



**UNIVERSIDAD CENTRAL**  
**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“Estudio de la motivación laboral basado en la autonomía y el empoderamiento del colaborador, y su relación con el rendimiento y la satisfacción laboral en la firma de abogados ARIMO Legal, en el periodo 2024”**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**ESTUDIANTE:**

**DIANA CAROLINA MORA AZOFEIFA**

**TUTOR: LICDA. ANA RUIZ CAMPOS**

**SEDE CENTRAL, COSTA RICA**

**Julio, 2024**

## Contenido

DECLARACIÓN JURADA .....	I
CÉDULA DE IDENTIDAD.....	II
SOLICITUD DE DEFENSA .....	III
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	IV
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL LECTOR .....	V
CERTIFICADO DEL FILÓLOGO.....	VI
CONTENIDO .....	VII
TABLAS.....	XI
FIGURAS .....	XII
GRÁFICOS.....	XIII
DEDICATORIA.....	XIV
AGRADECIMIENTOS .....	XV
EPÍGRAFE .....	XVI
RESUMEN.....	1
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVOS .....	6
<i>Objetivo general</i> .....	6
<i>Objetivos específicos</i> .....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
ANTECEDENTES .....	10
<i>Referencias bibliográficas de consulta</i> .....	10
<i>Antecedentes nacionales</i> .....	10
<i>Antecedentes internacionales</i> .....	17
PROYECCIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
ALCANCES.....	24

LIMITACIONES .....	25
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
REVISIÓN DE LITERATURA .....	27
<i>Satisfacción y ambiente laboral</i> .....	27
<i>Evaluación del rendimiento laboral y su relación con la motivación</i> .....	38
<i>Teorías</i> .....	61
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	67
<i>Nombre de la entidad</i> .....	67
<i>Tipo de entidad</i> .....	67
<i>Ubicación de la entidad</i> .....	68
<i>Reseña histórica de la entidad</i> .....	68
<i>Misión</i> .....	69
<i>Visión</i> .....	69
<i>Valores</i> .....	70
<i>Organigrama</i> .....	72
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>73</b>
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	73
<i>Enfoque mixto</i> .....	73
<i>Enfoque cualitativo</i> .....	73
<i>Enfoque cuantitativo</i> .....	74
MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	75
<i>Correlacional</i> .....	76
<i>Transversal</i> .....	77
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	78
<i>Fuentes primarias</i> .....	78

<i>Fuentes secundarias</i> .....	79
SUJETOS DE LA INFORMACIÓN .....	80
<i>Población</i> .....	80
<i>Muestra</i> .....	80
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	80
<i>Variable “Rendimiento laboral”</i> .....	81
<i>Variable “Satisfacción laboral”</i> .....	81
<i>Variable “Plan motivacional”</i> .....	82
INSTRUMENTOS .....	84
<i>Entrevista</i> .....	85
<i>Encuesta</i> .....	86
PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....	87
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>89</b>
ANÁLISIS DEL OBJETIVO 1 .....	89
ANÁLISIS DEL OBJETIVO 2 .....	97
ANÁLISIS DEL OBJETIVO 3 .....	105
PROPUESTA .....	114
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>148</b>
<i>Rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal</i> .....	148
<i>Nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de ARIMO Legal</i> .....	150
<i>Factores para la propuesta de plan motivacional</i> .....	151
RECOMENDACIONES .....	153
<i>Rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal</i> .....	153
<i>Rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal</i> .....	156
<i>Propuesta de plan de motivación laboral para la firma de abogados ARIMO Legal</i>	

.....	158
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>161</b>
<b>APÉNDICES Y ANEXOS .....</b>	<b>170</b>
ANEXO 1: ENTREVISTA.....	170
ANEXO 2: ENCUESTA.....	172

## Tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	83
Tabla 2 Influencia de la motivación en el rendimiento laboral .....	90
Tabla 3 Nivel de satisfacción con las oportunidades de crecimiento.....	91
Tabla 4 Frecuencia con la que se recibe reconocimiento por su trabajo.....	92
Tabla 5 Nivel de estrés en el trabajo.....	93
Tabla 6 Entrevista para el análisis de la variable Rendimiento Laboral .....	94
Tabla 7 Nivel de estrés en el trabajo.....	98
Tabla 8 Motivación para realizar el trabajo en el que se desempeña.....	99
Tabla 9 Calificación del ambiente laboral.....	100
Tabla 10 Grado de satisfacción en la empresa ARIMO Legal.....	101
Tabla 11 Plan motivacional actual implementado .....	106
Tabla 12 Efectividad del plan motivacional actual implementado.....	107
Tabla 13 Utilidad del plan motivacional actual .....	108
Tabla 14 Mejoras en el rendimiento laboral .....	109
Tabla 15 Entrevistas para el análisis de la propuesta de plan motivacional.....	110

## Figuras

Figura 1 Satisfacción laboral.....	28
Figura 2 Factores de satisfacción laboral.....	30
Figura 3 Jerarquía de necesidades de Maslow.....	31
Figura 4 Métricas cuantitativas de rendimiento laboral .....	43
Figura 5 Métricas Cualitativas.....	46
Figura 6 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow .....	63
Figura 7 Teoría de Herzberg.....	65
<i>Figura 8 Motivación.....</i>	<i>67</i>
Figura 9 Organigrama Arimo Legal.....	72
Figura 10 Diagrama de Gantt.....	142

## Gráficos

Gráfico 1 Influencia de la motivación en el rendimiento laboral .....	90
Gráfico 2 Nivel de satisfacción con las oportunidades de crecimiento .....	91
Gráfico 3 Frecuencia con la que se recibe reconocimiento por su trabajo .....	92
Gráfico 4 Nivel de estrés en el trabajo .....	93
Gráfico 5 Nivel general de satisfacción con el trabajo desempeñado .....	98
Gráfico 6 Motivación para realizar el trabajo en el que se desempeña .....	99
Gráfico 7 Calificación del ambiente laboral .....	100
Gráfico 8 Grado de satisfacción en la empresa ARIMO Legal .....	101
Gráfico 9 Plan motivacional actual implementado.....	106
Gráfico 10 Efectividad del plan motivacional actual implementado .....	107
Gráfico 11 Utilidad del plan motivacional actual.....	108
Gráfico 12 Mejoras en el rendimiento laboral.....	109

## **Dedicatoria**

A mi hijo Ismael, la persona más importante de mi vida, quien me recuerda todos los días el amor de Dios y a mi esposo Edgar quien siempre creyó en mí, incluso cuando yo no lo hacía.

## **Agradecimientos**

Mi más profundo agradecimiento a Dios por ser la roca que me sostiene.

A la Licenciada Ana Ruiz Campos, la tutora que desinteresadamente impartió su conocimiento y me dio su apoyo, cumpliendo con su misión de formar profesionales que contribuyan al desarrollo del país.

Al Licenciado. Juan Pablo Arias, por su apoyo, paciencia y disposición siempre.

## **Epígrafe**

*“Las grandes organizaciones demandan una excelente gestión. Las pequeñas, un gran liderazgo.” - Tom Peters*

## Resumen

El estudio sobre la motivación laboral y su efecto en el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores en ARIMO Legal durante el periodo 2024 es esencial para comprender y mejorar el entorno laboral en esta firma de abogados. La motivación laboral, clave para influir directamente en la productividad y el éxito general de la empresa, adquiere particular importancia en un contexto donde ARIMO Legal ofrece servicios migratorios a hoteles de lujo en Guanacaste, conocidos por su exigente clientela de categoría cinco estrellas. Se espera que los colaboradores no solo cumplan con sus responsabilidades, sino que también se comprometan con la misión y los valores de la organización, lo cual puede impactar significativamente en su desempeño y satisfacción laboral.

No obstante, la motivación laboral es un concepto complejo que puede ser influido por diversos factores, como incentivos salariales, beneficios laborales, ambiente de trabajo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional. Por lo tanto, resulta importante investigar cómo estos elementos se entrelazan y afectan tanto el rendimiento como la satisfacción de los colaboradores en esta firma legal.

La investigación tiene como objetivo principal identificar los factores motivacionales basados en la autonomía y el empoderamiento que influyen en los colaboradores de esta empresa, a través de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios diseñados para comprender sus necesidades y aspiraciones laborales. En cuanto a la metodología de la investigación, se establece que el enfoque es mixto; se implementaron como instrumentos de investigación una entrevista a jefaturas y una encuesta a colaboradores de la empresa.

Como principales resultados, se obtuvo que el rendimiento laboral en ARIMO Legal refleja la importancia crítica de la motivación y su impacto en diferentes áreas de trabajo, según revelan encuestas y entrevistas. La totalidad de los encuestados (100 %) coincide en que la motivación influye significativamente en su desempeño laboral, destacando así la necesidad de mantener niveles elevados de motivación para asegurar resultados óptimos en la empresa.

Además, se observa una variabilidad en la satisfacción con las oportunidades de crecimiento profesional, con un 71,5 % de satisfacción total o parcial y un 28,5 % de insatisfacción, sugiriendo mejoras potenciales en este aspecto para impulsar la motivación y el rendimiento. La frecuencia del reconocimiento recibido también muestra un panorama diverso, con un 85,8 % recibiendo reconocimiento en diversos grados, lo que sugiere que aumentar la frecuencia del reconocimiento podría mejorar significativamente tanto la motivación como el rendimiento laboral.

Los líderes de departamento destacan varias estrategias efectivas para motivar a los colaboradores, incluyendo encuestas anuales, escucha activa de sugerencias y promoción de un ambiente de trabajo cómodo y respetuoso. Como principal conclusión de la investigación, se tiene que las evaluaciones y percepciones de los colaboradores de ARIMO Legal subrayan la importancia crítica de mantener altos niveles de motivación para optimizar el rendimiento laboral.

Este hallazgo se fundamenta en la unanimidad de los encuestados respecto a que la motivación impacta significativamente en su desempeño, subrayando la necesidad continua de estrategias motivacionales efectivas y adaptadas a las necesidades individuales y colectivas del equipo. La variabilidad en la satisfacción con las

oportunidades de crecimiento profesional también indica una clara oportunidad: mejorar estas oportunidades podría no solo aumentar la motivación, sino también potenciar el rendimiento laboral, especialmente entre aquellos colaboradores que expresan insatisfacción en este aspecto.

Palabras clave: Motivación laboral, rendimiento, satisfacción, ARIMO Legal, factores motivacionales.

## **Capítulo I. Problema**

Establecer el problema de investigación resulta de gran relevancia, pues proporciona claridad y dirección al estudio, justificando su importancia y relevancia. Este proceso ayuda a enfocar los esfuerzos en aspectos específicos del tema, guía el diseño metodológico y la formulación de hipótesis, y establece criterios claros para evaluar el éxito. Además, facilita la comunicación efectiva del propósito y los resultados del estudio a todas las partes interesadas, lo cual asegura que el estudio sea relevante, bien enfocado y metodológicamente sólido.

### **Planteamiento del problema**

El estudio de la motivación laboral y su relación con el rendimiento y la satisfacción laboral en la firma de abogados ARIMO Legal durante el periodo 2024 se plantea como una investigación importante para comprender y mejorar el ambiente laboral en esta organización. La motivación laboral es un factor fundamental que influye directamente en el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores, lo cual repercute en la productividad y el éxito global de una empresa.

En el contexto de ARIMO Legal, firma de abogados que brinda servicios migratorios a varios hoteles de la zona de Guanacaste, catalogados como de categoría cinco estrellas y como hoteles de lujo con una clientela que exige los más altos estándares en sus servicios, se espera que los colaboradores no solo estén comprometidos con sus tareas y responsabilidades, sino también con la misión y los valores de la organización, lo cual puede influir significativamente en su desempeño y satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, la motivación laboral es un concepto multifacético que puede ser influido por una variedad de factores, que van desde incentivos salariales y beneficios laborales hasta el ambiente de trabajo, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Por lo tanto, resulta importante investigar cómo estos diferentes aspectos están interrelacionados y cómo impactan en el rendimiento y la satisfacción laboral de los colaboradores de esta firma de abogados.

Además, en un entorno laboral donde la competitividad y la demanda por resultados eficientes son constantes, comprender la relación entre la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral puede proporcionar factores valiosos para la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Identificar qué estrategias y prácticas motivacionales resultan más efectivas en este contexto específico puede ayudar a mejorar el clima laboral, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad general de la organización.

El estudio de la motivación laboral, basado en la autonomía y el empoderamiento del colaborador y su relación con el rendimiento y la satisfacción laboral en la empresa ARIMO Legal, representa un esfuerzo significativo para comprender y mejorar la dinámica laboral en esta organización, contribuyendo así a su éxito a largo plazo y al bienestar de sus colaboradores.

Según Artigas (2023), resulta importante reconocer que la desmotivación de los empleados tendrá un impacto directo en el negocio. La productividad de una empresa puede disminuir hasta un 40 % cuando los empleados no se sienten satisfechos en su lugar de trabajo. Una persona desmotivada no puede rendir al máximo de sus

capacidades y su actitud negativa puede influir en el ambiente laboral de toda la organización.

Adicionalmente, Escudero (2023) indica que contar con empleados desmotivados impacta negativamente en el rendimiento, la calidad del trabajo, la productividad y las ganancias corporativas. Además, esto puede tener repercusiones a largo plazo, como un aumento del absentismo laboral, una disminución de la lealtad hacia la empresa y la posibilidad de que los empleados busquen otras oportunidades laborales.

En relación con la problemática expuesta, cabe preguntarse:

¿Se puede mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral en la firma ARIMO Legal mediante la motivación laboral?

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Identificar los principales factores motivacionales basados en la autonomía y empoderamiento que influyen en los colaboradores de esta la empresa ARIMO Legal, a través de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios diseñados para la comprensión de sus necesidades y aspiraciones laborales, en el periodo 2024.

### ***Objetivos específicos***

- Analizar el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal mediante métricas cuantitativas y cualitativas, analizando la relación entre la motivación y el desempeño en diferentes áreas de trabajo.

- Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de ARIMO Legal, explorando la conexión entre la motivación, el ambiente laboral y el grado de satisfacción con la empresa y las tareas desempeñadas.
- Crear una propuesta de plan motivacional basado en la autonomía y empoderamiento incrementando el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal por medio de reuniones regulares de equipo, sesiones de retroalimentación, talleres y cursos de desarrollo profesional.

### **Justificación**

El estudio de la motivación laboral y su correlación con el rendimiento y la satisfacción laboral en ARIMO Legal se presenta como una investigación vital para comprender y mejorar el entorno laboral en esta organización. La motivación laboral es un elemento esencial que incide directamente en la productividad y el bienestar de los colaboradores, aspectos importantes para el éxito global de la empresa. Se espera que los colaboradores no solo estén comprometidos con sus responsabilidades, sino también con la misión y los principios de la organización, lo cual puede influir significativamente en su desempeño y satisfacción laboral.

El estudio se justifica tanto desde una perspectiva práctica como teórica y metodológica. Desde el punto de vista práctico, proporcionará a ARIMO Legal información específica sobre cómo mejorar la motivación laboral de sus colaboradores, con el fin de aumentar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Esto puede conducir a un mejor clima laboral, una menor rotación de personal y, en última instancia, a una mayor eficiencia y rentabilidad. Desde el punto de vista teórico, el estudio contribuirá a la

comprensión y aplicación de teorías motivacionales en un contexto real, así como a la validación empírica de la importancia de la motivación en el desempeño y la satisfacción laboral. En términos metodológicos, se utilizarán métodos de investigación rigurosos, como encuestas y entrevistas, para recopilar datos cuantitativos y cualitativos que permitan un análisis exhaustivo de la relación entre la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral.

Desde una perspectiva profesional en administración de empresas, investigar la desmotivación laboral es importante para cualquier organización debido a los efectos significativos y prolongados que puede tener un equipo desmotivado. La falta de motivación no solo reduce la productividad y la calidad del trabajo, sino que también impacta negativamente el ambiente laboral, provocando un ciclo de descontento y bajo rendimiento. Los empleados desmotivados tienden a esforzarse menos en superar expectativas o contribuir de manera innovadora, lo que disminuye la competitividad y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado.

Además, la desmotivación laboral está estrechamente relacionada con mayores tasas de absentismo y rotación de personal. Los empleados insatisfechos suelen ausentarse más y buscar oportunidades en otras empresas, lo que incrementa los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. Esta falta de motivación también puede deteriorar la moral general del equipo, creando un entorno en el que incluso los empleados inicialmente motivados comienzan a sentir los efectos negativos.

Un aspecto crítico es la disminución de la lealtad y el compromiso hacia la empresa. Los empleados desmotivados muestran menos interés en alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización, lo que afecta la cohesión y la eficacia de los equipos de trabajo. Esto puede resultar en una menor innovación, una disminución de la eficiencia operativa y la pérdida de oportunidades para mejorar y crecer.

Comprender las causas de la desmotivación laboral permite a las empresas desarrollar e implementar estrategias efectivas para mejorar la satisfacción y el compromiso de sus empleados. Estas estrategias pueden incluir programas de reconocimiento y recompensa, oportunidades de desarrollo profesional, mejoras en el ambiente de trabajo y la creación de una cultura organizacional positiva y de apoyo. Abordar la desmotivación de manera proactiva no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos de negocio y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

La necesidad de realizar este estudio surge de la búsqueda constante de ARIMO Legal por optimizar el desempeño de sus colaboradores y alcanzar sus objetivos organizacionales, así como de la competitividad del mercado en el que opera la empresa. Los principales beneficiarios del estudio son ARIMO Legal y sus colaboradores, quienes se beneficiarán de la implementación de estrategias efectivas de motivación laboral que mejoren el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Además, el estudio tiene implicaciones a nivel profesional, proporcionando al administrador de empresas la oportunidad de aplicar sus conocimientos teóricos en un entorno empresarial real y de contribuir al avance del campo de la administración de empresas en general.

## **Antecedentes**

### ***Referencias bibliográficas de consulta***

Para el estudio se utilizan las siguientes referencias como base de consulta referente al tema y la metodología aplicada relacionadas a los objetivos del proyecto.

### ***Antecedentes nacionales***

Para comenzar, Retana, González y Pérez (2022) realizaron un estudio sobre el afrontamiento emocional implementado por las personas docentes en Costa Rica para el manejo del estrés. La meta principal fue analizar el afrontamiento emocional de los educadores que laboran en el cantón central de Alajuela, Costa Rica, durante el año 2021. La metodología utilizada fue cuantitativa, ya que se llevó a cabo una encuesta en línea.

Como principal resultado, se destaca que los educadores experimentan altos niveles de estrés, evidenciado por síntomas como preocupación, insomnio, sudoración, perturbación, ansiedad y tensión. Existen indicios de que están propensos a desarrollar depresión, manifestada por llanto y tristeza excesiva, falta de energía y cambios sociales.

En conclusión, aunque los educadores muestran habilidades de afrontamiento emocional en el ámbito laboral y son conscientes de los elementos estresores de su profesión, presentan deficiencias en el ámbito personal. Este estudio subraya la importancia de abordar el estrés y el afrontamiento emocional en los educadores de primaria en Costa Rica, sugiriendo la necesidad de implementar estrategias de apoyo

emocional y bienestar personal para mitigar los efectos adversos del estrés en esta población.

La investigación de Retana, González y Pérez (2022) sobre el afrontamiento emocional de docentes en Costa Rica aporta perspectivas valiosas al estudio sobre motivación laboral en ARIMO Legal. Revela cómo los altos niveles de estrés afectan negativamente el rendimiento laboral y subraya la importancia de abordar el estrés tanto en el ámbito laboral como personal. El estudio destaca la necesidad de estrategias de apoyo emocional y bienestar personal, sugiriendo que su implementación puede mejorar la motivación, autonomía y empoderamiento de los colaboradores, lo cual es importante para mejorar su rendimiento y satisfacción laboral. Además, la metodología cuantitativa basada en encuestas proporciona una guía útil para recopilar datos sobre la percepción del estrés y la motivación entre los colaboradores de ARIMO Legal, facilitando la identificación de áreas de mejora y la implementación de intervenciones adecuadas.

