficiente permitiendo así potenciar su motivación laboral.

Para fomentar su nivel de competencia se optó por diseñar un plan de capacitación que permita a los oficiales conciliadores- mediadores y calificadores del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán desarrollar algunas capacidades y habilidades que les permitan desempeñar mejor sus actividades de trabajo y a su vez incrementar el nivel de motivación con el que cuentan ya que a través del tratamiento de datos se llegó a la conclusión de que los servidores públicos del área se encuentran motivados por variables intrínsecas y extrínsecas.

El curso de capacitación que se dará será el siguiente:

#### Ilustración 33 "Cursos de capacitación"

<i>Nombre del curso: Estrategias de conciliación y mediación</i>	
Objetivo	El curso sobre conciliación/mediación tiene el objetivo de ofrecer a los participantes (oficiales) las habilidades para la lograr la búsqueda de un consenso entre las partes con el propósito de llegar a la mejor solución por medio del mutuo acuerdo entre las partes solicitantes.

Responsables	Los responsables de la impartición del curso serán un licenciado en derecho con especialidad en mediación y conciliación y un psicólogo.
Perfil de los participantes	Los participantes serán los oficiales conciliadores, mediadores y calificadores pertenecientes al H. Ayuntamiento de Chimalhuacán.
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición del profesor de los temas.</li> <li>• Estudio de casos.</li> <li>• Dramatizaciones y role playing.</li> </ul>
Contenido sintético	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de conciliación, mediación y arbitraje.</li> <li>• Perfil y funciones del oficial conciliador y mediador.</li> <li>• Estrategias de conciliación y mediación.</li> <li>• Manejo y contención de la crisis en los procedimientos de mediación y conciliación</li> <li>• Teoría de la comunicación</li> <li>• Lógica de la mediación y de la conciliación</li> <li>• Aspectos psicológicos y sociales de las relaciones humanas</li> </ul>
Duración	10 horas

Elaboración propia. *Ibidem.*

### 5.6.1.2.3 Brindarles retroalimentación sobre su trabajo

Tanto el reconocimiento social del desempeño profesional adecuado, como las críticas pueden resultar motivadores efectivos, sin embargo; es trascendental destacar que esté último siempre debe de orientarse en sentido constructivo, es decir, no centrándose sólo en lo que se hace mal, si no retroalimentando al servidor público sobre lo que está realizando bien y aquellas actividades que está haciendo de manera errónea de tal forma que el jefe directo pueda ir proporcionando alternativas, guías y pautas para poder mejorar su desempeño. Vale la pena destacar que una retroalimentación bien llevada puede beneficiar tanto al empleado

como al jefe directo y, por supuesto, a la organización sin importar que está sea pública o privada. En primer lugar; a los empleados, el freeback les da confianza en su propio trabajo y refuerza aquello que están haciendo bien. Asimismo, coadyuva a saber qué necesitan mejorar y cómo hacerlo. Un tercer punto importante es que la retroalimentación demuestra el interés y la preocupación del jefe directo por el empleado como persona, por ende, los mismos empleados comienzan a sentirse más valorados e importantes para la organización.

En el caso de los jefes directos y la institución la retroalimentación les abre una comunicación en las dos direcciones sobre el desempeño, es decir, también el jefe puede descubrir cómo contribuir a mejorar el rendimiento del empleado.

#### **5.6.1.2.4 Promover la participación**

Es importante que los servidores públicos tengan mayor participación a través de la búsqueda del consenso en algunas de las decisiones de la instancia, involucrando a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas.

El permitir que los empleados se involucren más en la aportación de sugerencias ante ciertos temas es una de las únicas formas de conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la institución pública, debido a que el trabajo configura como una parte fundamental del proyecto de vida de la mayoría de las personas y para su realización se dedica una gran cantidad de tiempo, esfuerzo, energía y muchas veces también años de estudio y preparación. Por este motivo, los individuos suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos entre los cuales se pueden destacar: el reconocimiento, respeto, realización personal, sentimiento de valía, sentirse útiles, interactuar con los demás y ante esa situación la institución es la encargada de no defraudar a sus empleados y emplear todos los esfuerzos y recursos posibles en su bienestar y motivación laboral.