Como segundo antecedente, Castro y Feoli (2021) presentan un análisis de las condiciones ergonómicas y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del personal de la gestión administrativa en el Banco de Costa Rica (BCR) en las sucursales de Heredia, Santo Domingo y San Isidro de Heredia durante el período 2020. La meta principal fue analizar cómo inciden las condiciones ergonómicas en el nivel de satisfacción laboral del personal de la gestión administrativa del BCR en estas sucursales.

La investigación, desarrollada bajo la modalidad de tesis, se centró en los procesos administrativos en la oficina, basándose en la ergonomía como enfoque principal y

considerando aspectos físicos, cognitivos, ambientales y organizacionales que afectan la salud de los trabajadores. Durante visitas a las sucursales, se aplicaron instrumentos de trabajo para recopilar datos sobre la percepción del grupo colaborador del BCR en relación con las condiciones ergonómicas. Se compararon los criterios sobre ergonomía del BCR con la normativa nacional vigente, se identificó la percepción del grupo colaborador sobre las condiciones ergonómicas del banco y se determinó el nivel de satisfacción del personal de la gestión administrativa.

Se concluyó que el banco cumple con la normativa nacional vigente en materia de ergonomía, aunque aún hay disposiciones reglamentarias que afectan la satisfacción del personal. Se proporcionaron aportes significativos para que el departamento de Salud Ocupacional del BCR pueda tomar decisiones y establecer medidas para implementar correctamente la ergonomía en las agencias. Este estudio ofrece una comprensión detallada de cómo las condiciones ergonómicas afectan el nivel de satisfacción laboral en el personal de la gestión administrativa del BCR, brindando información valiosa para mejorar la salud y el bienestar de los colaboradores y para garantizar el cumplimiento de las regulaciones laborales.

La investigación de Castro y Feoli (2021) sobre las condiciones ergonómicas y su impacto en la satisfacción laboral del personal administrativo del BCR aporta información importante al estudio sobre motivación laboral en ARIMO Legal. Este estudio demuestra cómo las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo pueden influir significativamente en la satisfacción y el bienestar de los colaboradores, lo que, a su vez, afecta su rendimiento y motivación. Al destacar la importancia de cumplir con las

normativas ergonómicas y proporcionar un entorno de trabajo adecuado, esta investigación subraya que mejorar las condiciones ergonómicas puede ser una estrategia efectiva para aumentar la satisfacción y la productividad del personal. Además, la metodología utilizada, basada en visitas y encuestas, puede servir como modelo para evaluar y mejorar las condiciones de trabajo en ARIMO Legal, promoviendo un ambiente que fomente la autonomía y el empoderamiento de los colaboradores, y que favorezca tanto su bienestar como su rendimiento laboral.

Para el tercer antecedente, Arce y Rojas (2020) realizaron el estudio *Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica*. El objetivo principal fue evaluar las hipótesis de que a) los teletrabajadores están más satisfechos y b) los teletrabajadores perciben menos estrés. La metodología utilizada fue cuantitativa, y se encuestó a 240 teletrabajadores y 224 trabajadores presenciales.

Se encontró que los teletrabajadores tienen una mayor satisfacción laboral y perciben menos estrés en comparación con los trabajadores presenciales. En conclusión, en la institución estudiada, el teletrabajo se muestra como una opción adecuada en términos de niveles de satisfacción y estrés en comparación con el trabajo presencial. Este estudio proporciona evidencia empírica que respalda los beneficios del teletrabajo en términos de satisfacción laboral y reducción del estrés, lo que puede ser útil para otras organizaciones que estén considerando implementar esta modalidad de trabajo.

La investigación de Arce y Rojas (2020) sobre la satisfacción laboral y el estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales en una universidad estatal de Costa Rica

aporta valiosa información al estudio en ARIMO Legal sobre motivación laboral, autonomía y empoderamiento del colaborador. Este estudio evidencia que los teletrabajadores experimentan niveles más altos de satisfacción laboral y perciben menos estrés en comparación con sus contrapartes que trabajan de manera presencial. Estos hallazgos sugieren que la implementación del teletrabajo podría ser una estrategia eficaz para mejorar la satisfacción y el bienestar de los colaboradores en ARIMO Legal, al permitirles mayor autonomía y flexibilidad en sus roles laborales. Además, ofrece una base empírica sólida que respalda la adopción de políticas de teletrabajo como parte de una estrategia integral para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral dentro de la firma de abogados.

De igual manera, en el año 2020, Sánchez presenta *El mundo del trabajo en la Northern Railway Company: una historia empresarial, del mercado laboral y de las condiciones de trabajo en la Región Atlántico Caribe, Costa Rica (1920-1970)*. Se planteó principalmente analizar los factores que influyen en la producción y permanencia de las desigualdades salariales y en la exposición al riesgo de accidentes en una empresa de capital transnacional estratégica para el modelo de desarrollo costarricense, específicamente la Northern Railway Company, durante el periodo de 1920 a 1970. La metodología utilizada fue cualitativa.

En los principales resultados, se analizan los conflictos entre trabajadores y patronos en la Northern Railway Company, así como los beneficios y exclusiones introducidos por las reformas laborales en contextos de guerras, crisis y reformas a escalas nacional y transnacional. Se concluye que las políticas estatales, empresariales

y la agencia de los trabajadores jugaron un papel importante en la adaptación, resistencia o lucha por transformar las relaciones laborales durante el periodo de producción agroexportadora en las regiones Caribe y Central de Costa Rica. Esta tesis proporciona una mirada detallada sobre la historia del trabajo en el contexto costarricense, analizando el impacto de las políticas y las relaciones laborales en una empresa transnacional clave para el desarrollo del país, ofreciendo valiosos insights para comprender las dinámicas laborales en el pasado y su relevancia para el presente.

La investigación de Sánchez (2020) sobre la Northern Railway Company en Costa Rica durante el período de 1920 a 1970 aporta al estudio en ARIMO Legal sobre motivación laboral, autonomía y empoderamiento del colaborador al proporcionar una perspectiva histórica sobre las dinámicas laborales y las políticas empresariales en un contexto transnacional. Este estudio revela los conflictos y negociaciones entre trabajadores y patronos, así como el impacto de las reformas laborales y las condiciones socioeconómicas en las regiones Caribe y Central de Costa Rica. Los resultados subrayan la influencia de las políticas estatales y empresariales en la adaptación y resistencia de los trabajadores, ofreciendo lecciones importantes sobre las relaciones laborales y las desigualdades salariales. Esta investigación histórica proporciona un marco contextual valioso para comprender las dinámicas laborales actuales en ARIMO Legal, destacando la importancia de considerar el papel histórico de las políticas laborales y las estrategias de gestión en la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral en entornos organizacionales contemporáneos.

En el año 2020, Álvarez et al. presentaron *Metodología para el diagnóstico del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre 2020*. Se planteó la meta de estudiar el clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón durante el primer semestre de 2020, centrándose en la importancia de una metodología para medir el clima organizacional en estas empresas.

La metodología utilizada fue de naturaleza cualitativa. Se obtuvo un promedio general de las variables en estudio de 4,19 en una escala de 1 a 5, lo que indica que el clima organizacional en las empresas del sector transporte es favorable. Se identificó que las empresas del sector transporte tienen una cultura corporativa sólida, un liderazgo que permite la participación de los colaboradores, una motivación favorable que promueve el desarrollo de habilidades, una comunicación efectiva y una estructura organizacional clara en la que se reflejan las responsabilidades de cada colaborador. Este estudio ofrece una visión detallada sobre el clima organizacional en empresas del sector transporte, destacando la importancia de una metodología para medirlo y proporcionando insights sobre los factores que contribuyen a un clima laboral favorable en este sector específico.

La investigación de Álvarez et al. (2020) sobre el clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector transporte en el cantón de Pérez Zeledón durante el primer semestre de 2020 aporta al estudio en ARIMO Legal sobre motivación laboral, autonomía y empoderamiento del colaborador al ofrecer un análisis detallado de los factores que contribuyen a un clima laboral favorable. Este estudio cualitativo revela

que las empresas del sector transporte en la región poseen una cultura corporativa sólida, un liderazgo participativo, motivación para el desarrollo de habilidades, comunicación efectiva y una estructura organizacional clara. Estos elementos son fundamentales para comprender cómo el clima organizacional puede influir en la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral en entornos específicos como el legal. La metodología propuesta por Álvarez et al. también ofrece herramientas para evaluar y mejorar el clima organizacional, proporcionando valiosas perspectivas para aplicar estrategias similares en ARIMO Legal para optimizar su ambiente laboral y maximizar el compromiso de los colaboradores.

### ***Antecedentes internacionales***

En 2023, Dolores, Salazar y Valdivia presentan el estudio titulado *La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso*. El objetivo principal fue determinar si existe una relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en el sector salud en época postpandemia. Para obtener los resultados, se empleó un modelo de regresión lineal simple y un análisis de varianza (ANOVA). Se encontró una correlación positiva entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en el sector salud en época postpandemia, con un valor crítico calculado de 0,889 y un p-valor (sig) de 0,354 para predecir la motivación laboral en relación con la variable desempeño laboral.

Se concluye que la motivación laboral influye de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores en el sector salud durante la época postpandemia. Este estudio proporciona evidencia empírica sobre la importancia de la motivación laboral

en el desempeño de los trabajadores del sector salud, especialmente en un contexto postpandemia, lo cual puede ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias para mejorar el desempeño y el bienestar de su personal.

La investigación de Dolores, Salazar y Valdivia (2023) sobre la motivación laboral y su relación con el desempeño en el sector salud postpandemia aporta al estudio en ARIMO Legal sobre motivación, autonomía y empoderamiento del colaborador, al demostrar la correlación positiva entre la motivación y el desempeño laboral. Utilizando métodos estadísticos como la regresión lineal y el análisis de varianza, el estudio encontró que la motivación laboral influye significativamente en el desempeño de los trabajadores del sector salud en un contexto postpandemia. Este hallazgo es importante para comprender cómo la motivación puede afectar el rendimiento laboral en situaciones desafiantes, como las ocurridas durante y después de la pandemia, ofreciendo insights valiosos para ARIMO Legal en términos de estrategias para mejorar la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral de sus colaboradores en el sector legal.

En 2020, Puma realiza el estudio *La motivación laboral y el compromiso organizacional*. El objetivo principal fue determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios. Se empleó un enfoque de investigación cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel correlacional. Se encontró una correlación positiva alta entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0,759 y un p-valor de 0,000, lo que indica una relación significativa.

Se concluye que los trabajadores que presentan altos niveles de motivación laboral tienden a tener un mayor compromiso hacia la labor que realizan en la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios. Este estudio contribuye al entendimiento de la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en el contexto específico de la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios, proporcionando evidencia empírica que respalda la importancia de la motivación en el compromiso laboral.

La investigación de Puma (2020) sobre la motivación laboral y el compromiso organizacional en la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios aporta al estudio en ARIMO Legal sobre motivación, autonomía y empoderamiento del colaborador al demostrar una correlación positiva significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. Mediante un enfoque cuantitativo correlacional, el estudio encontró que los trabajadores con niveles elevados de motivación laboral también mostraron un mayor compromiso hacia sus labores en la corte. Este hallazgo proporciona una base empírica importante para entender cómo la motivación puede influir en el compromiso organizacional en un contexto específico dentro del sistema judicial, lo cual es relevante para ARIMO Legal al considerar estrategias para mejorar la motivación y el compromiso de sus colaboradores en el ámbito legal.

En el tercer antecedente, en 2019, Barrios et al. realizaron el estudio titulado *Motivación laboral y trabajo en equipo en el sector público de Panamá*. El objetivo prioritario fue analizar los elementos que influyen en la motivación laboral y el trabajo en equipo en el sector público. Se empleó una metodología descriptiva no experimental de campo. Se identificaron aspectos importantes que influyen en la motivación de los

colaboradores en el sector público, tales como una buena remuneración, líderes que recompensan las labores y equipos con un alto índice de colaboración. Se encontró que estos aspectos pueden afectar el rendimiento y el compromiso con el puesto de trabajo.

Se concluye que las instituciones públicas panameñas presentan un rango positivo en cuanto a la motivación de sus colaboradores, aunque existen ciertos aspectos que pueden ser mejorados, los cuales podrían afectar el desempeño laboral y la satisfacción en el puesto de trabajo. Este estudio proporciona información relevante sobre los factores que influyen en la motivación laboral y el trabajo en equipo en el sector público, lo que puede ayudar a futuras administraciones a implementar estrategias para mejorar el ambiente laboral y el rendimiento de los colaboradores en estas instituciones.

La investigación de Barrios et al. (2019) sobre motivación laboral y trabajo en equipo en el sector público de Panamá contribuye al estudio en ARIMO Legal sobre motivación, autonomía y empoderamiento del colaborador al destacar los elementos clave que influyen en la motivación de los colaboradores en instituciones públicas. Mediante un enfoque descriptivo no experimental de campo, el estudio identificó factores como una buena remuneración, el reconocimiento por parte de los líderes y la colaboración efectiva en equipos como determinantes importantes de la motivación y el compromiso con el trabajo en el sector público panameño. Además, se evidenció que estos aspectos pueden impactar significativamente el rendimiento laboral y la satisfacción en el puesto de trabajo. Esta investigación proporciona valiosa información para entender cómo mejorar el ambiente laboral y el rendimiento de los colaboradores en organizaciones públicas, aspectos que pueden ser aplicables para optimizar las

condiciones laborales en ARIMO Legal y promover un mayor compromiso y satisfacción entre sus colaboradores en el ámbito legal.

De la misma manera, De la Cruz (2020) desarrolló el estudio titulado *Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral*. El objetivo principal fue determinar si la inteligencia emocional influye en la satisfacción laboral. Se realizó una revisión de estudios utilizando bases de datos como Google Scholar, SciELO, Redalyc, Dialnet, Google Libros y libros físicos, por lo tanto, es un estudio de carácter cualitativo.

Se concluyó que la inteligencia emocional contribuye a percibir y mantener una actitud positiva frente al trabajo, lo que se relaciona con una alta satisfacción laboral. La inteligencia emocional ejerce una influencia significativa en la satisfacción laboral al contribuir a mantener una actitud positiva hacia el trabajo. Esta revisión de estudios refuerza la importancia de la inteligencia emocional en el contexto laboral y su relación con la satisfacción en el trabajo, ofreciendo una base teórica sólida para futuras investigaciones y prácticas en el ámbito organizacional.

La investigación de De la Cruz (2020) sobre la influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción laboral aporta al estudio en ARIMO Legal al enfatizar cómo la inteligencia emocional puede influir positivamente en la actitud y la satisfacción hacia el trabajo. Mediante una revisión cualitativa de estudios, se concluyó que desarrollar habilidades emocionales contribuye significativamente a mantener una percepción positiva y satisfactoria respecto al trabajo. Este estudio subraya la importancia de la inteligencia emocional como un factor clave en el contexto laboral, ofreciendo una base teórica sólida que sugiere que promover y desarrollar estas habilidades podría mejorar la

satisfacción laboral entre los colaboradores de ARIMO Legal, fortaleciendo así la relación entre autonomía, empoderamiento y satisfacción laboral en el estudio planificado para el cuatrimestre 2024.

De igual manera, Llerena (2019) presentó el estudio titulado *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú*. Como objetivo principal, se planteó verificar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los agentes de seguridad en una empresa de servicios de vigilancia ubicada en la ciudad de Lima. Se llevó a cabo una investigación descriptiva correlacional. Se encontró una correlación significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño de los agentes de seguridad. Además, se identificó que el aspecto de satisfacción laboral que mostró una alta correlación con el desempeño fue la satisfacción con la significación de la tarea, mientras que el aspecto con la relación más débil con el desempeño fue la satisfacción con el beneficio económico.

Los resultados sugieren la importancia de evaluar periódicamente la satisfacción percibida por los trabajadores, considerando diferentes aspectos de satisfacción, especialmente la significación de la tarea. Asimismo, se destaca la necesidad de intervenir en caso de insatisfacción laboral para motivar a los trabajadores en este aspecto. Este estudio contribuye al entendimiento de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el contexto específico de una empresa de servicios de vigilancia, ofreciendo recomendaciones para mejorar la motivación y el rendimiento de los colaboradores en este tipo de organizaciones.

La investigación de Llerena (2019) sobre la satisfacción laboral y su relación con el desempeño en una empresa de servicios de seguridad en Lima aporta al estudio en ARIMO Legal al destacar la importancia de la satisfacción percibida por los trabajadores y su influencia en el rendimiento laboral. A través de un enfoque descriptivo correlacional, se encontró que la satisfacción laboral, especialmente en lo que respecta a la significación de la tarea, está significativamente relacionada con el desempeño de los agentes de seguridad. Este estudio subraya la necesidad de evaluar y gestionar la satisfacción laboral de manera regular, atendiendo a aspectos específicos como la percepción del significado del trabajo, para mejorar tanto la motivación como el rendimiento de los colaboradores en ARIMO Legal. Estos hallazgos ofrecen insights valiosos que podrían aplicarse para fortalecer la relación entre autonomía, empoderamiento y satisfacción laboral en el estudio planificado para el cuatrimestre 2024 en la firma de abogados.

### **Proyecciones de la investigación**

Las proyecciones de la presente investigación se definen en los siguientes aspectos:

1. Identificación de factores motivacionales relevantes: Se espera identificar los factores motivacionales más relevantes para los colaboradores de ARIMO Legal durante el primer cuatrimestre de 2024. Estos pueden incluir aspectos como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento profesional, el ambiente laboral, los incentivos salariales, entre otros.

2. Análisis de la relación entre motivación, rendimiento y satisfacción laboral: Se proyecta realizar un análisis detallado de la relación entre los niveles de motivación de los colaboradores, su rendimiento en el trabajo y su satisfacción laboral. Esto puede implicar el uso de herramientas estadísticas para evaluar la fuerza y la dirección de estas relaciones.
3. Desarrollo de estrategias de mejora: Se espera que el estudio proporcione factores significativos que permitan desarrollar estrategias específicas para mejorar la motivación laboral en ARIMO Legal. Estas estrategias pueden estar dirigidas a fortalecer áreas específicas de motivación identificadas como débiles o a implementar programas de reconocimiento y recompensas.
4. Evaluación de impacto: Se proyecta evaluar el impacto de las estrategias de mejora implementadas en la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral de los colaboradores. Esto puede implicar la comparación de indicadores clave antes y después de la implementación de las intervenciones.
5. Recomendaciones para la gestión de recursos humanos: Se espera que el estudio genere recomendaciones específicas para la gestión de recursos humanos en ARIMO Legal, así como en otras organizaciones que puedan beneficiarse de los hallazgos del estudio. Estas recomendaciones pueden incluir prácticas de reclutamiento y selección, políticas de compensación y beneficios, programas de desarrollo profesional, entre otros.

### **Alcances**

El estudio de la motivación laboral basado en la autonomía y el empoderamiento del colaborador, y su relación con el rendimiento y la satisfacción laboral, durante el

primer cuatrimestre de 2024, tiene alcances significativos que apuntan a una comprensión detallada de los factores influyentes en el entorno laboral de la organización.

Se espera que esta investigación profundice en la interacción entre la motivación, el desempeño y el nivel de satisfacción de los colaboradores, ofreciendo una visión integral sobre cómo estos elementos se relacionan y afectan mutuamente dentro del contexto específico de ARIMO Legal. Para ello, se emplearán tanto métodos cualitativos como cuantitativos, como encuestas, entrevistas y análisis documental, con el objetivo de obtener una perspectiva amplia y detallada de la dinámica laboral en la organización.

A partir de los resultados obtenidos, se buscará proporcionar recomendaciones prácticas y específicas que puedan contribuir a mejorar la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral de los colaboradores en ARIMO Legal.

### **Limitaciones**

Es importante tener en cuenta ciertas limitaciones que pueden afectar el alcance y la aplicación de los hallazgos de esta investigación. Por un lado, el estudio estará confinado al contexto particular de ARIMO Legal lo que puede limitar la generalización de sus resultados a otras organizaciones o industrias. Además, podría existir la posibilidad de restricciones en el acceso a ciertos datos o información confidencial dentro de la organización, lo que podría incidir en la exhaustividad del estudio.

Asimismo, se debe considerar las limitaciones inherentes a la metodología de investigación utilizada, como el sesgo de respuesta en las encuestas o las restricciones de tiempo y recursos para llevar a cabo entrevistas en profundidad.

Al ser una empresa con pocos colaboradores, será difícil encontrar relaciones significativas entre las variables a partir de los datos, ya que las pruebas estadísticas normalmente requieren un tamaño de muestra lo suficientemente grande para asegurar la que sea representativa.

Dada la complejidad de los conceptos de motivación, rendimiento y satisfacción laboral, es probable que algunas variables relevantes no puedan ser completamente capturadas o medidas en el estudio, lo que podría influir en la comprensión completa de la dinámica laboral en ARIMO Legal.

## **Capítulo II. Marco teórico**

El marco teórico es fundamental en una investigación porque proporciona la base conceptual y contextualmente relevante para el estudio. Este ayuda a situar la investigación dentro del campo existente de conocimientos, identificando teorías, modelos y estudios previos que son relevantes para el problema de investigación.

### **Revisión de Literatura**

#### ***Satisfacción y ambiente laboral***

La satisfacción y el ambiente laboral son aspectos fundamentales para el funcionamiento y el éxito de las compañías. En primer lugar, la satisfacción laboral influye directamente en la productividad y el rendimiento de los colaboradores. Cuando los trabajadores están satisfechos con su trabajo, tienden a estar más comprometidos, motivados y enfocados en cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva y eficiente. Esto se traduce en una mayor calidad en el trabajo realizado y en la consecución de los objetivos organizacionales.

La satisfacción laboral es de gran interés para las empresas, porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los colaboradores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. Por lo tanto, los trabajadores están satisfechos con su trabajo, ya sea porque se sienten bien pagados, bien considerados, porque ascienden o aprenden, producen y rinden más. (Gómez, 2022, p. 94)

Según Gómez (2022), una alta satisfacción laboral no solo puede conducir a una menor rotación de personal y una mayor productividad, sino que también contribuye al bienestar general de los colaboradores, reduciendo la propensión a faltar al trabajo y promoviendo una mejor salud y una vida más prolongada. Asimismo, sugiere que los colaboradores encuentran satisfacción en su trabajo cuando se les brinda una remuneración adecuada, reconocimiento y oportunidades de desarrollo, lo que influye significativamente en su compromiso, rendimiento y lealtad hacia la organización.

### Figura 1

*Satisfacción laboral*



Fuente: Gómez (2022, p. 95)

## **Factores influyentes en la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es influenciada por diversos factores que convergen para determinar el bienestar y la percepción de los colaboradores respecto a su trabajo. Entre estos factores se encuentran el ambiente laboral, caracterizado por la cultura organizacional y las relaciones interpersonales; la compensación y los beneficios ofrecidos, incluyendo oportunidades de crecimiento profesional; el reconocimiento y apreciación por el trabajo realizado; así como el equilibrio entre vida laboral y personal. Estos elementos, cuando están presentes en un entorno laboral, contribuyen a la satisfacción de los colaboradores, y promueven un mayor compromiso, motivación y productividad dentro de la organización.

El hecho de que una persona este satisfecha laboralmente, se refleja en sus áreas de trabajo, pues muestran motivados y a gusto en su ambiente de trabajo, lo cual se refleja en la calidad del servicio y en las adecuadas relaciones interpersonales, que experimenta día a día el trabajador, un trabajador satisfecho contribuye adecuadamente al cumplimiento de los objetivos de la institución. (Meléndez y Bardales, 2020, pp. 10-11)

Meléndez y Bardales (2020) explican que, cuando los trabajadores están satisfechos con su trabajo, esto se refleja en una actitud positiva, mayor motivación y comodidad en el entorno laboral, lo que, a su vez, impacta directamente en la calidad del servicio ofrecido y en las relaciones interpersonales dentro de la organización. Esta conexión entre la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo sugiere que un colaborador

satisfecho tiende a ser más comprometido y colaborativo, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales.

## Figura 2

*Factores de satisfacción laboral*



Fuente: Computerworld (2021)

## Jerarquía de necesidades de Maslow

Según lo menciona Locke (2018), la teoría de Maslow sostiene que las necesidades básicas humanas, tales como las relacionadas con la fisiología y la seguridad, deben satisfacerse primero antes de que las personas busquen satisfacer necesidades más complejas, como las de pertenencia, estima o autorrealización.

**Figura 3**

*Jerarquía de necesidades de Maslow*



Fuente: Locke (2018).

Lo citado por Locke (2018) resume la perspectiva de la teoría de Maslow sobre las necesidades humanas. Destaca que Maslow postula que las necesidades básicas, como la fisiología y la seguridad, deben cumplirse antes de que las personas busquen satisfacer necesidades más complejas, como las de pertenencia, estima o autorrealización. La referencia sugiere que esta interpretación se basa en el trabajo de Locke, lo que implica que es una idea ampliamente aceptada en la literatura académica.

### ***Compensación.***

La compensación que reciben los colaboradores de una empresa juega un papel importante en su satisfacción laboral y en su percepción general del valor que la empresa les otorga. La compensación no se limita únicamente al salario, sino que también incluye

beneficios como bonos, prestaciones, oportunidades de desarrollo y reconocimiento por el trabajo realizado. Cuando los colaboradores perciben que su compensación es justa y equitativa en relación con sus responsabilidades y contribuciones, es más probable que se sientan valorados y motivados en su trabajo. Una compensación competitiva y adecuada no solo les proporciona un sentido de seguridad financiera, sino que también les permite sentirse reconocidos y apreciados por su esfuerzo.

Es importante que se le comunique al colaborador cual es la estrategia de que tiene la empresa sobre las compensaciones y la importancia que tienen los aspectos organizacionales para desarrollarla. En esto es relevante que la institución organice y documente los perfiles de cargos, determinando sus elementos descriptivos y analice aquellas variables que permitan conocer la intelectualidad del cargo, sus responsabilidades adquiridas, esfuerzos físicos y las condiciones en los puestos de trabajo, como aspectos a tener en cuenta en el momento de establecer salarios, aumentos, incentivos y beneficios sociales desarrollados en una política salarial de equidad interna, esto a su vez requiere conocer la competitividad externa de los salarios como elemento de motivación. (Torres, 2019, p. 5)

Es trascendental que la empresa comunique claramente su enfoque y política sobre compensaciones, así como la importancia de los aspectos organizacionales en su desarrollo. Esto implica la organización y documentación de perfiles de cargos, lo que permite determinar elementos descriptivos y analizar variables relacionadas con las responsabilidades, el esfuerzo físico y las condiciones laborales, para establecer salarios,

aumentos, incentivos y beneficios sociales de manera equitativa. Además, se subraya la necesidad de considerar la competitividad externa de los salarios como un factor motivacional.

### ***Apoyo organizacional.***

El apoyo organizacional es fundamental en una empresa, ya que contribuye al bienestar y la satisfacción de los colaboradores, lo cual repercute directamente en su desempeño y compromiso con la organización. Cuando una empresa ofrece un apoyo adecuado a sus trabajadores, ya sea a través de programas de desarrollo profesional, políticas de conciliación laboral y familiar, o simplemente mostrando interés por el bienestar de sus colaboradores, se crea un ambiente laboral positivo y saludable. Esto fomenta la lealtad y la retención del talento, aumenta la motivación y la productividad, y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

El apoyo organizacional percibido es una dimensión que engloba todo lo que corresponde al respaldo que ofrece la empresa para sus colaboradores. Destacan las muestras de agradecimiento, el involucrar a los colaboradores en las decisiones que de alguna manera los afectan y la consideración y valoración como individuos, de acuerdo con sus intereses particulares. (Gómez, 2022, p. 96)

Gómez (2022) indica que esta percepción abarca diversos aspectos que reflejan el respaldo y la consideración que la organización ofrece a sus colaboradores. En primer lugar, se mencionan las muestras de agradecimiento, las cuales indican el reconocimiento y la valoración hacia el trabajo realizado por los colaboradores. Además, se resalta la importancia de involucrar a los colaboradores en las decisiones que puedan

afectarlos, lo que promueve la participación y el sentido de pertenencia. Finalmente, se hace hincapié en la consideración y valoración de los colaboradores como individuos, reconociendo sus intereses particulares y necesidades.

### ***Ambiente laboral.***

El ambiente laboral desempeña un papel importante en la consecución de la satisfacción laboral de los colaboradores debido a varios factores interrelacionados. En primer lugar, un ambiente laboral positivo, caracterizado por la confianza, el respeto mutuo, la colaboración y la comunicación efectiva, crea un entorno propicio para que los colaboradores se sientan valorados y apreciados por la organización. Este sentido de pertenencia y reconocimiento contribuye significativamente a la satisfacción laboral.

Tomando en cuenta que la salud laboral de los colaboradores depende principalmente de las condiciones que la organización provee para realizar las actividades, se puede determinar que los accidentes y enfermedades laborales son la consecuencia de condiciones deficientes imperantes en el ambiente de trabajo, por lo tanto, debe ser considerado como un riesgo. (Ortiz, 2021, p. 5)

En el fragmento de Ortiz (2021) se afirma que la salud y seguridad en el trabajo dependen en gran medida de las condiciones en las que los colaboradores realizan sus actividades diarias. Se argumenta que los accidentes y enfermedades laborales son, en última instancia, el resultado de condiciones deficientes en el ambiente de trabajo, lo que implica que deben considerarse como riesgos significativos.

### ***Espacio físico.***

El espacio físico en el ambiente laboral juega un papel fundamental en el bienestar y la productividad de los colaboradores. Proporciona un entorno en el que los colaboradores llevan a cabo sus tareas diarias, interactúan con colegas y clientes, y pasan una parte significativa de su tiempo. Un espacio físico bien diseñado y adecuado puede fomentar la colaboración, la creatividad y el trabajo en equipo, así como mejorar la concentración y el enfoque en las tareas.

Los elementos por considerar como parte del ambiente de trabajo, tales como agentes físicos y materiales, y cómo es que su descuido aumenta sustancialmente el riesgo de accidentes convirtiendo a este factor como uno de los de mayor riesgo debido al estado de estrés o tensión que el colaborador pueda sufrir debido a su ambiente y la precaución de evitar incidir en un accidente y afectar el funcionamiento de la organización (Ortiz, 2021, p. 6)

Para Ortiz (2021), el descuido de estos elementos puede aumentar significativamente el riesgo de accidentes laborales, convirtiéndose en uno de los factores de mayor peligro en el entorno laboral. Este riesgo se magnifica debido al estado de estrés o tensión que los colaboradores pueden experimentar en un ambiente laboral descuidado o poco seguro.

### ***Comunicación.***

La comunicación en el trabajo es esencial para promover una buena satisfacción laboral por varias razones fundamentales. En primer lugar, la comunicación efectiva fomenta un ambiente de trabajo abierto y transparente donde los colaboradores se

sienten escuchados y valorados. Esto les permite expresar sus opiniones, ideas y preocupaciones, lo que contribuye a su sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Además, la comunicación clara y constante ayuda a alinear las expectativas entre los colaboradores y la dirección, reduciendo la confusión y la incertidumbre en el trabajo. “Los procesos de comunicación abierta y accesible con los trabajadores de la empresa son un elemento relevante en el fortalecimiento del ambiente de trabajo” (Gómez, 2022, p. 96).

Una comunicación abierta facilita la creación de un entorno laboral donde los colaboradores se sienten cómodos expresando sus opiniones, preocupaciones y sugerencias. Esto promueve la confianza y el respeto mutuo entre los colaboradores y la dirección, contribuyendo a un clima laboral positivo y colaborativo. Además, reduce la incertidumbre y la confusión, y ayuda a alinear las expectativas y acciones de los colaboradores con los objetivos de la organización.

### **Herramientas de colaboración**

Establecer una comunicación fluida a través de herramientas de colaboración es esencial para cualquier estrategia de comunicación, especialmente a medida que el trabajo remoto y los equipos distribuidos se vuelven cada vez más comunes en la era digital actual. Herramientas como videoconferencias, mensajería instantánea, *software* de gestión de proyectos y plataformas de intercambio de documentos ayudan a los equipos remotos a comunicarse y colaborar de manera efectiva. Al aprovechar el poder de la tecnología, las organizaciones pueden mejorar la colaboración, optimizar los flujos de trabajo y aumentar la productividad.

A continuación, se presentan algunas razones persuasivas para considerar la incorporación de herramientas de colaboración en una estrategia de comunicación:

- Las herramientas de colaboración proporcionan una plataforma en tiempo real para que los miembros del equipo se comuniquen, independientemente de su ubicación. Con características como mensajería instantánea, videoconferencias e intercambio de archivos, los miembros del equipo pueden mantenerse conectados e informados. Esto mejora la comunicación en general y reduce el riesgo de malentendidos, lo que puede provocar retrasos y errores.
- Estas herramientas facilitan el trabajo en equipo al permitir que los miembros colaboren en tiempo real. Por ejemplo, los miembros del equipo pueden editar un documento o presentación simultáneamente, proporcionando comentarios inmediatos y realizando cambios de manera colaborativa. Esto mejora la calidad del trabajo y ayuda a los equipos a completar proyectos de manera más eficiente.
- Las herramientas de colaboración pueden ayudar a optimizar los flujos de trabajo, reduciendo el tiempo que los miembros del equipo dedican a tareas administrativas. La automatización de tareas como la programación, el intercambio de documentos y el seguimiento del progreso permite que los miembros del equipo se centren en trabajos importantes, mejorando así la productividad.
- Dichas herramientas ofrecen un excelente medio para reconocer los esfuerzos del equipo y apreciar su dedicación y desempeño en el proyecto. Esto empodera a los colegas de equipo, animándolos a dar lo mejor de sí mismos.

## ***Evaluación del rendimiento laboral y su relación con la motivación***

La evaluación del rendimiento laboral es un proceso fundamental en cualquier entorno profesional, ya que permite medir y analizar el desempeño de los colaboradores en relación con los objetivos y expectativas de la organización. Sin embargo, su eficacia está ligada con la motivación de los trabajadores. La motivación juega un papel importante en el impulso de la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso con las metas corporativas. Entender cómo la evaluación del rendimiento laboral puede influir en la motivación de los colaboradores es esencial para optimizar el funcionamiento organizacional y fomentar un ambiente de trabajo en el que los individuos se sientan valorados y motivados para alcanzar su máximo potencial.

La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. No se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecido y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios. (Carvajal, Reyes y Zambrano, 2022, p. 6)

La evaluación es de gran relevancia para medir el cumplimiento de objetivos, pero su efectividad depende de la motivación de los colaboradores. La motivación es clave para la productividad y la satisfacción laboral, por lo que comprender cómo la evaluación

influye en ella es importante para mejorar el funcionamiento organizacional y fomentar un ambiente laboral positivo.

## Figura 4

### *Rendimiento Laboral*



Fuente: Bizneo (2024).

### **Rendimiento laboral.**

El rendimiento laboral, piedra angular en la eficiencia y competitividad de cualquier organización, refleja la capacidad y eficacia con la que los colaboradores llevan a cabo sus tareas y responsabilidades en el entorno laboral. Es un indicador fundamental que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, así como identificar áreas de mejora tanto a nivel individual como organizacional. El rendimiento laboral abarca diversos aspectos, incluyendo la calidad del trabajo, la productividad, la

puntualidad, la creatividad y la capacidad de adaptación. Su adecuada gestión y evaluación son clave para impulsar el crecimiento y la excelencia dentro de una empresa.

Existe una fórmula sencilla que de forma muy acertada resume el concepto de rendimiento laboral o productividad: (Capacidad \* Foco \* Estrategia = Productividad).

Esta fórmula se desarrolla en base a tres variables: capacidad, foco y estrategia que articulan la capacidad de producción y el modo de optimizar los recursos disponibles. Son esos elementos que, combinados acertadamente, pueden lograr que se obtengan más y mejores resultados. No hay que perder de vista que, simplificando, el rendimiento laboral es una ratio que relaciona el coste de los recursos y los resultados o producción. Y por eso, el error más frecuente es medir sólo el producto final, la consecución de objetivos, o lo que es lo mismo, medir la producción (N.º horas trabajadas x N.º trabajadores), y no la productividad. (Carvajal, Reyes y Zambrano, 2022, p. 9)

Las variables utilizadas en la fórmula están diseñadas para maximizar la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles y mejorar el rendimiento general. Al combinar estas variables de manera efectiva, se puede alcanzar una mayor eficacia y calidad en la producción. Es de gran importancia recordar que el rendimiento laboral no solo mide la producción final o el logro de objetivos, sino que también implica evaluar cómo se emplean los recursos disponibles para obtener esos resultados.

La evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores es imprescindible en cualquier compañía. Conocer cómo medir su productividad para que los resultados se ajusten lo máximo a la realidad y contar datos fiables, resulta importantísimo.

Solo de esta forma se podrán plantear las medidas adecuadas para la consecución de objetivos de negocio. (Carvajal, Reyes y Zambrano, 2022, p. 9)

Solo a través de una evaluación minuciosa se pueden identificar áreas de mejora y establecer estrategias efectivas para alcanzar los objetivos empresariales. Por lo tanto, la evaluación del rendimiento laboral proporciona el panorama necesario para implementar medidas adecuadas que impulsen el crecimiento y el éxito de la organización.

## Figura 5

### *Satisfacción Laboral*



Fuente: Questionpro (2024).

### ***Métricas cuantitativas de rendimiento laboral.***

Medir el rendimiento laboral implica establecer objetivos claros y alcanzables, evaluar el progreso hacia esos objetivos a través de evaluaciones periódicas, utilizar indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar la eficiencia y calidad del trabajo realizado, proporcionar retroalimentación regular y seguir de cerca el rendimiento a lo largo del tiempo. Esta combinación de enfoques permite a los colaboradores tener una comprensión completa del desempeño de los colaboradores, identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, y tomar decisiones informadas para optimizar la productividad y el éxito organizacional.

Las mediciones de la productividad de los trabajadores pueden aportar información importante sobre su rendimiento y sobre cómo deben organizarse los lugares de trabajo. Las medidas directas de la productividad se usan para estudiar una serie de cuestiones, como los efectos de los incentivos, la influencia de los compañeros en el comportamiento o la acumulación de capital humano en el trabajo. Para estas cuestiones y otras relacionadas, es importante seleccionar medidas de rendimiento adecuadas. (Sauermann, 2023, párr. 10)

Las medidas directas de productividad, según Sauermann (2023), son herramientas fundamentales para abordar diversas cuestiones, como el impacto de los incentivos, la influencia de los compañeros en el comportamiento laboral y la acumulación de capital humano en el trabajo. Esto sugiere que la productividad no solo es un indicador de eficiencia en el trabajo, sino también una herramienta analítica valiosa para comprender mejor los procesos laborales y optimizar el rendimiento de los colaboradores.

## Figura 6

*Métricas cuantitativas de rendimiento laboral*

# Métricas cuantitativas



Fuente: FasterCapital (2024)

Según FasterCapital (2024), las métricas cuantitativas son herramientas fundamentales para evaluar el rendimiento de los proveedores y determinar su éxito en función de los términos del contrato. Al analizar indicadores como la precisión en la entrega, la calidad de los productos o servicios, el ahorro de costos, la capacidad de respuesta y los indicadores clave de rendimiento (KPI), las empresas pueden obtener información valiosa sobre el desempeño del proveedor y tomar decisiones fundamentadas sobre sus relaciones comerciales. Es de gran importancia establecer métricas claras y cuantificables desde el inicio del acuerdo con el proveedor para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en toda la asociación.