Finalmente, se debe de hacer énfasis en que contrario a lo que algunos piensan la realidad es que la inversión en este tipo de tácticas resulta tener un retorno positivo para la organización debido a que existe un aumento de la rentabilidad y la productividad.

En el caso en particular de las oficialías se propone que trimestralmente el director lleve a cabo una reunión en el auditorio Nezahualcóyotl con la finalidad de realizar un análisis sobre

los resultados que ha obtenidos a lo largo de ese periodo de tiempo. Algunos de los temas a abordar serían los siguientes:

- Número de actas realizadas por oficialía.
- Ingresos percibidos por la realización de actas simples, dobles y citatorios.
- Problemas que han surgido durante ese periodo de tiempo.
- Brindar ideas y/o sugerencias sobre posibles alternativas de solución ante dicha problemática.
- Brindar opiniones sobre oportunidades de mejora.
- Aprovechar para poder realizar una retroalimentación de 360 grados.
- Brindar reconocimiento a quien se lo merece.

Lo importante es que cada vez que alguien de los servidores públicos haya realizado alguna aportación importante, esta se reconozca y se escuche para que así el trabajador tienda a sentirse tomado en cuenta en las decisiones competentes a su área de trabajo, lo cual aumentará su idea de valía dentro de la organización.

#### **5.6.1.2.5 Proponer retos**

Es importante que los servidores públicos del H. Ayuntamiento trabajen mediante retos y metas que hay que cumplir ya que, cuando estas son logradas generan en el individuo mayor motivación y así les permiten demostrar su valía y superarse dentro de la misma organización, sobre todo si van acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.

En el caso de la dependencia sería ideal que se trabaje mediante metas ya que estas permiten al individuo esforzarse para demostrar su nivel de competencia y habilidad en los contextos de logro. A los oficiales se les podría proponer metas encaminadas a lograr cierto nivel de ingresos, la realización de “x” número de actas, etc.

#### **5.6.1.2.6 Motivación a través del modelado**

Una parte importante del comportamiento laboral de un individuo está determinado por las comparaciones que realiza con los demás y por lo que ve que se hace a su alrededor, en este

sentido, resulta indudable la importancia motivacional que tiene establecer adecuados modelos de referencia (jefes, otros compañeros, subordinados, etc.) que sirvan de ejemplo y guía para los trabajadores.

Para poder lograrlo se podrían dar a conocer algunos casos de personal adscrito a la oficialía que a pesar de que empezó desde abajo ha logrado ser reconocido por su gran desempeño en las oficialías esto con la finalidad de demostrarles a los demás empleados que si se esfuerzan podrán lograr alcanzar mejores puestos o beneficios ya sean tangibles o intangibles.

#### **5.6.1.2.7 Fomentar una mayor equidad en las condiciones de trabajo**

Es importante que dentro de la institución pública exista mayor equidad en las condiciones de trabajo sobre todo en lo que respecta al puesto, el nivel de estudios y las actividades que se realizan debido a que los trabajadores tienden a comparar siempre sus contribuciones y resultados con respecto a los demás y si ellos perciben alguna desigualdad esto ocasionara que exista un sentimiento de inequidad y sobre todo insatisfacción y desmotivación laboral por ende; podrían tender a disminuir sus aportaciones como respuesta ante esta inequidad. Dicha situación ya se está presentando en la dependencia porque la mayor parte de los servidores públicos se encuentra en total desacuerdo en lo que respecta al nivel de estudios, las actividades del puesto y el sueldo o puesto que ocupan, por lo cual es importante que el director de las oficialías ponga en marcha algún plan de acción para erradicar dicha desigualdad, por ejemplo; se podría optar por:

- La búsqueda de la ubicación ideal ya que; no todas las personas son prospectos a determinados trabajos puesto que cuentan con un perfil determinado que encaja mucho mejor en unos tareas o puestos que en otros. Si la dirección de una institución o el departamento de recursos humanos es capaz de ubicar a cada empleado en el lugar más acorde con sus capacidades y aptitudes, todos salen ganando: el empleado estará más satisfecho y la empresa obtendrá mejores resultados.
- Se podría fomentar que los trabajadores terminen por lo menos la licenciatura con la finalidad de seguir ocupando dicho puesto; sin embargo, para que esto suceda es necesario que la dependencia brinde facilidades al trabajador como, por ejemplo; ayudarlos a realizar algún convenio con ciertas escuelas para que sus empleados

puedan tomar clases los sábados y paguen una menor cantidad de dinero lo cual servirá como aliciente.