### ***Productividad por unidad de tiempo.***

De acuerdo con Choque (2021), la productividad por unidad de tiempo es una medida que se utiliza para evaluar la eficiencia con la que se llevan a cabo las tareas o actividades en un determinado período de tiempo. Se calcula dividiendo la cantidad de producción o trabajo realizado por el tiempo dedicado a llevar a cabo esa producción o trabajo.

Choque (2021) destaca que esta medida se utiliza para evaluar la eficiencia en la realización de tareas o actividades dentro de un período específico, lo cual es esencial para comprender cómo se está utilizando el tiempo en el trabajo y cómo se están logrando los resultados. Al dividir la cantidad de producción o trabajo realizado por el tiempo dedicado a esa actividad, esta métrica proporciona una medida cuantitativa de la eficiencia y el rendimiento laboral. En consecuencia, la productividad por unidad de tiempo es una herramienta valiosa para identificar áreas de mejora y optimización en los procesos laborales, lo que contribuye a la mejora continua y al logro de objetivos organizacionales.

### ***Métricas cualitativas de rendimiento laboral.***

Las métricas cualitativas de rendimiento laboral son medidas que evalúan aspectos no numéricos o subjetivos del desempeño de un colaborador en el trabajo. A diferencia de las métricas cuantitativas, que se centran en datos numéricos como la cantidad de producción o la eficiencia en el tiempo, las métricas cualitativas se enfocan en la calidad, el comportamiento, las habilidades y las actitudes de los colaboradores. Estas métricas pueden incluir evaluaciones de la comunicación interpersonal, la

capacidad de trabajo en equipo, la creatividad, la adaptabilidad, la iniciativa, la resolución de problemas y la satisfacción del cliente.

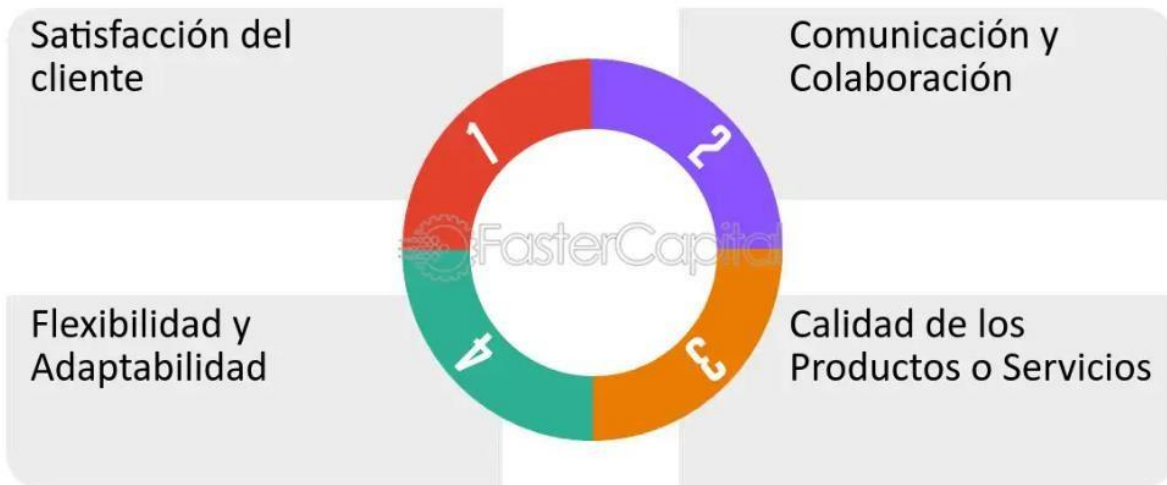
Las mediciones de la productividad de los trabajadores pueden aportar información importante sobre su rendimiento y sobre cómo deben organizarse los lugares de trabajo. Las medidas directas de la productividad se usan para estudiar una serie de cuestiones, como los efectos de los incentivos, la influencia de los compañeros en el comportamiento o la acumulación de capital humano en el trabajo. Para estas cuestiones y otras relacionadas, es importante seleccionar medidas de rendimiento adecuadas. (Sauermann, 2023, párr. 10)

Las medidas directas de productividad proporcionan información valiosa sobre una variedad de aspectos, como los efectos de los incentivos, la influencia de los compañeros en el comportamiento y la acumulación de capital humano en el trabajo. Esto sugiere que la productividad no solo es un indicador de la eficiencia laboral, sino también una herramienta analítica valiosa para comprender mejor los procesos laborales y su impacto en el desempeño de los colaboradores.

## Figura 7

### Métricas cualitativas

# Métricas cualitativas



Fuente: FasterCapital (2024)

Según lo explica FasterCapital (2024), al evaluar el rendimiento de los proveedores, es común centrarse en métricas cuantitativas como el ahorro de costos y la puntualidad en la entrega. Sin embargo, las métricas cualitativas también son importantes para determinar el éxito de un proveedor en términos del acuerdo establecido. Estas métricas proporcionan una visión más amplia del rendimiento global del proveedor, la satisfacción del cliente y la calidad de sus productos o servicios. En esta sección, se examinarán algunas métricas cualitativas importantes que pueden facilitar una evaluación completa de los proveedores.

### ***Calidad del trabajo realizado.***

La calidad del trabajo realizado por los colaboradores es un aspecto fundamental en la evaluación del rendimiento laboral en cualquier organización. Esta métrica es relevante para determinar la eficacia con la que se ejecutan las tareas asignadas, la precisión en la entrega de resultados y el cumplimiento de los estándares establecidos por la empresa

De acuerdo con Guartán, Torres y Valarezo (2019) en la ejecución de las tareas asignadas, la precisión en la entrega de resultados y la satisfacción de los estándares establecidos por la organización. La calidad del trabajo puede medirse mediante la revisión de productos terminados, la evaluación de la satisfacción del cliente, el análisis de errores o retrabajos, y la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos establecidos. Una alta calidad en el trabajo realizado refleja la competencia, habilidad y dedicación del colaborador, así como su capacidad para cumplir con los estándares de calidad y las expectativas del cliente o de la organización.

Esta métrica no solo se refiere a la ejecución de tareas asignadas, sino también a la precisión en la entrega de resultados y la satisfacción de los estándares establecidos por la organización. Además, los autores mencionan que hay varios métodos para medir la calidad del trabajo, como la revisión de productos terminados, la evaluación de la satisfacción del cliente y el análisis de errores o retrabajos. Guartán, Torres y Valarezo (2019) subrayan que una alta calidad en el trabajo realizado refleja la competencia y habilidad de los colaboradores, mientras que una baja calidad puede indicar falta de habilidades o falta de atención a los detalles.

### ***Satisfacción del cliente o usuario.***

La medición de la satisfacción del cliente es de gran importancia para evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores en roles que implican interacción directa con los clientes. Al recopilar opiniones y retroalimentación directa de los clientes sobre su experiencia con los productos o servicios ofrecidos, las empresas pueden evaluar de manera más precisa cómo los colaboradores están desempeñando sus funciones. La satisfacción del cliente proporciona una medida objetiva del impacto del trabajo de los colaboradores en la percepción y la experiencia de los clientes, lo que permite identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para optimizar la calidad del servicio.

Zavala y Valencia (2021) señalan que la medición de la satisfacción del cliente es importante para cualquier empresa que busque comprender y mejorar la calidad de su servicio. Una de las mejores formas de hacerlo es a través de encuestas de satisfacción, que pueden ser enviadas por correo electrónico, realizadas por teléfono o implementadas en el sitio web de la empresa. Estas encuestas permiten recopilar opiniones directas de los clientes sobre su experiencia, así como identificar áreas de mejora y fortaleza. Además, el análisis de comentarios y reseñas en plataformas en línea ofrece una perspectiva adicional sobre la satisfacción del cliente y permite a la empresa responder de manera proactiva a las inquietudes y necesidades de los clientes.

Zavala y Valencia (2021) afirman que la eficacia de las encuestas de satisfacción como una herramienta clave para recopilar opiniones directas de los clientes y obtener información valiosa sobre su experiencia. Además, se menciona el análisis de

comentarios y reseñas en línea como una forma complementaria de entender las percepciones de los clientes y abordar sus inquietudes de manera proactiva.

### **Motivación laboral.**

La motivación laboral se refiere al impulso interno o externo que incita a los colaboradores a realizar sus tareas laborales con entusiasmo, compromiso y perseverancia. Es el conjunto de factores, tanto internos como externos, que influyen en el comportamiento y la actitud de los trabajadores dentro del entorno laboral. La motivación laboral puede derivar de diversas fuentes, como el reconocimiento, las recompensas financieras, el sentido de logro, el desarrollo profesional, el ambiente de trabajo, el liderazgo efectivo y la satisfacción personal en el trabajo. En resumen, la motivación laboral impulsa a los colaboradores a alcanzar sus metas individuales y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

La motivación laboral es un elemento clave en el desarrollo de todo ser humano, cobrando aún más valor cuando este se encuentra conformando una organización, ya que pasa a formar parte del factor humano, pieza indispensable para el logro de metas y consecución de los objetivos organizacionales. (Dolores, Salazar y Valdivia, 2023, p. 11)

El fragmento resalta que la motivación no solo influye en el rendimiento y la actitud de los individuos, sino que también se convierte en un componente importante del factor humano dentro de una empresa. Este enfoque resalta la importancia de los colaboradores como elementos fundamentales en el logro de metas y objetivos organizacionales.

## Figura 8

### Motivación Laboral



Fuente: Questionpro (2024)

### ***Factores motivacionales presentes en el desempeño laboral.***

De conformidad con Guzmán et al. (2020), los factores motivacionales según que influyen en el desempeño laboral son fundamentales para promover el compromiso y la productividad de los colaboradores en cualquier organización. El reconocimiento y la apreciación por el trabajo realizado, así como las oportunidades de desarrollo profesional, son aspectos clave que alimentan la motivación intrínseca de los trabajadores. Además, una compensación justa y un ambiente de trabajo positivo, donde prevalezcan la

colaboración, el respeto y el apoyo mutuo, son elementos que fortalecen el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores con la empresa.

Por otro lado, se menciona que los desafíos y responsabilidades adecuadas, junto con un propósito claro en el trabajo, también impulsan la motivación de los colaboradores al brindarles oportunidades para crecer, aprender y contribuir significativamente al éxito de la organización. Al entender y atender estos factores motivacionales, las empresas pueden cultivar un entorno laboral que estimule el rendimiento óptimo y el compromiso de sus colaboradores, lo que conduce a un mayor éxito organizacional y una mayor retención del talento.

### ***Impacto de la motivación en la mejora del rendimiento.***

La motivación tiene un impacto significativo en la mejora del rendimiento de los colaboradores en el lugar de trabajo. Cuando los colaboradores están motivados, están más comprometidos, enfocados y dispuestos a esforzarse por alcanzar metas y objetivos establecidos. Esto se traduce en un aumento de la productividad y la eficiencia en la realización de tareas y proyectos. Además, la motivación puede mejorar la calidad del trabajo, ya que los colaboradores motivados tienden a demostrar una mayor atención a los detalles, creatividad y persistencia en la búsqueda de soluciones.

La motivación, según Guzmán et al. (2020), también influye en la actitud y el comportamiento de los colaboradores en el trabajo. Los colaboradores motivados tienden a mostrar una actitud más positiva y proactiva hacia sus responsabilidades laborales, lo que promueve un ambiente de trabajo colaborativo y enérgico. Además, la motivación puede contribuir a la retención del talento, ya que los colaboradores motivados suelen

sentirse más satisfechos y comprometidos con su trabajo, lo que reduce la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos colaboradores.

Los colaboradores motivados tienden a mostrar una actitud más positiva y proactiva hacia sus responsabilidades laborales, lo que crea un ambiente de trabajo colaborativo y enérgico. Esta actitud positiva puede fomentar la cooperación entre colegas, la creatividad y el trabajo en equipo, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Además, la motivación puede desempeñar un papel importante en la retención del talento dentro de la organización. Los colaboradores motivados tienden a sentirse más satisfechos y comprometidos con su trabajo, lo que reduce la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos colaboradores.

### ***Salario emocional.***

En los últimos años, el salario emocional ha ganado una importancia creciente en el ámbito laboral debido a una serie de cambios en el mundo laboral y en las expectativas de los colaboradores. El salario emocional se refiere a las recompensas no monetarias que reciben los colaboradores como parte de su compensación, tales como el reconocimiento, el equilibrio entre vida laboral y personal, el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, el ambiente de trabajo positivo, entre otros aspectos. Esta forma de compensación se ha vuelto relevante en un contexto donde los colaboradores valoran cada vez más aspectos como la realización personal, el bienestar emocional y la calidad de vida en el trabajo.

Dentro de las nuevas tendencias en las organizaciones para motivar a las personas se encuentra el salario emocional, como la forma de acciones que involucran el buen sentimiento de las personas hacia la empresa pero que no requieren recursos económicos y que para ello se define como que no solo el dinero puede generar valor en el colaborador, en la capacidad de observar y sentir el clima organizacional, en encontrar ese equilibrio entre la vida laboral y familiar que ninguna se afecte entre sí y que logren una complementariedad que se refleje en el mejoramiento continuo de la institución, la productividad la reducción del ausentismo y minimizar la rotación del personal traducido en una optimización de los recursos organizacionales. (Torres, 2019, pp. 7- 8)

Según el fragmento de Torres (2019), el salario emocional va más allá del aspecto monetario, se centra en acciones y prácticas que promueven el bienestar emocional y la satisfacción de los colaboradores. Entre estas acciones se incluye el fomento de un clima organizacional favorable, la promoción del equilibrio entre la vida laboral y familiar, y la creación de sinergias que mejoren continuamente la institución. Además, se destaca que estas prácticas pueden traducirse en beneficios tangibles para la organización, como un aumento en la productividad, la reducción del ausentismo y la disminución de la rotación de personal.

### ***Reconocimiento y valoración del colaborador.***

En el entorno empresarial actual, el reconocimiento y la valoración del colaborador emergen como elementos fundamentales para el éxito organizacional y el bienestar

laboral. Esta práctica no solo implica el reconocimiento de los logros individuales o colectivos de los colaboradores, sino también la valoración constante de su contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, el reconocimiento efectivo y la valoración adecuada fortalecen la motivación y el compromiso de los trabajadores y también fomentan un ambiente laboral positivo y una cultura organizacional sólida.

El reconocimiento informal, se concibe como un sistema simple, inmediato y con un bajo costo que refuerza el comportamiento de los colaboradores. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado. De otra parte, el reconocimiento formal, es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y asegurar su efecto. Cuando se realiza eficazmente este tipo de reconocimiento es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un colaborador por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, y premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. (Polindara, 2020, p. 19).

El reconocimiento informal, por su sencillez y bajo costo, ofrece una forma rápida de reforzar el comportamiento positivo de los colaboradores, mientras que el reconocimiento formal es fundamental para construir una cultura organizacional sólida y visible. Ambos tipos de reconocimiento son esenciales para fortalecer el compromiso de

los colaboradores, fomentar un ambiente laboral positivo y mejorar la productividad en la empresa.

Según Polindara (2020), existen varios programas destinados a mejorar el ambiente laboral y la productividad de los colaboradores. Se destacan tres enfoques principales: la administración por objetivos, los programas de reconocimiento de colaboradores y los programas de participación de los colaboradores. La administración por objetivos se centra en establecer metas tangibles y mensurables para los individuos y las unidades organizacionales, lo que puede ayudar a alinear los objetivos individuales con los objetivos generales de la organización. Los programas de reconocimiento de colaboradores enfatizan el reconocimiento y la valoración del trabajo bien hecho, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores. Por último, los programas de participación de los colaboradores buscan involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y promover su compromiso con el éxito de la organización, lo que puede resultar en una mayor autonomía y control sobre su trabajo y una mayor satisfacción laboral.

La aplicación de programas como la administración por objetivos, el reconocimiento de colaboradores y la participación de estos en la toma de decisiones ayuda a valorar y reconocer el trabajo de los colaboradores. Esto contribuye al salario emocional al proporcionar metas claras, reconocimiento de logros y un sentido de pertenencia y propósito en el trabajo, lo que mejora la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores.

### ***Feedback positivo y reconocimiento.***

El *feedback* positivo y el reconocimiento son elementos fundamentales en el ámbito laboral que contribuyen significativamente al desarrollo profesional y personal de los colaboradores, así como al éxito organizacional. El *feedback* positivo implica proporcionar comentarios constructivos y alentadores sobre el desempeño de los individuos, destacando sus fortalezas y logros. Por otro lado, el reconocimiento implica valorar y celebrar los esfuerzos y contribuciones de los colaboradores hacia los objetivos de la organización.

Para lograr el éxito a largo plazo, los programas de gestión necesitan alguna forma de revisión y retroalimentación para la mejora continua de sus trabajadores, para así mejorar las relaciones con los colaboradores, la satisfacción de éstos y la productividad en el espacio de trabajo. (Solís, 2022, p. 13)

El *feedback* positivo juega un papel importante en el entorno laboral al proporcionar una vía efectiva para la revisión y la retroalimentación continua de los trabajadores. Este tipo de retroalimentación no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también fortalece las relaciones entre colaboradores y colaboradores. Al recibir reconocimiento por su buen desempeño, los colaboradores se sienten valorados y motivados, lo que contribuye a su satisfacción laboral y, en última instancia, a su compromiso con la empresa.

El reconocimiento tiene mayor impacto cuando se hace a tiempo, de manera oportuna, sincera y relevante. Si las buenas prácticas y buenos resultados de un colaborador se informan a largo tiempo después de haberse identificado, el

impacto en su productividad no será tan significativo. El reconocimiento también debe ser específico y relevante; debe ser informado con claridad y brevedad. Igualmente, este debe ser eventual y específico, debido a que tiene que enlazarse con los valores organizacionales, las metas, los objetivos las prioridades que busca la organización. Por otro lado, la productividad es uno de los factores importante a la hora de realizar un programa de reconocimiento laboral, sin embargo, la satisfacción laboral es otro de los temas importantes en la retención laboral. (Polindara, 2020, p. 22)

Es de suma importancia que las acciones positivas de los colaboradores sean reconocidas de forma temprana, ya que el efecto en su productividad puede ser notablemente mayor. Asimismo, el reconocimiento debe ser específico y vinculado con los valores y objetivos organizacionales para que tenga un efecto significativo en la motivación y el compromiso de los colaboradores.

### ***Sistema de reconocimiento.***

Un sistema de reconocimiento laboral es una estructura o conjunto de prácticas establecidas por una organización para reconocer y recompensar el desempeño excepcional de sus colaboradores. Este sistema puede incluir una variedad de elementos diseñados para valorar y celebrar los logros y contribuciones de los trabajadores. Por ejemplo, puede consistir en programas formales de reconocimiento, como premios, bonificaciones, ascensos o reconocimientos públicos en reuniones o eventos de la empresa. También puede implicar el otorgamiento de incentivos no monetarios, como días libres adicionales, acceso a capacitaciones especiales o programas de desarrollo

profesional, oportunidades de participación en proyectos especiales o el elogio y la gratitud verbal por parte de los supervisores y compañeros de trabajo.

El significado de reconocer proviene del verbo en latín “cognoscere” que representa el saber o ver de nuevo, por el significado de la palabra reconocer significa que identificamos los atributos que tiene esa persona para poder identificar con que debemos reconocerlo. En diferentes contextos se puede hablar de reconocer a la persona y esto implica establecer una estrecha relación entre el ser humano y la interacción con el mundo; Berkeley en su obra “Tratado sobre los principios del conocimiento humano”, afirma que el ser humano es “un ser es ser percibido”, debido a que las personas sienten que existen, en la medida en que son percibidas por otras. A partir de lo dicho anteriormente, el reconocimiento se fundamenta en la percepción, es decir, percibir si las personas con quienes nos relacionamos tienen un concepto sobre el valor que tenemos de nosotros mismos y actúan en concordancia con él. (Polindara, 2020, p. 15)

Polindara (2020) explora el origen etimológico del término “reconocer” y se destaca su relación con el acto de identificar los atributos de una persona para poder reconocerla. Además, se establece una conexión entre el reconocimiento y la percepción, citando a Berkeley y su concepto de que los seres humanos existen en la medida en que son percibidos por otros. Esto sugiere que el reconocimiento no solo implica la identificación de características individuales, sino también la validación de la existencia y el valor de una persona en el contexto de sus interacciones sociales.

### ***Conciliación entre vida laboral y personal.***

En la era contemporánea, el equilibrio entre el trabajo, la vida familiar y personal se ha erigido como un tema de vital importancia. Este equilibrio es importante para el bienestar integral de los individuos en la sociedad moderna. Cada vez más, las empresas están reconociendo la importancia de promover este equilibrio entre sus colaboradores. Este reconocimiento se fundamenta en el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de los trabajadores y también en la comprensión de que un equilibrio saludable conlleva beneficios tangibles para la organización en términos de atracción y retención del talento

Para Mozo (2020), la cuestión de equilibrar el trabajo, la vida familiar y personal se ha vuelto de suma importancia en las sociedades contemporáneas. Cada vez más, las empresas están mostrando interés en fomentar este equilibrio, con el fin de mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus colaboradores, así como para atraer y retener talento, aumentar la productividad y, en última instancia, ser más competitivas.

Este cambio de perspectiva no solo refleja una mayor conciencia sobre el bienestar de los colaboradores, sino también una comprensión más profunda de cómo este equilibrio puede contribuir al éxito empresarial. La promoción de este equilibrio busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores y, a su vez, atraer y retener talento, impulsar la productividad y aumentar la competitividad de las empresas en el mercado.

### ***Flexibilidad horaria.***

La flexibilidad horaria ha emergido como una práctica empresarial importante en respuesta a las cambiantes demandas y expectativas de los colaboradores en el entorno laboral actual. Al permitir a los trabajadores adaptar sus horarios a sus necesidades

personales y profesionales, las empresas pueden mejorar significativamente el bienestar y la satisfacción de su fuerza laboral. Este enfoque promueve un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, además de que puede impulsar la productividad y la moral de los colaboradores, ya que les brinda la libertad de trabajar en momentos en los que se sienten más motivados y enfocados. Asimismo, la flexibilidad horaria se ha convertido en un diferenciador clave en la atracción y retención del talento, ya que los trabajadores valoran cada vez más la capacidad de tener un mayor control sobre su tiempo y su vida laboral. En última instancia, las empresas que adoptan prácticas de flexibilidad horaria están mejor posicionadas para adaptarse a las nuevas formas de trabajo y mantenerse competitivas en un mercado laboral en constante evolución.

Para Peña y Giachi (2021), la flexibilidad horaria se refiere a la capacidad que tienen los trabajadores para ajustar sus horarios laborales de acuerdo con sus necesidades personales y profesionales, siempre y cuando cumplan con las horas de trabajo requeridas. Esto puede implicar la posibilidad de elegir el inicio y fin de la jornada laboral, así como la opción de trabajar desde casa o teletrabajar en determinados días.

La flexibilidad horaria permite a los trabajadores ajustar sus horarios laborales para satisfacer sus necesidades personales y profesionales, siempre y cuando cumplan con las horas de trabajo requeridas. Además, se menciona que esta flexibilidad puede incluir la opción de elegir el inicio y fin de la jornada laboral, así como la posibilidad de trabajar desde casa o teletrabajar en determinados días.

## ***Teorías***

Las teorías son esenciales para comprender y analizar una amplia gama de fenómenos en diferentes campos del conocimiento. En una investigación, las teorías proporcionan marcos conceptuales y herramientas que ayudan a los investigadores a comprender la naturaleza de los fenómenos que estudian. Estas teorías abarcan diversas perspectivas, desde enfoques psicológicos y sociológicos hasta modelos económicos y científicos. Al aplicar y analizar estas teorías, los investigadores pueden formular hipótesis más sólidas, diseñar métodos de investigación más efectivos y generar conocimiento significativo que contribuya al avance de su campo de estudio.

Las teorías de motivación fueron desarrolladas desde hace más de 50 años, como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración y no tenían la perspectiva con la que se cuenta en la actualidad respecto a la tecnología, comunicación y aperturas globales. (Gómez, 2023, p. 1)

Las teorías de motivación, desarrolladas hace más de medio siglo en respuesta a los resultados de un experimento, surgieron como una alternativa a la teoría clásica de la administración. Aunque en aquel entonces no se consideraban los efectos de la tecnología, la comunicación y la globalización, su aplicación sigue siendo fundamental en el ámbito empresarial para comprender y potenciar la motivación de los trabajadores. Esto puede resultar en un aumento de la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso con los objetivos organizacionales.

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

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, propuesta por el psicólogo Abraham Maslow en la década de 1940, es una de las teorías más influyentes en el campo de la psicología y la administración. Esta teoría postula que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de cinco niveles, desde las necesidades más básicas hasta las de orden superior. Según Maslow, las personas buscan satisfacer primero las necesidades más básicas, como las fisiológicas y de seguridad, antes de avanzar hacia necesidades más elevadas, como las sociales, de estima y de autorrealización. La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow proporciona un marco conceptual poderoso para comprender el comportamiento humano y su motivación en diversos contextos, incluido el ámbito laboral, donde se aplican estrategias para satisfacer las necesidades de los colaboradores y promover su desarrollo personal y profesional.

Trata de explicar qué es lo que impulsa la conducta humana en la satisfacción de diversas necesidades, la forma en que se conceptualiza la teoría es una pirámide que prioriza las necesidades de un individuo. Donde destaca cinco niveles principales los cuales mueven al ser humano, siendo estos las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima/reconocimiento y la autorrealización. Maslow muestra en su pirámide que, para lograr satisfacer una necesidad de nivel alto, es necesario haber satisfecho las de niveles bajos. (Gómez, 2023, p. 5)

Esta teoría destaca la progresión de las necesidades humanas desde lo más básico hasta lo más elevado, representada en una pirámide con cinco niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima/reconocimiento y autorrealización. Maslow sostiene que, para satisfacer necesidades de niveles superiores, es necesario primero satisfacer las de niveles inferiores. Esta teoría es de suma importancia para comprender y motivar el comportamiento humano, especialmente en el ámbito laboral, donde puede ayudar a los líderes a diseñar estrategias efectivas para promover el bienestar y el rendimiento de los colaboradores.

### Figura 9

*Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow*



Fuente: Psicok (2018)

## **Teoría sobre los factores de motivación e higiene de Herzberg.**

Esta teoría propone que existen dos conjuntos distintos de factores que afectan la satisfacción laboral y la motivación de los colaboradores: los factores de motivación y los factores de higiene. Los factores de motivación, como el reconocimiento, el logro y la responsabilidad, están relacionados con el contenido del trabajo y pueden generar satisfacción y motivación cuando están presentes. Por otro lado, los factores de higiene, como las condiciones de trabajo, el salario y las políticas de la empresa, están relacionados con el entorno laboral y pueden evitar la insatisfacción, pero no necesariamente generar motivación.

Herzberg incluyó una parte filosófica en la que indicó que el ser humano debe satisfacer necesidades que corresponden a las dos naturalezas a las que debe responder: (1) naturaleza animal, que lleva al ser humano a evitar el daño y se centra en necesidades fisiológicas (sobrevivencia, hambre, sueño, deseo, entre otros); y (2) naturaleza de ser humano, que lleva a la persona a buscar su realización, crecimiento psicológico (aceptación social, autorrealización, formación de familia, entre otras). Estas consideraciones se deben tener en cuenta al momento de evaluar los resultados de las investigaciones relacionadas con la motivación, pues existirá una predisposición de la persona para favorecer una u otra de sus naturalezas. (Madero, 20129, p. 4)

Herzberg incorporó una dimensión filosófica a su teoría, resaltando la dualidad en la naturaleza humana entre las necesidades básicas y las aspiraciones más elevadas. Esto sugiere que las personas buscan tanto la satisfacción de las necesidades

fisiológicas como el crecimiento psicológico. Por lo tanto, al investigar la motivación, es importante considerar esta dualidad, ya que influye en las preferencias individuales.

## Figura 10

### Teoría de Herzberg



Fuente: Psicok (2018)

### Teoría de la expectativa de Vroom.

La teoría de la expectativa de Vroom destaca cómo las expectativas de los individuos sobre los resultados de sus acciones influyen en su motivación y toma de decisiones en el ámbito laboral. Vroom identifica tres factores esenciales que determinan la motivación: la expectativa de que el esfuerzo conducirá a un mejor rendimiento, la creencia de que un mejor rendimiento resultará en consecuencias deseables y la

valoración de esas consecuencias. Esta teoría es de gran relevancia para entender y gestionar la motivación en el trabajo.

De acuerdo con Guirado, (2019), la teoría de la expectativa de Vroom se basa en la idea de la expectativa y la valencia para explicar la motivación en el trabajo. Vroom propone que las personas eligen participar en ciertos comportamientos basándose en la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un resultado deseado, multiplicado por la valencia de ese resultado. La valencia se refiere a la preferencia por un resultado, ya sea positivo o negativo. La motivación se determina mediante la combinación multiplicativa de la expectativa y la valencia. Además, argumenta que algunos resultados se valoran por su instrumentalidad para alcanzar otros resultados deseados, lo que lleva a valorar los resultados de primer nivel según sus efectos en resultados de segundo nivel.

Esta teoría propone que la motivación en el trabajo se determina por la combinación de la expectativa de que el esfuerzo llevará a un resultado deseado y la valoración de ese resultado. Destaca la importancia de considerar la preferencia por los resultados, así como su impacto en otros resultados deseados. Podría decirse que la teoría ofrece una comprensión profunda de los procesos motivacionales en el trabajo y proporciona un marco útil para mejorar la satisfacción y el rendimiento laboral.

## Figura 11

### Motivación



Fuente: Psicok (2018)

### Identificación de la empresa

#### Nombre de la entidad

ARIMO Legal

#### *Tipo de entidad*

ARIMO Legal es una firma de abogados que brinda servicios en diversas áreas del derecho, incluyendo derecho laboral, derecho de familia y derecho migratorio. La firma también ofrece consultas en línea y servicios legales a distancia, con lo cual se adapta a las nuevas tendencias del mercado y facilita el acceso a sus servicios.

ARIMO Legal brinda servicios migratorios a varios hoteles de la zona de Guanacaste, de categoría 5 estrellas y catalogados como hoteles de lujo con clientela que exige los más altos estándares en sus servicios.

### ***Ubicación de la entidad***

Sus oficinas están ubicadas en San José, Escazú, del Centro Comercial Multiplaza, 200 metros al sur, edificio Terraforte, 3° piso.

### ***Reseña histórica de la entidad***

La firma de abogados ARIMO Legal “ fue fundada en el año 2015 por 2 Abogados y Notarios Públicos, ambos con una vasta experiencia en derecho corporativo. La primera oficina se estableció en San José, Escazú, una ubicación estratégica debido a su creciente desarrollo comercial y su accesibilidad.

Desde sus inicios, ARIMO Legal se centró en ofrecer servicios legales personalizados a pequeñas y medianas empresas, así como a clientes individuales, destacándose por su compromiso con la excelencia y la atención al detalle. En los primeros dos años, la firma logró construir una sólida reputación en el área de Escazú, gracias a la dedicación y profesionalismo de sus fundadores y al enfoque en la satisfacción del cliente.

En 2018, ARIMO Legal comenzó a expandir su clientela, incorporando diversas áreas del derecho, incluyendo derecho laboral, derecho de familia y derecho migratorio. Esta diversificación permitió a la firma atender una gama más amplia de necesidades legales y atraer a una clientela más variada.

Hoy en día, ARIMO Legal cuenta con 8 personas en su equipo, quienes se encargan de la Contabilidad y Finanzas, Departamento Legal (notarial), Servicios Varios que se refiere a mensajería y limpieza. Esta firma continúa creciendo y adaptándose a los cambios del entorno legal y tecnológico. La firma mantiene su compromiso con la excelencia y la integridad, ofreciendo servicios legales innovadores y personalizados. Con una visión clara hacia el futuro, ARIMO Legal planea expandir su presencia en otras regiones del país y seguir invirtiendo en la formación continua de su equipo, asegurando así la mejor representación y asesoría legal para sus clientes.

ARIMO Legal es un testimonio de cómo una firma de abogados pequeña, con dedicación y visión, puede crecer y consolidarse en un mercado competitivo, siempre manteniendo como pilares la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Fuente: ARIMO Legal).

### ***Misión***

Nuestra misión es proporcionar servicios legales de alta calidad y especializados a empresas de desarrollo turístico y urbano en Costa Rica, ayudándoles a navegar y cumplir con el marco legal vigente, y a alcanzar sus objetivos de manera eficiente y sostenible. Nos esforzamos por ser aliados estratégicos de nuestros clientes, aportando soluciones innovadoras y prácticas que faciliten su crecimiento y éxito en el mercado. (Fuente: ARIMO Legal).

### ***Visión***

Ser reconocidos como la firma de abogados “boutique” en Costa Rica en el ámbito del desarrollo turístico y urbano, distinguiéndonos por nuestra excelencia en el

servicio, compromiso con la sostenibilidad y capacidad para ofrecer soluciones legales con la prontitud que nuestros clientes lo requieran. Aspiramos a ser el socio preferido para las empresas que buscan un enfoque integral y proactivo en el cumplimiento de sus metas de desarrollo y expansión. (Fuente: ARIMO Legal).

### **Valores**

- Integridad: Actuamos con transparencia, ética y honestidad en todas nuestras interacciones, asegurando la confianza y el respeto de nuestros clientes y colaboradores.
- Excelencia: Nos comprometemos a brindar servicios de la más alta calidad, superando las expectativas y buscando siempre la mejor solución para nuestros clientes.
- Innovación: Adoptamos un enfoque proactivo y creativo para resolver problemas legales, manteniéndonos a la vanguardia de las tendencias y cambios en la industria legal y de desarrollo.
- Compromiso: Estamos dedicados a entender y cumplir las necesidades y objetivos de nuestros clientes, ofreciendo un servicio personalizado y atento.
- Sostenibilidad: Promovemos prácticas legales y de desarrollo que respeten y preserven el medio ambiente, apoyando proyectos que sean sostenibles y responsables con el entorno. (Fuente: ARIMO Legal).

### **Ambiente laboral en ARIMO Legal**

El buen ambiente laboral en ARIMO Legal se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de la compañía. Es un lugar donde existen el respeto mutuo, el

compañerismo, el trabajo en equipo y donde las jefaturas valoran el trabajo realizado por sus colaboradores. ARIMO Legal se ha preocupado por que los colaboradores se sientan valorados y por el bienestar, no solo del equipo, sino también a nivel individual. Sin embargo, en todas las empresas debe haber un Departamento de Recursos Humanos o un director que se encargue y esté pendiente del activo más importante de la empresa: el capital humano.

### **Cultura organizacional**

### **Transformación digital**

ARIMO Legal se adapta a tecnologías avanzadas que le permite mejorar la eficiencia operativa y ofrecer mejores servicios a sus clientes.

### **Capacitación en nuevas tecnologías**

Los colaboradores son capacitados en nuevas tecnologías, que los permite mantenerse actualizados y ofrecer un servicio eficiente.

### **Adaptabilidad**

Cada año se realiza la encuesta clima, lo cual permite a los colaboradores hablar sobre las áreas de mejora y sugerencias.

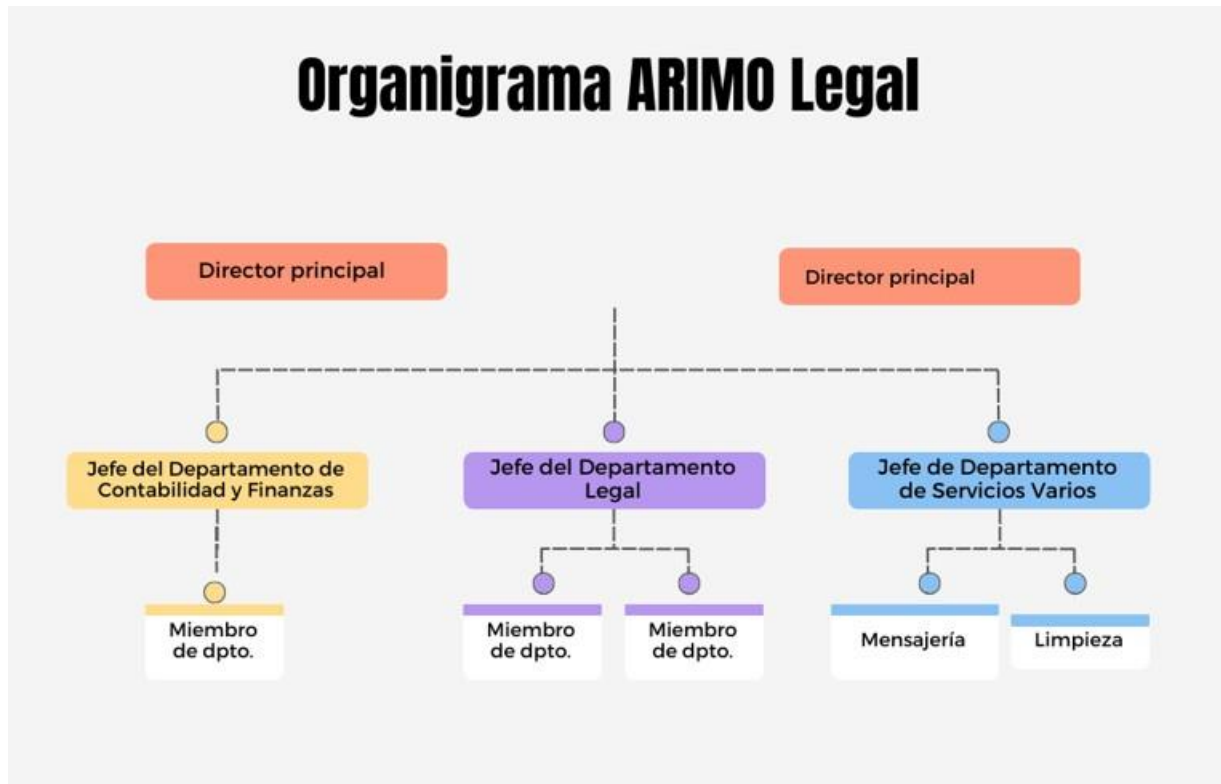
### **Equilibrio laboral y personal**

ARIMO Legal ofrece horarios de trabajo flexibles y opciones de teletrabajo para ayudar a los colaboradores a balancear sus responsabilidades laborales y personales.

## Organigrama

Figura 12

Organigrama Arimo Legal



Fuente: Elaboración propia con información brindada por la empresa (2024)

## **Capítulo III. Marco metodológico**

Desarrollar el marco metodológico es de suma importancia en una investigación porque define el enfoque y los métodos que se utilizarán para recopilar y analizar datos, asegurando así la coherencia y la validez del estudio. Este marco proporciona una guía clara y estructurada que permite al investigador planificar y llevar a cabo el estudio de manera sistemática, minimizando sesgos y errores.

### **Enfoque de la investigación**

Definir el enfoque en una investigación es importante porque proporciona claridad y dirección sobre cómo se abordará el problema de investigación y qué métodos se utilizarán para recopilar y analizar los datos. Un enfoque bien definido ayuda a delimitar el alcance del estudio, establecer los objetivos y las preguntas de investigación de manera precisa y garantizar la coherencia en la recopilación y el análisis de datos. Con respecto a los enfoques, se tienen los siguientes tres:

#### ***Enfoque mixto***

“Las investigaciones mixtas integran la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (Ríos, 2020, p. 162). Al combinar la objetividad de los datos cuantitativos con la profundidad contextual de los datos cualitativos, la investigación mixta aborda la complejidad de las preguntas de investigación, permitiendo una comprensión más rica y matizada.