Para la elaboración de este plan de motivación laboral fue necesario sustentarse en la teoría de la jerarquía de necesidades de A. Maslow, la teoría de los dos factores, la teoría de las necesidades de McClelland, y finalmente algunas teorías contemporáneas como, por ejemplo: la teoría de eficacia personal, la teoría del reforzamiento, y la teoría de la equidad. Para su realización primero se observó ¿Con qué alicientes si se contaban en la dependencia?, posteriormente, se identificó ¿Cuáles hacían falta? y ¿Cuáles resultaban más importantes para los servidores públicos adscritos a la dependencia?.

Ahora bien, para darle estructura se retomó un documento de KYOCERA que fue realizado en 2019 en donde se establece paso a paso ¿Cuáles son los requerimientos de un plan?.

## Conclusiones

Como conclusiones generales encontramos las siguientes:

- A pesar de que no fue posible la implementación del plan de motivación laboral debido a la paralización de las actividades económicas detonadas por el coronavirus, se pudo admirar a través de las respuestas brindadas por los oficiales que en efecto muchas de las variables extrínsecas e intrínsecas que les resultan motivantes no están presentes en las Oficialías Conciliadoras- Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán.
- En cuanto a los resultados de las encuestas se puede vislumbrar que el 66% son mujeres. El 33.33% son mayores a 56 años. El 33.33% tiene de 7 a 12 años de antigüedad. El 47.6% cuenta con educación media superior y el 14% tiene solo el nivel básico. Este último factor es una gran fuente de desmotivación laboral si se considera la teoría de la equidad debido a que en la Gaceta Municipal se establece que es un requisito indispensable tener por lo menos la licenciatura terminada para poder asumir el cargo de Oficial; sin embargo, este requisito no se respeta puesto que la gran mayoría tiene un nivel educativo menor. Además, se admiró que no existe una correspondencia justa en cuanto al ingreso percibido, el puesto y el horario de trabajo, por ende, se observó que los servidores públicos lo perciben como una condición inequitativa e injusta ocasionando con ello insatisfacción laboral y desmotivación.
- La encuesta número 1 tenía la finalidad de identificar ¿Cuál es la situación actual de las oficialías con respecto a la motivación laboral?. En ella se observó que hay un alto grado de insatisfacción laboral, tareas muy rutinarias y monótonas, falta de autonomía, nulo reconocimiento del trabajo, falta de incentivos, inequidad en las condiciones de trabajo especialmente en aquellas relacionadas con el puesto, el salario percibido y el nivel de educación con el que se cuenta. También se reflejó que los oficiales consideran que las condiciones físicas de sus oficinas no son las idóneas sobre todo en lo que respecta a espacio, ventilación e iluminación.
- Colateralmente, se debe de mencionar que algunas variables como el trabajo mediante metas, el clima laboral y la posibilidad de poder interactuar con otros oficiales han

resultado favorables para la organización pública debido a que han repercutido en la disminución del estrés laboral, la actitud positiva en el trabajo y finalmente la adaptación de la persona al puesto de trabajo; sin embargo, ambas variables no tienen mucho peso de importancia en los alicientes que resultan más motivantes para el empleado.