#### ***Enfoque cualitativo***

Tal y como lo menciona Sánchez (2019), el enfoque cualitativo se refiere al procedimiento metodológico que emplea palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e

imágenes. La investigación cualitativa examina diversos objetos con el objetivo de comprender la vida social de las personas a través de los significados que ellos mismos desarrollan.

### ***Enfoque cuantitativo***

Adicionalmente, Sánchez (2019) menciona que, la investigación con enfoque cuantitativo se caracteriza por trabajar con fenómenos que pueden ser medidos, es decir, que se les puede asignar un valor numérico, como el número de hijos, edad, peso, estatura, aceleración, masa, nivel de hemoglobina, cociente intelectual, entre otros.

Utiliza técnicas estadísticas para analizar los datos obtenidos, y su objetivo principal es describir, explicar, predecir y controlar de manera objetiva las causas de los fenómenos estudiados, así como prever su ocurrencia. Este enfoque se basa en el uso riguroso de la medición y cuantificación en la recolección, procesamiento, análisis e interpretación de los datos, empleando el método hipotético-deductivo para fundamentar sus conclusiones.

La integración de estos métodos en un solo estudio facilita la conexión entre ambos enfoques, lo cual permite una interpretación más coherente y profunda de los resultados obtenidos. En consecuencia, la investigación mixta se convierte en un vehículo poderoso para capturar la multidimensionalidad de los fenómenos y proporciona una visión completa que va más allá de los límites de los métodos por separado.

El enfoque mixto es adecuado para la investigación porque permite abordar de manera integral y complementaria tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos del fenómeno estudiado. Dado que la motivación laboral, la autonomía y el empoderamiento

del colaborador son conceptos multifacéticos que pueden ser difíciles de capturar completamente con un solo método, un enfoque mixto permite recopilar datos cuantitativos a través de encuestas o cuestionarios para obtener información estadística sobre variables como el rendimiento y la satisfacción laboral.

### **Método de la investigación**

El método o diseño, según Hernández et al. (2014), “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de resolver al planteamiento del problema” (p.128).

El método de investigación proporciona el marco y las herramientas necesarias para explorar y comprender un tema específico en profundidad. A través de la aplicación rigurosa de métodos y técnicas de investigación, se busca obtener datos relevantes y fiables que permitan analizar y abordar adecuadamente los problemas planteados. La selección del método adecuado es importante para asegurar la calidad y fiabilidad de la investigación, permitiendo así contribuir al avance del conocimiento en el campo de estudio.

La elaboración de este método requiere una cuidadosa selección de métodos y técnicas de recolección de datos. Al establecer una guía clara y detallada, los investigadores pueden dirigir sus esfuerzos hacia la resolución del problema de manera eficiente, con lo cual se aseguran la consistencia y calidad de los resultados.

## **Correlacional**

El método correlacional es una herramienta investigativa que examina las relaciones entre variables sin presuponer una conexión causal. Este enfoque analiza asociaciones entre fenómenos para comprender mejor sistemas y procesos, proporcionando información valiosa para avanzar en el conocimiento en diversas áreas del saber. “En este tipo de investigación, los investigadores miden dos variables y establecen una relación estadística entre las mismas (correlación), sin necesidad de incluir variables externas para llegar a conclusiones relevantes” (García, 2019, p. 23).

Este enfoque de investigación se centra en la medición y análisis de la relación estadística entre dos variables sin la inclusión de factores externos. Al hacerlo, los investigadores pueden identificar patrones y asociaciones entre los fenómenos estudiados, lo que les permite obtener conclusiones significativas sobre la naturaleza de la relación entre las variables.

El método correlacional es adecuado para la investigación sobre motivación laboral basada en la autonomía y el empoderamiento del colaborador debido a que permite examinar la relación entre diferentes variables sin manipular directamente ninguna de ellas. En este caso, el método correlacional podría ayudar a identificar si existe una relación entre la autonomía y el empoderamiento en el trabajo y el rendimiento y la satisfacción laboral de los colaboradores. Por ejemplo, podría revelar si los colaboradores que perciben un mayor grado de autonomía tienden a reportar niveles más altos de satisfacción laboral.

## ***Transversal***

El método transversal de investigación recolecta datos de varios grupos en un punto específico en el tiempo, proporcionando una instantánea de la población en ese momento. A diferencia de los estudios longitudinales, no sigue a los mismos participantes con el tiempo, sino que analiza datos de diferentes grupos simultáneamente para identificar patrones y tendencias actuales.

En su investigación, Huairé (2019) menciona que el método transversal se caracteriza por recolectar datos en un único momento temporal, proporcionando una instantánea de la situación en ese instante. Su objetivo principal radica en describir variables específicas y analizar su incidencia y relaciones en ese momento específico, sin seguir la evolución de los participantes a lo largo del tiempo.

El método transversal de investigación se distingue por su enfoque instantáneo, capturando datos en un solo momento sin seguimiento a lo largo del tiempo. Esto implica que se obtiene una instantánea de las variables y relaciones en un contexto específico, lo que facilita la comprensión de la situación en ese instante. Al centrarse en un momento dado, este método permite describir y analizar las características y conexiones entre las variables de interés de manera eficiente y precisa.

El método transversal es apropiado porque implica recopilar datos de manera simultánea en un solo punto en el tiempo, lo que permite capturar una instantánea de la situación actual en la empresa ARIMO Legal. Dado que el objetivo es comprender la relación entre la motivación laboral, la autonomía y el empoderamiento del colaborador con el rendimiento y la satisfacción laboral en un momento específico, el método

transversal permitiría obtener información relevante y actualizada sobre estas variables en un solo período de tiempo. Esto facilitaría la identificación de patrones y tendencias en el contexto laboral actual de la empresa, lo que contribuiría a una comprensión más precisa de la dinámica organizacional.

## **Fuentes de información**

### ***Fuentes primarias***

Las fuentes primarias en una investigación son aquellas que proporcionan información directa y original sobre el tema en estudio. Estas fuentes implican el contacto directo con los datos o materiales que no han sido previamente analizados, interpretados o filtrados por otros investigadores. Ejemplos de fuentes primarias pueden incluir entrevistas, encuestas, observaciones de campo, documentos históricos originales, experimentos y registros personales.

La unidad de “fuentes primarias de la investigación” tiene por propósito brindar las herramientas para la construcción de información pertinente para tu investigación. De esta forma se fundamenta en las técnicas estadísticas y cualitativas para la recolección de información. De esta forma tendrás la oportunidad conocer las diferentes herramientas de la investigación cuantitativa e ir profundizando en los métodos requeridos para el desarrollo de su investigación. (Sánchez, 2020, p. 16)

En esta investigación las fuentes primarias son los colaboradores de la empresa ARIMO Legal. Esto implica que la información recolectada proviene directamente de individuos que tienen un conocimiento directo y experiencia en el tema estudiado, lo que aumenta la fiabilidad y relevancia de los datos recopilados. Esta conexión directa con la

empresa proporciona una perspectiva interna valiosa para entender mejor los procesos y dinámicas relacionadas con la empresa.

### ***Fuentes secundarias***

Las fuentes secundarias en investigación son recursos previamente compilados por otros, como libros, informes y estadísticas, que complementan el análisis del investigador y proporcionan contexto y conocimiento previo sobre el tema.

Las fuentes secundarias de investigación son la forma como te puedes aproximar e identificar el estado del conocimiento al que te enfrentas en la investigación por lo que es preciso que puedas indagar de forma completa sobre toda la información que estas ofrecen con el ánimo de ubicar hasta dónde va el actual conocimiento y así, definir los aportes de tu investigación a la ciencia. (Sánchez, 2020, p. 8)

Estas fuentes desempeñan un papel importante, pues enriquecen el análisis del investigador y proporcionan contexto y conocimiento previo sobre el tema de estudio. Al aprovechar estas fuentes, los investigadores pueden ampliar su comprensión del tema, identificar tendencias previas y construir sobre el trabajo existente en el campo de estudio.

En esta investigación, las fuentes secundarias son los libros, trabajos, tesis y proyectos analizados, lo que contribuye al desarrollo del aporte teórico del estudio al ofrecer una visión amplia y diversa sobre el tema.

## **Sujetos de la información**

Tal y como lo menciona Mata (2021), los sujetos de estudio son individuos o grupos que pertenecen a colectivos cuyos rasgos, opiniones, experiencias, condiciones de vida y otros atributos resultan relevantes para investigaciones con enfoques cuantitativos o cualitativos. En el caso de la presente investigación, los sujetos son los colaboradores de la empresa en estudio.

### ***Población***

Como lo indican Vizcaíno et al. (2023), la población de la investigación es el conjunto de individuos o eventos que poseen características comunes y que son objeto de investigación. Para la presente investigación, la población corresponde a los colaboradores de la empresa en estudio.

### ***Muestra***

Adicionalmente, Vizcaíno et al. (2023) definen la muestra como el grupo específico de personas, eventos o entidades seleccionados de una población general para realizar un estudio y hacer inferencias sobre el conjunto completo. Para la presente investigación, la muestra corresponde a 3 jefaturas y 5 colaboradores.

## **Variables de investigación**

Las variables son elementos fundamentales en la investigación, ya que representan características o condiciones que se pueden medir y analizar. Su identificación y definición adecuadas permiten formular preguntas de investigación precisas y diseñar métodos efectivos para recopilar datos. Así, las variables influyen en

la formulación de hipótesis, el diseño del estudio y la interpretación de los resultados. En base a lo anterior, las variables para esta investigación son las siguientes:

***Variable “Rendimiento laboral”***

Definición conceptual: “Es un conjunto de conductas del trabajador en cuanto a sus funciones; conocido como desempeño laboral” (Mamani et al., 2021, p. 361).

Definición operacional: El rendimiento laboral se medirá utilizando métricas cuantitativas y cualitativas específicas para cada área de trabajo dentro de la empresa ARIMO Legal. Las métricas cuantitativas incluirán el cumplimiento de objetivos establecidos, la productividad medida en términos de cantidad de trabajo realizado en un período de tiempo determinado y la eficiencia en la utilización de los recursos. Las métricas cualitativas evaluarán la calidad del trabajo realizado, la satisfacción del cliente interno o externo y la capacidad para adaptarse y resolver problemas de manera efectiva. Estas métricas se recopilarán a través de evaluaciones periódicas del desempeño, revisiones de objetivos, retroalimentación de supervisores y colegas, así como también mediante encuestas de satisfacción del cliente interno o externo.

***Variable “Satisfacción laboral”***

Definición conceptual: La satisfacción laboral estriba en el nivel de sentimientos positivos que tiene una persona acerca de su lugar de trabajo, hacia las labores que realiza, sus alcances y compromisos que posee; es decir, simboliza el nivel de gozo respecto a todos los elementos directa o indirectamente vinculados con su empleo. (Moran et al., 2021).

Definición operacional: La satisfacción laboral se medirá utilizando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar el grado de satisfacción y bienestar de los colaboradores dentro de la empresa ARIMO Legal. Los métodos cuantitativos incluirán la utilización de escalas de medición estandarizadas, como el Índice de Satisfacción Laboral, que permitirán a los colaboradores calificar su satisfacción en diferentes aspectos del trabajo, como el ambiente laboral, las relaciones con los compañeros, las oportunidades de desarrollo profesional, la remuneración, entre otros. Además, se realizarán encuestas estructuradas para recopilar datos cuantitativos sobre la percepción general de satisfacción laboral. Los métodos cualitativos incluirán entrevistas en profundidad y grupos focales para explorar en detalle las percepciones, experiencias y opiniones de los colaboradores sobre su satisfacción laboral, así como también la identificación de factores que contribuyen positiva o negativamente a su bienestar en el trabajo.

### ***Variable “Plan motivacional”***

Definición conceptual: Agip, Ysla y Rojas (2022) afirman que un plan motivacional laboral constituye un conjunto de estrategias y acciones implementadas por una empresa para elevar la motivación, el compromiso y el bienestar de sus colaboradores en el contexto laboral. Su propósito radica en abordar las necesidades individuales y grupales de los trabajadores, con la finalidad de potenciar su rendimiento, satisfacción y permanencia en la organización.

Definición operacional: Las unidades de medida para evaluar la efectividad del plan motivacional pueden incluir indicadores cuantitativos, como el porcentaje de

colaboradores que informan un aumento en su motivación laboral, la tasa de retención de colaboradores, el número de sugerencias implementadas como resultado del programa de participación del colaborador, entre otros. Además, se pueden utilizar indicadores cualitativos, como el grado de satisfacción expresado por los colaboradores en entrevistas o encuestas relacionadas con su nivel de motivación y compromiso.

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición instrumental</b>
Analizar el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal mediante métricas cuantitativas y cualitativas, analizando la relación entre la motivación y el desempeño en diferentes áreas de trabajo.	Rendimiento laboral	Es un conjunto de conductas del trabajador en cuanto a sus funciones; conocido como desempeño laboral. (Mamani et al., 2021, p. 361)	El rendimiento laboral se medirá utilizando métricas cuantitativas y cualitativas específicas para cada área de trabajo dentro de la empresa ARIMO Legal.	Entrevista (Anexo 1) Preguntas de la 1 a la 4 Encuesta (Anexo 2) Preguntas de la 1 a la 4
Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de ARIMO Legal, explorando la conexión entre la motivación, el ambiente laboral y el grado de satisfacción con la empresa y las tareas desempeñadas.	Satisfacción laboral	La satisfacción laboral estriba en el nivel de sentimientos positivos que tiene una persona acerca de su lugar de trabajo, hacia las labores que realiza, sus alcances y compromisos que posee; es decir, simboliza el nivel de gozo respecto a todos los elementos directa o indirectamente vinculados con su empleo (Moran et al., 2021).	La satisfacción laboral se medirá utilizando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar el grado de satisfacción y bienestar de los colaboradores dentro de la empresa ARIMO Legal.	Entrevista (Anexo 1) Preguntas de la 5 a la 8 Encuesta (Anexo 2) Preguntas de la 5 a la 8

<p>Crear una propuesta de plan motivacional basado en la autonomía y empoderamiento incrementando el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal.</p>	<p>Plan motivacional</p>	<p>Agip, Ysla y Rojas (2022) afirman que un plan motivacional laboral constituye un conjunto de estrategias y acciones implementadas por una empresa para elevar la motivación, el compromiso y el bienestar de sus colaboradores en el contexto laboral. Su propósito radica en abordar las necesidades individuales y grupales de los trabajadores, con la finalidad de potenciar su rendimiento, satisfacción y permanencia en la organización.</p>	<p>Las unidades de medida para evaluar la efectividad del plan motivacional pueden incluir indicadores cuantitativos, como el porcentaje de colaboradores que informan un aumento en su motivación laboral, la tasa de retención de colaboradores, el número de sugerencias implementadas como resultado del programa de participación del colaborador, entre otros.</p>	<p>Entrevista (Anexo 1) Preguntas de la 9 a la 12 Encuesta (Anexo 2) Preguntas de la 9 a la 12</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Instrumentos**

Establecer instrumentos en una investigación es esencial para obtener datos confiables y precisos sobre el fenómeno estudiado. Estos instrumentos, que pueden ser cuestionarios, escalas de medición, pruebas psicométricas u observaciones estructuradas, proporcionan un marco objetivo para recopilar información de manera sistemática. Al garantizar la validez y la fiabilidad de los datos, los instrumentos ayudan a los investigadores a obtener resultados sólidos y replicables, lo que fortalece la credibilidad de su estudio y facilita la comparación con investigaciones previas o similares.

## **Entrevista**

La entrevista, como técnica de recolección de datos, emerge como una herramienta fundamental en la investigación, desplegando su capacidad única para obtener información detallada y enriquecedora directamente de los participantes. Dicho proceso va más allá de la simple obtención de respuestas, permitiendo al investigador explorar percepciones, experiencias y matices que podrían pasar desapercibidos en otros métodos. “La actividad consiste en que una persona (entrevistador) de manera oral extrae información de otra persona (entrevistado), así mismo se intercambian opiniones e información sobre una temática en particular” (Useche et al, 2019, p. 38.)

La interacción cara a cara entre el entrevistador y el participante simplifica la investigación de asuntos delicados y la adquisición de datos cualitativos llenos de matices. En esta era de avances en la investigación, la entrevista continúa siendo un método adaptable y flexible, ajustándose a distintas disciplinas y enfoques. Así, se consolida como un recurso esencial para abordar la intrincada naturaleza de la realidad social y humana.

Según Useche et al. (2019), esta técnica presenta tanto ventajas como desventajas que influyen en su eficacia. Entre las ventajas, se destaca su estructura, que permite obtener información extensa y detallada sobre el tema de investigación. Además, su flexibilidad, ya sea en entrevistas estructuradas o no estructuradas, facilita la exploración de aspectos específicos en el momento de la interacción, lo cual permite adaptarse a las particularidades de cada participante y descubrir detalles no anticipados inicialmente. No obstante, se enfrenta a desafíos, como la necesidad de disponer de un

tiempo considerable, y la posibilidad de que algunos participantes no estén dispuestos a otorgarlo.

La entrevista es un instrumento acertado para este trabajo de investigación sobre motivación laboral basado en la autonomía y el empoderamiento del colaborador, debido a su capacidad para proporcionar información detallada, contextualizada y cualitativa sobre las experiencias, percepciones y opiniones de los colaboradores. A diferencia de la encuesta, que se centra en datos cuantitativos, la entrevista permite explorar en profundidad aspectos específicos relacionados con la motivación, la autonomía y el empoderamiento en el trabajo. A través de preguntas abiertas y la interacción directa entre el investigador y el colaborador, se pueden obtener *insights* valiosos sobre los factores que influyen en la motivación y el compromiso laboral, así como identificar experiencias personales, desafíos y sugerencias para mejorar el ambiente de trabajo.

### ***Encuesta***

La encuesta, en el ámbito de la investigación, se configura como una técnica fundamental que implica la aplicación de un procedimiento estandarizado para recopilar información, proveniente de una muestra representativa de la población de interés. La esencia de esta técnica radica en la elaboración de un cuestionario precodificado, diseñado con precisión, que delinea las preguntas destinadas a obtener datos específicos.

La encuesta es una técnica que consiste en obtener la información directamente de las personas que están relacionadas con el objeto de estudio; sin embargo, se diferencia de la entrevista por el menor grado de interacción con dichas personas.

Esta recogida de información puede ser a través de cuestionarios, test o pruebas de conocimiento. (Useche et al, 2019, p. 31)

La encuesta utiliza herramientas como cuestionarios, pruebas de conocimiento y test para obtener datos cuantitativos de manera estructurada, por medio de lo cual una visión general y objetiva de las opiniones y características de la población en estudio. Este método, al destacar su estructura y variedad de instrumentos, se posiciona como una técnica valiosa para la obtención de datos en diferentes tipos de investigaciones. Las encuestas con preguntas abiertas ofrecen información detallada y precisa, expresada en los términos del encuestado, pero su codificación es compleja y laboriosa. Por otro lado, las preguntas cerradas son fáciles de responder y codificar, reduciendo ambigüedades, aunque limitan las respuestas a opciones previamente definidas, lo que puede generar interpretaciones diversas.

La encuesta es un instrumento acertado para utilizar en este trabajo de investigación sobre motivación laboral basado en la autonomía y el empoderamiento del colaborador debido a su capacidad para recopilar datos de manera sistemática y eficiente. Al ser aplicada de manera masiva a todos los colaboradores de la empresa ARIMO Legal, la encuesta permite obtener información cuantitativa sobre una amplia gama de aspectos relacionados con la motivación laboral, la autonomía y el empoderamiento en el trabajo.