- Se concluyó que los factores que resultaban más motivantes para los trabajadores son: 1) el reconocimiento del trabajo, 2) la estabilidad laboral, 3) los incentivos económicos, 4) la autonomía y retroalimentación y 5) sentirse competentes. En este caso, se denota que la dependencia solo cuenta con la parte de estabilidad laboral, por ende, las estrategias del plan de motivación laboral se centraron en: el reconocimiento del trabajo, los incentivos económicos, la autonomía y retroalimentación, y la competitividad del empleado con la finalidad de atender a los requerimientos y necesidades en materia de motivación laboral. Además, se puede inferir que dentro de las Oficialías Conciliadoras Mediatoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán existe una preferencia por los alicientes intrínsecos puesto que la gran mayoría de los motivadores elegidos como claves pertenecen a dicha categoría.

Para atender a los requerimientos relacionados con los incentivos económicos se plantea: 1) la implementación de un sistema de retribución mixto que contemple una parte del salario fija y otra variable. La principal razón por la cual se eligió este sistema se debe a que si una recompensa es distribuida arbitraria e indiscriminadamente entre todos los empleados puede generar una desmotivación generalizada, por frustración entre las personas que trabajan, se esfuerzan y rinden, y por refuerzo de su comportamiento apático y desinteresado entre aquellas que ni se esfuerzan, ni rinden., 2) Además, se busca dar un porcentaje sobre beneficios, es decir, se les podría dar una comisión del 5% sobre el total de los ingresos percibidos por el número de actas y citatorios que haya realizado durante la quincena, con la finalidad de incrementar la productividad y reducir el nivel de ausentismo.

Para atender el problema relacionado con la falta del reconocimiento de trabajo de los oficiales se plantea: 1) estimular a los servidores públicos de forma verbal y a través de la entrega de una tarjeta de felicitación cuando demuestren puntualidad, responsabilidad, iniciativa, creatividad y eficiencia en la realización de sus

actividades, 2) realizar juntas trimestrales con todo el personal adscrito a las oficialías con la finalidad de que el director general sea el encargado de brindar una mención honorífica al empleado que haya tenido mejores resultados durante ese periodo de tiempo, 3) tener una fotografía del empleado del mes en la entrada de la Dirección de las Oficialías, 4) incentivar al equipo de trabajo que haya logrado alcanzar las metas de ingresos mensuales, a través del otorgamiento de un diploma de felicitación a cada integrante del equipo, así como también un almuerzo en un restaurante a seleccionar, 5) premiar al oficial que obtenga el mayor número de tarjetas de felicitación al año, con la entrega de un diploma y además se le dará un premio que consiste en la dotación de dos días de descanso pagados.

Colateralmente, para incentivar el nivel de competencia de los servidores públicos adscritos a la dependencia se propone dotarlos de cursos de capacitación de forma anual con el objetivo de que los oficiales se vayan actualizando en materia de conciliación y mediación. Otras estrategias propuestas son: 1) brindar retroalimentación a través de la realización de críticas constructivas, 2) trabajar mediante metas, es decir, es importante que cada trimestre el director de las oficialías plantee algunas metas que haya que cumplir sobre todo en lo referente al número de actas y citatorios expedidos, la disminución del número de quejas interpuestas por los ciudadanos que acuden a solicitar algún trámite, etc. 3), fomentar la equidad de las condiciones de trabajo mediante la oportunidad que brindará el H. Ayuntamiento para que los servidores públicos puedan concluir una carrera a nivel licenciatura a través de la flexibilidad de horario o de la realización de convenios con algunas instituciones educativas que se comprometan a exigirles una colegiatura menor.

- En contraste, los aspectos que tienen menor incidencia en la motivación son: 1) las actividades desafiantes, 2) la oportunidad de brindar sugerencias, 3) el trabajo en equipo, y 4) finalmente, el clima laboral. A pesar de que la dependencia si cuenta con la oportunidad de trabajar en equipo y con un buen clima laboral sigue existiendo mucha insatisfacción y desmotivación laboral ya que, según los datos arrojados en la segunda encuesta, son aspectos que casi no tienen ningún peso en la motivación laboral.

- Ahora bien, desde el punto de vista administrativo se puede recomendar a la dependencia que sea más flexible en cuanto las variables de motivación con las que cuenta debido a que durante el transcurso de la investigación quedó al descubierto que a pesar de contar con un departamento de recursos humanos, este solo se limita a la parte de la nómina, descuidando con ello muchos aspectos que resultan cruciales para la organización como por ejemplo, la motivación laboral de sus empleados ya que, no se cuentan con estrategias que coadyuven a aumentarla, por ende, la Dirección actualmente cuenta con varios problemas que de alguna manera se pudieron haber eludido si su personal se encontrará motivado y comprometido con la institución, tal es el caso del alto nivel de rotación de personal, el incremento del grado de ausentismo laboral, la insatisfacción del trabajo, la actitud desinteresada que muestran algunos oficiales con respecto a su trabajo sobre todo a raíz de la inequidad en las condiciones de trabajo.

En resumen, es necesario que el departamento tome acciones para corregir la situación en la que se encuentran de lo contrario los problemas se podrían ir agudizando con el paso de los años, por tanto, los recursos destinados a la aplicación de estrategias de motivación laboral no deben de verse como un gasto, sino como una inversión en capital humano a largo plazo.

- Ahora bien, como conclusiones generales en cuanto al tema de motivación laboral se puede decir que durante las últimas décadas este concepto ha adquirido especial importancia dentro de las organizaciones públicas y privadas sobre todo tomando en cuenta que la gran mayoría de trabajadores carecen de alicientes extrínsecos e intrínsecos que coadyuven a que se sientan motivados para realizar su trabajo.
- A pesar de la trascendencia que tiene contar con trabajadores motivados aún hay muchas instituciones que lo ven únicamente como un gasto, en lugar de vislumbrarlo como una inversión en el capital humano a largo plazo, puesto que trae una gran variedad de beneficios entre ellos podemos destacar: 1) aumento de la productividad, 2) disminución de la tasa de ausentismo, 3) mayores ganancias, 4) buena imagen corporativa, 5) lealtad y fidelidad de los empleados, 6) erradicar los costos innecesarios en los que incurren las instituciones debido a que constantemente tienen

que estar capacitando al personal a causa de la alta rotación existente, 7) retención de talento humano.

## Bibliografía

- Carmen Romelia Flores Morales. (2018). *La motivación laboral del personal administrativo en el sector maquilador de la Ciudad de Chihuahua*. Recuperado el 19 de febrero de 2020, de [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculat%c3%a9gica\\_2/51%20flores\\_sanchez\\_ordo+%c3%a6ez\\_vez.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculat%c3%a9gica_2/51%20flores_sanchez_ordo+%c3%a6ez_vez.pdf)
- Centro de Carrera Profesional en Línea . (12 de diciembre de 2018). *8 de cada 10 mexicanos no siente motivación laboral*. Recuperado el 1 de febrero de 2020, de <https://lasillarota.com/dinero/8-de-cada-10-mexicanos-sienten-desmotivacion-laboral/255197>
- CEOLEVEL. (22 de Junio de 2015). *La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg*. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de <http://www.ceolevel.com/herzberg>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Engler, B. (1996). *Teorías de la personalidad y motivación*. México: McGraw Hill.
- Estrada, C. P. (1 de mayo de 2015). *Motivación laboral*. Recuperado el 12 de mayo de 2020, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>
- Estrada, C. P. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Recuperado el 21 de febrero de 2020, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>
- Fernández, M. L. (11 de septiembre de 2019). *Motivación y satisfacción laboral de profesionales de enfermería de un hospital privado de alta complejidad*. nure, 20-46.
- Galindo, M.; Ángel, M. (2008): *Diccionario de economía y empresa*. Ecobook. Editorial del Economista. ISBN 978-84-96877-11-5.