### **Proceso para la recolección y análisis de datos**

El proceso de recolección de datos en una investigación se lleva a cabo a través de la implementación de instrumentos específicos diseñados para recopilar la información

necesaria para responder a las preguntas de investigación. En este caso, dos de los instrumentos más comunes son la entrevista y la encuesta. Ambos instrumentos, la entrevista y la encuesta, tienen sus propias ventajas y desventajas en términos de profundidad de la información, costos, tiempos de administración y sesgos potenciales. La selección del instrumento adecuado dependerá de los objetivos de investigación, el contexto del estudio y las características de la población objetivo.

El análisis de datos en esta investigación se llevará a cabo mediante dos enfoques complementarios: análisis estadístico y triangulación. El análisis estadístico implica la aplicación de técnicas cuantitativas para examinar las relaciones entre variables y para identificar patrones o tendencias significativas en los datos recopilados. Por otro lado, la triangulación implica el uso de múltiples métodos o fuentes de datos para validar y enriquecer los hallazgos. En este caso, se combinarán los datos cuantitativos obtenidos de cuestionarios y encuestas con datos cualitativos obtenidos de entrevistas o grupos focales.

## **Capítulo IV. Análisis de resultados**

La motivación en el trabajo es un concepto complejo que puede ser afectado por diversos factores, tales como incentivos salariales, beneficios laborales, el entorno de trabajo, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Por ello, es de suma importancia examinar cómo estos elementos se relacionan entre sí y cómo influyen en el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores de ARIMO Legal.

Para este fin, se implementaron dos instrumentos de investigación, una encuesta para colaboradores y una entrevista para jefaturas. El análisis de estos resultados se presenta por objetivo específico y su respectiva variable.

### **Análisis del objetivo 1**

Objetivo: Analizar el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal mediante métricas cuantitativas y cualitativas, analizando la relación entre la motivación y el desempeño en diferentes áreas de trabajo.

Variable: Rendimiento laboral

En primera instancia, se muestran los resultados de las encuestas:

Se les consultó a los colaboradores sobre si consideran que la motivación influye en su rendimiento laboral, a lo que el 100 % está totalmente de acuerdo. Tal como se muestra enseguida:

**Tabla 2**

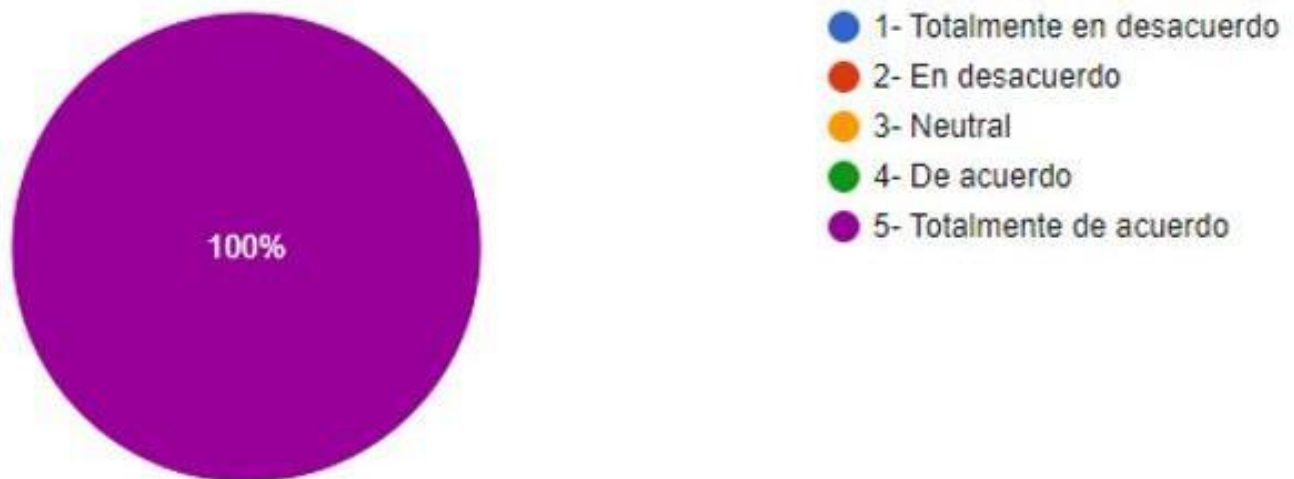
*Influencia de la motivación en el rendimiento laboral*

Influencia de la motivación en el rendimiento laboral		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	100 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 1**

*Influencia de la motivación en el rendimiento laboral*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se consultó cómo se calificaría el nivel de satisfacción con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en el departamento, donde un 14,3 % indicó estar muy insatisfecho, un 14,3 % insatisfecho, un 42,9 % satisfecho y un 28,6 % muy satisfecho. Como se muestra seguidamente:

**Tabla 3**

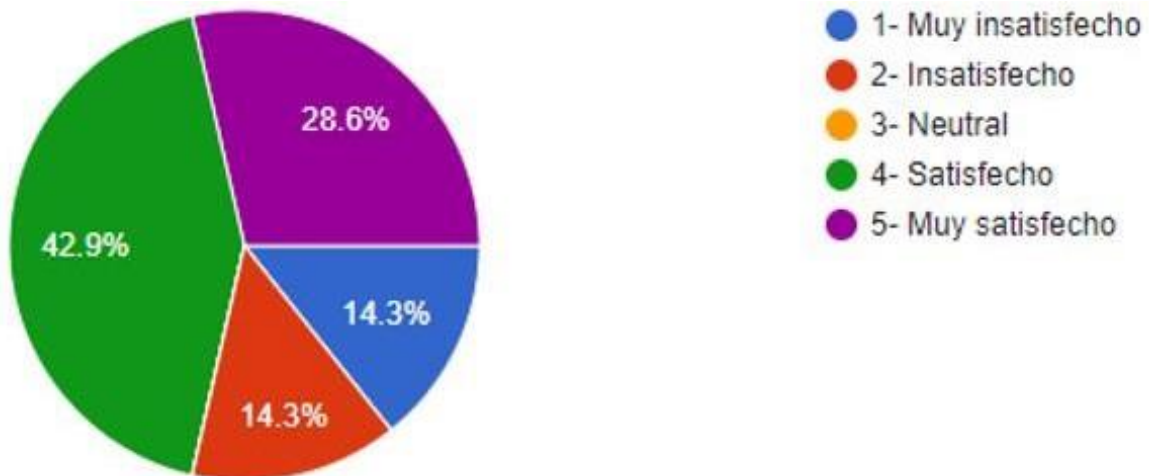
*Nivel de satisfacción con las oportunidades de crecimiento*

Nivel de satisfacción con las oportunidades de crecimiento		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy insatisfecho	1	14 %
Insatisfecho	1	14 %
Satisfecho	3	43 %
Muy satisfecho	2	29 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 2**

*Nivel de satisfacción con las oportunidades de crecimiento*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se consultó con qué frecuencia reciben reconocimiento por su trabajo en su departamento, a lo que un 14,3 % indicó que raramente, un 42,9 % a veces y un 42,9 % frecuentemente. Tal como se presenta a continuación:

**Tabla 4**

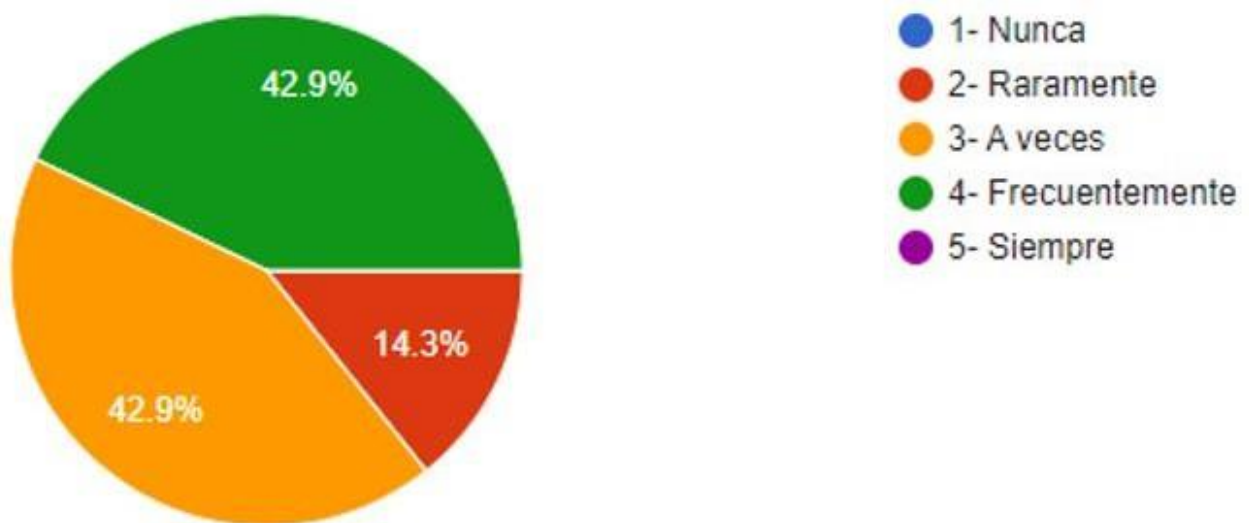
*Frecuencia con la que se recibe reconocimiento por su trabajo*

Frecuencia con la que se recibe reconocimiento por su trabajo		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Raramente	1	14 %
A veces	3	43 %
Frecuentemente	3	43 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 3**

*Frecuencia con la que se recibe reconocimiento por su trabajo*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se consultó cómo calificarían el nivel de estrés en el trabajo diario en su departamento, a lo que un 28,6 % indicó que es bajo, un 57,1 % moderado y un 14,3 % muy alto. Como se muestra en seguida:

**Tabla 5**

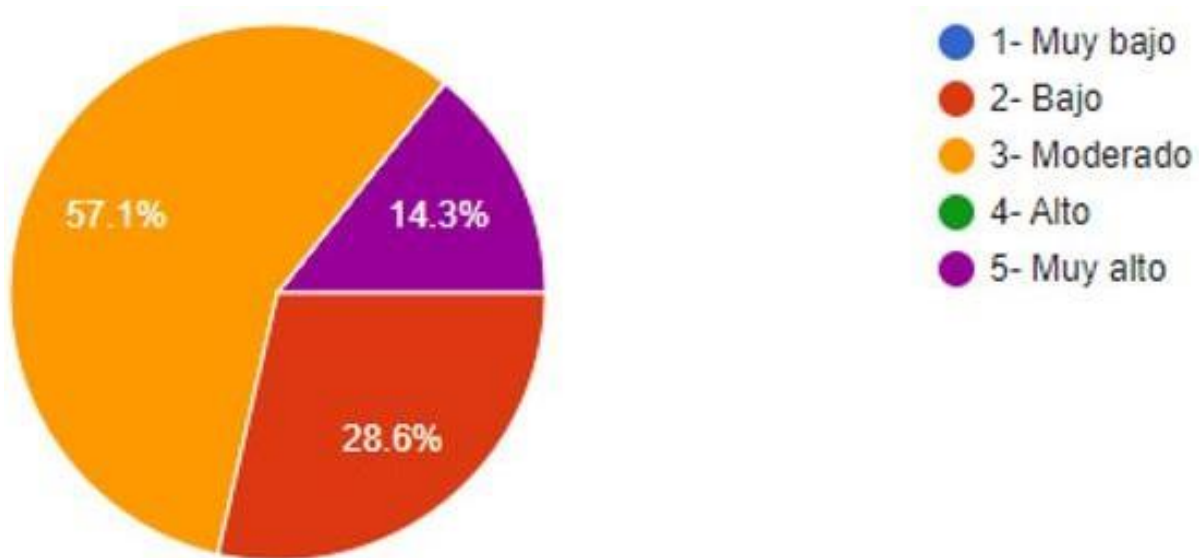
*Nivel de estrés en el trabajo*

Nivel de estrés en el trabajo		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Bajo	4	57 %
Moderado	2	29 %
Muy alto	1	14 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 4**

*Nivel de estrés en el trabajo*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Con respecto a las entrevistas aplicadas a las jefaturas, se tiene el siguiente resumen de estas:

**Tabla 6**

Entrevista para el análisis de la variable “Rendimiento laboral”

<b>Preguntas entrevistas</b>	<b>Respuesta a jefe de servicios varios</b>	<b>Jefe de contabilidad y finanzas</b>	<b>Jefe de legal</b>
1. ¿Cómo describiría usted el rendimiento laboral de los colaboradores en su departamento en términos de productividad y calidad del trabajo?	Servicios varios se refiere a mensajería y limpieza. Es un rendimiento excelente, siempre tratando de que haya un ambiente limpio para trabajar. Además, los tiempos de entrega de documentos o de trámites fuera de la oficina por parte del mensajero es muy eficiente.	Personalmente, estoy muy satisfecha con este Departamento, es muy eficiente si hablamos de productividad y calidad. Procuramos que tengan una formación continua sacando el máximo provecho a la tecnología.	El rendimiento laboral de los colaboradores en nuestro departamento legal es muy satisfactorio tanto en términos de productividad como de calidad del trabajo. La productividad se evidencia en la capacidad de los colaboradores para cumplir con los plazos establecidos y manejar una carga de trabajo significativa sin comprometer la eficiencia. Además, el equipo demuestra una notable adaptabilidad y habilidad para priorizar tareas, lo que contribuye a una producción constante y sostenida.
2. ¿Cuáles son las principales métricas o indicadores que utiliza para evaluar el rendimiento de los colaboradores en su área?	Lo hacemos mediante las métricas de productividad, por ejemplo, como se mencionó, con entregas o retiros dentro del plazo correspondiente. Su puntualidad, asistencia, además en su compromiso de procurar que la oficina siempre se mantenga limpia y con los suplementos de oficina necesarios.	Lo hacemos mediante las métricas de productividad, calidad del trabajo, eficiencia, prontitud en la entrega de los requerimientos, compromiso y actitud para atender cualquier solicitud y en la respuesta a las mismas.	Lo hacemos mediante las métricas de productividad, calidad del trabajo, eficiencia, prontitud en la entrega de los requerimientos, compromiso y actitud para atender cualquier solicitud y en la respuesta a las mismas.

<b>Preguntas entrevistas</b>	<b>Respuesta a jefe de servicios varios</b>	<b>Jefe de contabilidad y finanzas</b>	<b>Jefe de legal</b>
3. ¿Qué acciones o estrategias implementa su departamento para motivar a los colaboradores y mejorar su desempeño laboral?	Es importante realizar al menos una encuesta al año, donde se mencione la satisfacción del colaborador, se escuchen sus sugerencias y se recalque la importancia de la comunicación y la escucha. Se proveen las herramientas necesarias para realizar sus labores de una manera cómoda y segura principalmente. Además, se les toma en cuenta en cada decisión que se requiera haciéndolos sentir que su opinión es importante.	En Arimo Legal nos satisface el crecimiento profesional de nuestros colaboradores, es por eso por lo que tenemos horarios flexibles y premiamos la puntualidad con eso, por ejemplo, si algún colaborador tiene la necesidad de salir antes para asistir a sus clases, llegamos a un acuerdo y se le da oportunidad de que siga superándose. Además, nos enfocamos de tener un ambiente físico, donde todos se sientan cómodos en su tiempo laboral.	El uso de un lenguaje respetuoso, comprendiendo siempre las necesidades de los trabajadores, y dándoles siempre el agradecimiento que se merecen. Para el mejoramiento del desempeño laboral, tener una comunicación siempre efectiva y con respeto.
4. ¿Cómo percibe la relación entre la motivación de los colaboradores y su rendimiento en su departamento? ¿Qué factores considera que influyen más en esta relación?	La relación entre la motivación del colaborador y su rendimiento es fundamental para el éxito de la empresa y para crear un ambiente sano, evitar incluso enfermedades que se dan por estrés o la incapacidad de sentir que no se les valora. En esto influye su ambiente de trabajo, el reconocimiento, incluso celebraciones por ejemplo el día de su cumpleaños, algún día libre del mes por su excelente labor.	Muy buena, cuando ellos están motivados, les gusta pertenecer a la empresa, por lo que reduce la rotación de personal, además que procuran siempre que sus labores sean de calidad, esto también reduciendo costos y gastos en la capacitación de nuevos colaboradores.	Muy positiva, en el entendido de que siempre hay un apoyo incondicional de ambas partes, donde se configura siempre la buena comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2024)

El objetivo de analizar el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal mediante métricas cuantitativas y cualitativas, enfocándose en la relación entre la motivación y el desempeño en diferentes áreas de trabajo, se refleja claramente en los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas. La unanimidad de los encuestados

en cuanto a la influencia de la motivación en su rendimiento laboral (100 % totalmente de acuerdo) subraya la importancia de este factor. Esta percepción compartida destaca la necesidad de mantener altos niveles de motivación para asegurar un desempeño óptimo en la empresa.

Los resultados también muestran una variabilidad en la satisfacción con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Mientras que un 42,9 % de los encuestados se siente satisfecho y un 28,6 % muy satisfecho, hay un 28,6 % que está insatisfecho o muy insatisfecho. Esto sugiere que mejorar las oportunidades de desarrollo profesional podría incrementar la motivación y, por consiguiente, el rendimiento laboral. Es esencial que la empresa identifique y aborde las áreas en las que los colaboradores perciben una falta de oportunidades de crecimiento para maximizar su potencial.

La frecuencia con la que los colaboradores reciben reconocimiento también es un aspecto de gran relevancia. Con un 42,9 % de los encuestados indicando que reciben reconocimiento frecuentemente y otro 42,9 % que lo recibe a veces, aún hay un 14,3 % que rara vez lo recibe. Incrementar el reconocimiento y asegurarse de que sea más frecuente podría mejorar significativamente la motivación y el desempeño laboral. Los jefes de departamento destacaron diversas estrategias para motivar a los colaboradores, incluyendo encuestas anuales, escucha activa de sugerencias y la creación de un ambiente laboral cómodo y respetuoso.

El nivel de estrés en el trabajo diario también es un factor que influye en el rendimiento. La mayoría de los colaboradores reporta niveles de estrés moderados (57,1 %), con un 28,6 % experimentando bajo estrés y un 14,3 % muy alto. Manejar y reducir

el estrés mediante una buena organización del trabajo y un ambiente laboral saludable es importante para mantener la motivación alta y asegurar un rendimiento eficiente y efectivo.

Finalmente, las entrevistas con los jefes de departamento revelan una percepción positiva de la relación entre motivación y rendimiento. Los jefes coinciden en que la motivación es fundamental para el éxito y la eficiencia, y que factores como el reconocimiento, la comunicación efectiva y el apoyo a las necesidades individuales son esenciales para mantener a los colaboradores motivados. Las estrategias de cada departamento, desde la flexibilización de horarios hasta el uso de un lenguaje respetuoso y el agradecimiento constante, son claves para mantener un alto nivel de motivación y un rendimiento laboral óptimo.

Los resultados indican una fuerte relación entre la motivación y el rendimiento laboral en ARIMO Legal. Mejorar las oportunidades de desarrollo profesional, incrementar el reconocimiento y manejar adecuadamente el estrés son acciones que pueden potenciar esta relación. Las estrategias efectivas de motivación implementadas por los diferentes departamentos son esenciales para mantener un entorno de trabajo productivo y satisfactorio, lo cual es importante para el éxito continuo de la empresa.

## **Análisis del objetivo 2**

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de ARIMO Legal, explorando la conexión entre la motivación, el ambiente laboral y el grado de satisfacción con la empresa y las tareas desempeñadas.