- Gamarra, j. M. (12 de junio de 2016). *Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo*. *Comuni@ccion*, 5(1), 12-50.
- Gestión en el Tercer Milenio, *Rev. De Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, UNMSM (Vol. 18-I, N° 35, Lima, Enero - Junio 2015)
- González, S. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- H.Ayuntamiento de Chimalhuacán. (12 de enero de 2019). *Gaceta municipal-manual de organización de la dirección de la oficialía mediadora-conciliadora y de las oficialías calificadoras de Chimalhuacán, estado de México*. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de <https://chimalhuacan.gob.mx/Olimpo/Recursos/cfakepath4manualdeorganizaciondirecciondelaoficialiamediadoraconciliadoraydelasoficialiascalificadoras-p9dp62.pdf>
- H.Ayuntamiento de Chimalhuacán. (12 de enero de 2019). Reglamento de la Oficialía Mediadora-Conciliadora y de las Oficialías Calificadoras de Chimalhuacán, Estado de México. Recuperado el 13 de junio de 2020 de: [https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files\\_ipo/2015/1/1/9d329815655e68944abf0647640397dd.pdf](https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files_ipo/2015/1/1/9d329815655e68944abf0647640397dd.pdf)
- INDTEC. (12 de febrero de 2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. (H. C. Rivas, Ed.) *Revista Scientific*, 3(7), 178-193
- Kelly Services. (12 de 01 de 2018). *Tendencias del entorno laboral en México (TELM)*. Recuperado el 24 de 06 de 2020, de <https://info.kellyservices.com.mx/hubfs/TELM2018/ReporteTendenciasdelEntornoLaboralenMexicoTELM2018.pdf>
- Locke, E.A (1976). “La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo”, en *Dunnette. Manual de psicología industrial y organizacional*. Rand Mc Nally college Ed. 607 pág

- López, f. a. (2018). *Influencia de la motivación en el rendimiento laboral del personal de la empresa inversiones leña y sabor s.a.c, lima, 2018*. recuperado el 19 de febrero de 2020, de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3651/influencia%20de%20la%20motivaci%3%93n%20en%20el%20rendimiento%20laboral%20del%20personal%20de%20la%20empresa%20inversiones%20le%3%91a.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Losano, H. D. (2017). *Motivación laboral en la percepción del desempeño Profesional del personal de enfermería, Hospital San Juan Bautista, Huaral -2017*. Recuperado el 19 de febrero de 2020, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16203/D%C3%ADaz\\_LH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16203/D%C3%ADaz_LH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mateo, S. (12 de enero de 2018). *Motivación laboral*. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaMotivacionPilarBasicoDeTodoTipoDeEsfuerzo-209932%20(1).pdf)
- Medina, H. S. (12 de diciembre de 2017). *Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado*. *Horinzonte Médico*, 17(4), 26-70
- México, G. (15 de diciembre de 2019). *10 estadísticas sobre motivación laboral para Recursos Humanos*. Recuperado el 1 de febrero de 2020, de <https://blog.edenred.es/estadisticas-motivacion-laboral/>
- Meza, J. (11 de septiembre de 2019). *MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA-Neuroliderazgo*. Recuperado el 1 de marzo de 2020, de <https://blog.grupo-pya.com/motivacion-intrinseca-y-extrinseca-pdf/>
- MIRANDA HOYES, Danahe. *Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa*. *Investigación y Negocios [online]*. 2016, vol.9, n.13, pp. 20-27
- Orbe-Guaraca, M.-P. y Ordoñez-Espinoza, C.-G. (2018). *Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente*,

*administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Extension Cañar*  
3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico, 7(3), 10-27.

Pérez, A. P. (2018). *Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder*. *Hitos de ciencias económicas administrativas*, 21(60), 30-35.

Robbins, S. (2004): *Comportamiento Organizacional*. 10ª edición. San Diego State University. Pearson.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.

Rodriguez, K. C. (12 de 01 de 2018). *Revista de curriculum y formación de profesorado*. Recuperado el 24 de 06 de 2020, de [redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf](http://redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf)

Sanchez, K. (2017). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma*. Recuperado el 21 de febrero de 2020, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/935/reategui\\_al.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/935/reategui_al.pdf?sequence=1)

Vargas-Hernández, J.G., González Díaz, J.L., y Muratalla–Bautista, G. (2018). *Impacto de la motivación en el rendimiento laboral. Caso de la compañía Cinépolis Sahuayo*, México. *Revista Ciencias Económicas*, 15(01), 117-130.

Weinert, B.(1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona:

## ANEXOS

La encuesta se realizó a través de formularios de Google con el objetivo de que fuera más sencilla su difusión.

La liga en la cual se puede consultar la encuesta vía web es:  
<https://docs.google.com/forms/d/1GG60ejAqXywpnxxwBGmx2Ohl8uAy05W271Z3KrlSOeU/edit>

### Encuesta

#### *Detección de necesidades de motivación laboral dentro de las Oficialías Conciliadoras, Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán.*

La siguiente encuesta forma parte de una investigación y es aplicada con objetivo de diseñar un Programa de Motivación Laboral, por lo que se le solicita su colaboración para responder el siguiente cuestionario con la mayor sinceridad posible. Por último, se le recuerda que la información que sea expresada a través de este medio será tratada bajo estricta confidencialidad y anonimato.

**1. Género \***

- a. Femenino
- b. Masculino

**2. Edad \***

- a. 18-27
- b. 28-37 años
- c. 38-47 años
- d. 48-57 años
- e. 57 en adelante

**3. Número de oficialía en la que trabaja \***

- a. 1° oficialía
- b. 2° oficialía
- c. 3° oficialía

- d. 4° oficialía
- e. 5° oficialía
- f. 6° oficialía
- g. 7° oficialía
- h. 8° oficialía

**4. N° de años laborando en la respectiva oficialía \***

- a. 0-6
- b. 7-12 años
- c. 13-18 años
- d. 19-24 años
- e. 25-30 años
- f. Más de 31 años

**5. Nivel de educación \***

- a. Ninguna
- b. Educación básica
- c. Educación media superior
- d. Educación superior
- e. Maestría, especialidad o doctorado.

Lea los siguientes enunciados y seleccione la respuesta que considere más adecuada con base en su experiencia trabajando en las Oficialías-Conciliadoras, Mediadoras y Calificadoras del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán. \*

Aspecto	Sí	No	A veces
El salario es justo			
Existe estabilidad laboral.			
Hay incentivos económicos.			
Existe reconocimiento laboral.			

Hay buena relación con los miembros de la institución.			
El clima laboral es bueno.			
Existe la posibilidad de brindar opiniones y sugerencias.			
Existen programas de capacitación anual.			
El centro de trabajo cuenta con condiciones físicas adecuadas.			
Hay actividades que aumentan el nivel de competencia de los trabajadores			
Hay castigos cuando el trabajo es deficiente.			
Existe equidad en las condiciones de trabajo .			
Se trabaja mediante metas que hay que cumplir.			
Se les da autonomía a los trabajadores para realizar su trabajo.			
En el trabajo se realizan tareas monótonas, rutinarias y poco interesantes.			
Las actividades que se realizan en el puesto que trabajo son desafiantes.			
Alguna vez alguno de mis compañeros ha expresado su insatisfacción con respecto al trabajo			

Instrucciones: Enumere los siguientes enunciados del 1 al 9 donde el número 1 hace referencia a aquella característica que más le motiva en un trabajo. En contraste la número 8 es la característica que le resulta menos importante en un trabajo.

Aspecto	Orden (1 al 9)
La posibilidad de crecimiento laboral	
El reconocimiento del trabajo	
Equidad en las condiciones de trabajo	
Que las actividades de trabajo sean desafiantes e interesantes	
Exista la posibilidad de trabajar en equipo para el logro de metas	
Existan incentivos económicos	
Tener autonomía y retroalimentación para poder mejorar.	
Poder aportar sugerencias, propuestas y opiniones.	
Buen clima laboral	

**6. De no existir condiciones adecuadas de trabajo. ¿Cuál debería de mejorar en primer lugar? \***

- a. Trabajo decente
- b. Equidad en las condiciones de trabajo
- c. Seguridad laboral
- d. Prestaciones

**¿Cuál de los siguientes aspectos es más inequitativo en las condiciones de trabajo? \***

- a. La jerarquía que ocupa el puesto con el nivel de escolaridad
- b. El nivel de responsabilidad en relación con el nivel salarial
- c. La jornada de trabajo en relación con la oficialía a la que pertenecen.
- d. Las actividades que se realizan con respecto al puesto.