Variable: Satisfacción laboral.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas para la variable satisfacción laboral:

Con respecto a cómo se calificaría el nivel general de satisfacción con el trabajo en el departamento en el que se desempeña cada colaborador, un 14,3 % indicó una opinión neutral, un 57,1 % indicó estar satisfecho y un 28,6 % indicó estar totalmente satisfecho. Como se muestra en seguida:

**Tabla 7**

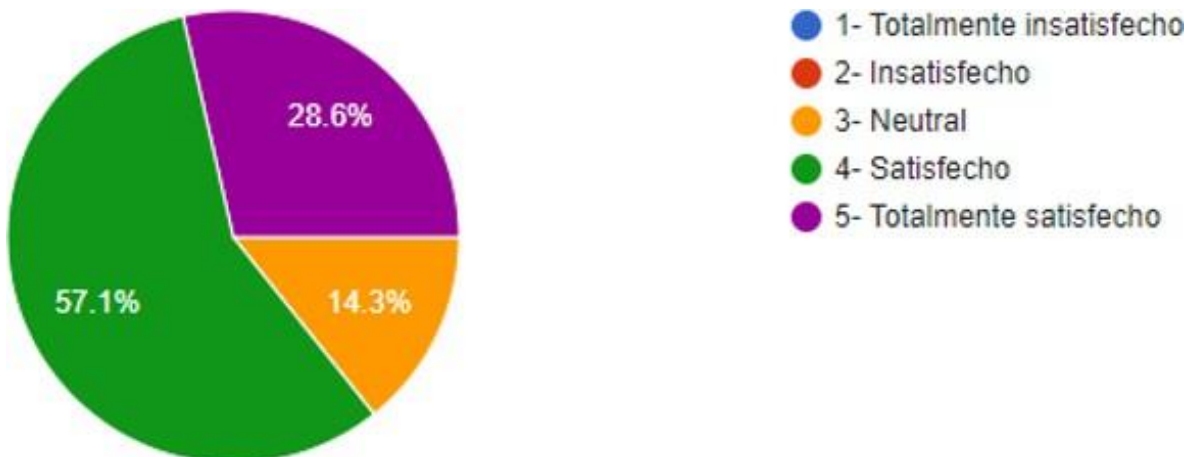
*Nivel de estrés en el trabajo*

<b>Nivel de estrés en el trabajo</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Neutral	1	14 %
Satisfecho	4	57 %
Totalmente satisfecho	2	29 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 5**

*Nivel general de satisfacción con el trabajo desempeñado*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Con respecto a cuán motivado se siente para realizar su trabajo diario en el departamento en el que se desempeña, un 71,4 % de los encuestados indicó que motivado y un 28,6 % indicó que muy motivado. Como se muestra a continuación:

**Tabla 8**

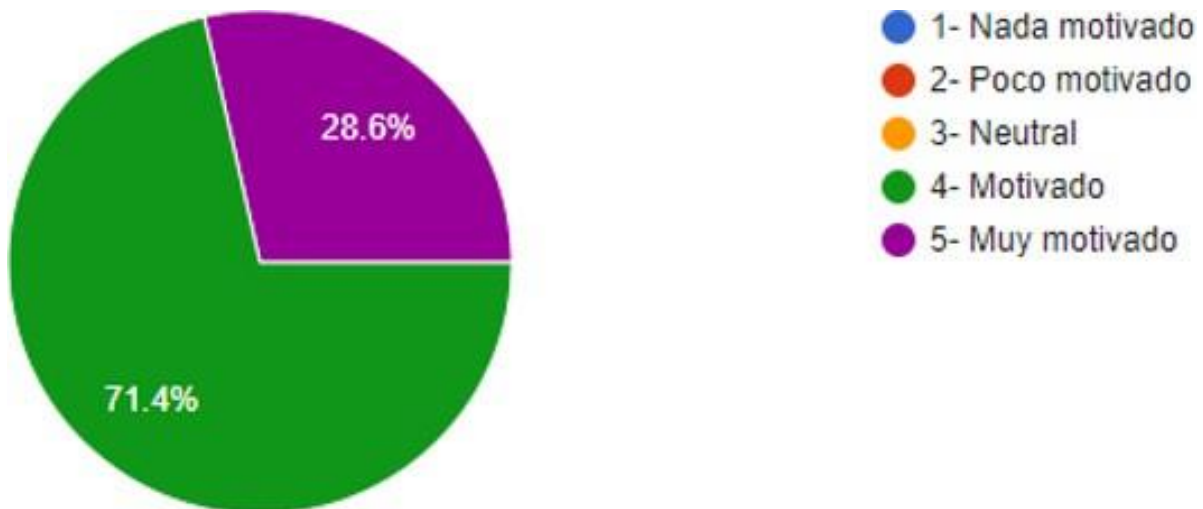
*Motivación para realizar el trabajo en el que se desempeña*

<b>Motivación para realizar el trabajo en el que se desempeña</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Motivado	5	71 %
Muy motivado	2	29 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 6**

*Motivación para realizar el trabajo en el que se desempeña*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se les consultó a los participantes, cómo calificarían el ambiente laboral en el departamento en el que se desempeña, un 14,3 % indicó que neutral, un 57,1 % que atractivo y un 28,6 % que muy atractivo. Tal como se presenta seguidamente:

**Tabla 9**

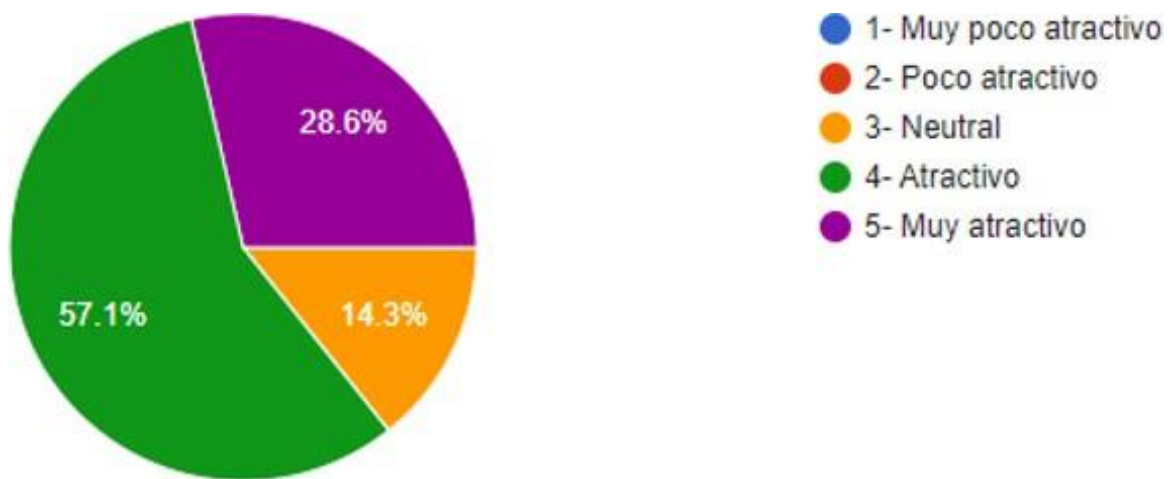
*Calificación del ambiente laboral*

Calificación del ambiente laboral		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Neutral	1	14 %
Atractivo	4	57 %
Muy atractivo	2	29 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 7**

*Calificación del ambiente laboral*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Adicionalmente, se consultó a los encuestados cómo calificarían el grado de satisfacción con la empresa ARIMO Legal en general, en relación con su trabajo en el departamento en el que se desempeñan, donde un 14,3 % indicó que es bajo, un 14,3 % moderado, un 57,1 % alto y un 14,3 % muy alto. Como se muestra a continuación:

**Tabla 10**

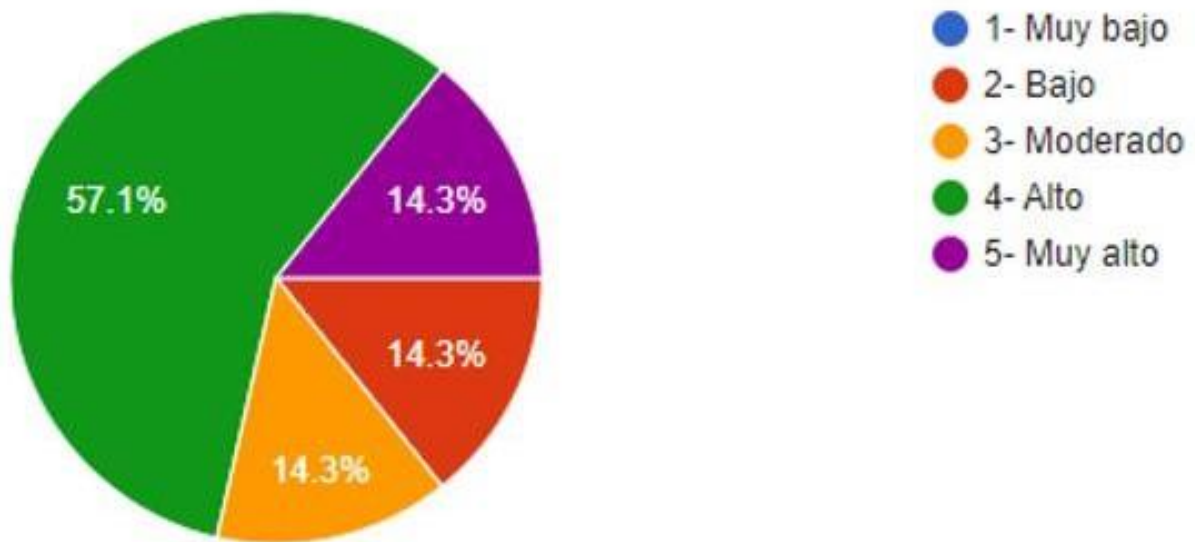
*Grado de satisfacción en la empresa ARIMO Legal*

<b>Grado de satisfacción en la empresa ARIMO Legal</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	1	14 %
Moderado	1	14 %
Alto	4	57 %
Muy alto	1	14 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 8**

*Grado de satisfacción en la empresa ARIMO Legal*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Con respecto a los resultados de las entrevistas, se tiene el siguiente resultado:

<b>Preguntas entrevistas</b>	<b>Respuesta a jefe de servicios varios</b>	<b>Jefe de contabilidad y finanzas</b>	<b>Jefe de legal</b>
<p>5. ¿Cómo describiría usted el ambiente laboral en su departamento y cómo cree que impacta en la satisfacción de los colaboradores?</p>	<p>Muy satisfactorio, se respeta, hay comunicación, consideración y esto se refleja en la forma de realizar sus funciones. Cuando se trabaja en un ambiente cortés, sano, comprensivo, hay mejorar calidad en el trabajo, incluso baja el ausentismo y se crea un ambiente armonioso.</p>	<p>Es su departamento que procura que su trabajo sea siempre en equipo, lo que genera un buen ambiente laboral. Se caracteriza por ser respetuosa y muy responsable.</p>	<p>Se caracteriza por ser colaborativo y de apoyo mutuo. Fomentamos un ambiente de comunicación abierta, donde cada miembro del equipo se siente escuchado y valorado. Este entorno positivo promueve la creatividad y la innovación, ya que los colaboradores no temen en dar sus sugerencias o corregir errores. Mantenemos siempre horarios flexibles. La mayoría de los miembros del equipo reportan sentirse comprometidos con su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad. Los colaboradores que se sienten valorados y apoyados tienden a tener una actitud más positiva y a ser más leales a la firma, contribuyendo así a un entorno de trabajo aún más fuerte y agradable.</p>
<p>6. ¿Qué medidas o iniciativas ha implementado su departamento para fomentar la motivación y mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores?</p>	<p>Cuando se reconoce el buen trabajo y hay recompensa, no solo monetaria, los colaboradores se sienten valorados y motivados y esto se logra con halagos, bonificaciones y como se mencionó antes hasta con un día libre mensual por las labores realizadas. Además, ser comprensivos en un momento de enfermedad o situación familiar.</p>	<p>La buena comunicación. Creemos mucho en los valores de la familia, por lo que somos comprensivos cuando un asunto se trata de esta. Por lo que, si alguna requiere asistir a una cita con una familiar o a una diligencia, se conversa con confianza y se trata de colaborar.</p>	<p>La flexibilidad de horarios y jornadas, así como la comunicación abierta.</p>

Preguntas entrevistas	Respuesta a jefe de servicios varios	Jefe de contabilidad y finanzas	Jefe de legal
7. ¿Cuáles cree que son los factores clave que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores en su departamento?	La buena relación en sí con todos sus compañeros, con las jefaturas afecta de una manera positiva en la oficina, se crea un ambiente de igualdad, compañerismo, positivismo y las horas de oficina se convierten en momentos agradables. También va de la mano el respeto.	El teletrabajo es algo que llegó a facilitar muchas cosas en la vida, por lo que ofrecemos algunos de días de trabajo desde casa y esto los motiva, ya que se reduce mucho tiempo invertido en presas, gastos de transporte, etc. También la comunicación, confianza han influido en gran manera.	El salario, la flexibilidad de horarios, la comunicación efectiva y respetuosa, y la gratitud.
8. ¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a la empresa y las tareas que desempeñan en su departamento? ¿Qué indicadores o señales considera importantes para medir la satisfacción laboral?	Nuestro equipo siempre se caracteriza por un excelente servicio, hemos ofrecido cursos de Servicio al Cliente para que conozcan más del tema y ellos responden de una forma muy positiva. Procuramos que nuestros colaboradores se sientan cómodos trabajando en la empresa, eso los va a motivar a desempeñarse siempre bien. Se han establecido canales de comunicación donde nuestros colaboradores se sientan cómodos compartiendo sus ideas, sugerencias y así ser comprendidos por parte de su jefatura. La encuesta clima que se realiza cada año nos retroalimenta con respecto a las mejoras que debemos tomar en cuenta como empresa.	Como se mencionó anteriormente es un equipo pequeño, pero que trabajan entre sí de una manera armoniosa, por lo que logran resolver dudas con respecto al trabajo o solucionar algún error cometido, eso los motiva y los llena de confianza en ellos mismo y en sus habilidades. Tenemos una tasa baja de rotación, por lo que demuestra una satisfacción por ambos lados. Además, cada año realizamos una encuesta de clima laboral y se evalúa sobre el ambiente laboral, sobre necesidades, tratos y sugerencias, porque también es importante sentirse escuchado.	Medir la satisfacción laboral de los colaboradores requiere un enfoque integral que combine métodos cuantitativos y cualitativos. Con una comunicación constante se puede obtener una visión completa de la satisfacción laboral. Es fundamental actuar sobre los resultados obtenidos para mejorar continuamente el ambiente de trabajo y la satisfacción de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia (2024)

El análisis de los resultados presentados muestra una imagen clara del nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de ARIMO Legal. La mayoría de los

colaboradores califica su nivel general de satisfacción con su trabajo en el departamento como alto o totalmente satisfecho, con un 57,1 % satisfecho y un 28,6 % totalmente satisfecho. Esta satisfacción se refleja también en la motivación diaria, donde el 71,4 % de los colaboradores se siente motivado y el 28,6 % muy motivado para realizar sus tareas.

El ambiente laboral es otro aspecto positivo destacado por los colaboradores. Un 57,1 % lo califica como atractivo y un 28,6 % como muy atractivo, lo que indica que las condiciones de trabajo en ARIMO Legal son percibidas favorablemente. Los comentarios de los jefes de los diferentes departamentos refuerzan esta percepción, describiendo un ambiente de respeto, comunicación abierta y apoyo mutuo. La colaboración y la consideración por las necesidades personales de los colaboradores, como la flexibilidad en los horarios y la comprensión ante situaciones familiares, son elementos importantes que contribuyen a un entorno de trabajo armonioso y motivador.

Las iniciativas para fomentar la motivación y mejorar la satisfacción laboral son variadas y efectivas. Según los jefes de departamento, se reconoce el buen trabajo a través de recompensas monetarias y no monetarias, como halagos y días libres. Además, la buena comunicación y la flexibilidad en los horarios son prácticas comunes que ayudan a mantener altos niveles de motivación entre los colaboradores. La implementación del teletrabajo también ha sido un factor positivo, permitiendo a los colaboradores ahorrar tiempo y reducir el estrés asociado con el desplazamiento diario.

El grado de satisfacción con la empresa en general también es alto, con un 57,1 % de los colaboradores calificando su satisfacción como alta y un 14,3 % como muy alta.

Las evaluaciones regulares, como encuestas de clima laboral y canales de comunicación abiertos, juegan un papel fundamental en mantener este nivel de satisfacción. Estas herramientas permiten a la empresa recoger retroalimentación valiosa y actuar en consecuencia para mejorar continuamente el ambiente de trabajo.

Los colaboradores de ARIMO Legal muestran un alto nivel de satisfacción laboral, motivación y percepción positiva del ambiente laboral. La buena relación entre compañeros, la flexibilidad de horarios, el reconocimiento del trabajo bien hecho y la comunicación abierta son factores clave que influyen en esta satisfacción. Las prácticas de evaluación continua y la atención a las necesidades personales de los colaboradores contribuyen a mantener un entorno de trabajo positivo y productivo.

### **Análisis del objetivo 3**

Objetivo: Crear una propuesta de plan motivacional basado en la autonomía y empoderamiento incrementando el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal.

Variable: Plan motivacional.

Con respecto al establecimiento de un plan motivacional para la empresa ARIMO Legal, se tienen los siguientes resultados de la encuesta:

En cuanto a si considera que el plan motivacional actual en el departamento en el que se desempeña promueve la autonomía y el empoderamiento en su trabajo, un 14,3 % indicó estar totalmente en desacuerdo, un 28,6 % se mostró neutral, un 28,6 % de acuerdo y un 28,6 % totalmente en acuerdo. Como se muestra en seguida:

**Tabla 11**

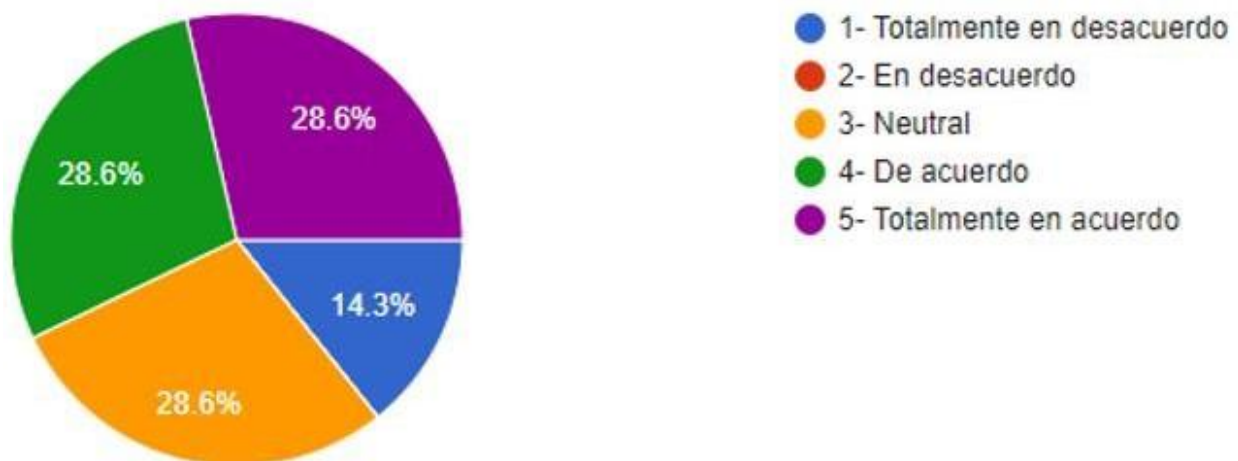
*Plan motivacional actual implementado*

<b>Plan motivacional actual implementado</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	1	14 %
Neutral	2	29 %
De acuerdo	2	29 %
Totalmente en acuerdo	2	29 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 9**

*Plan motivacional actual implementado*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se les consultó a los participantes cómo calificarían la efectividad del plan actual en el departamento en el que se desempeñan para incrementar su rendimiento laboral, donde un 14,3 % indicó que es muy ineficaz, un 28,6 % se mostró neutral, un 28,6 % mencionó que era eficaz y un 28,6 % muy eficaz. Tal como se muestra a continuación:

**Tabla 12**

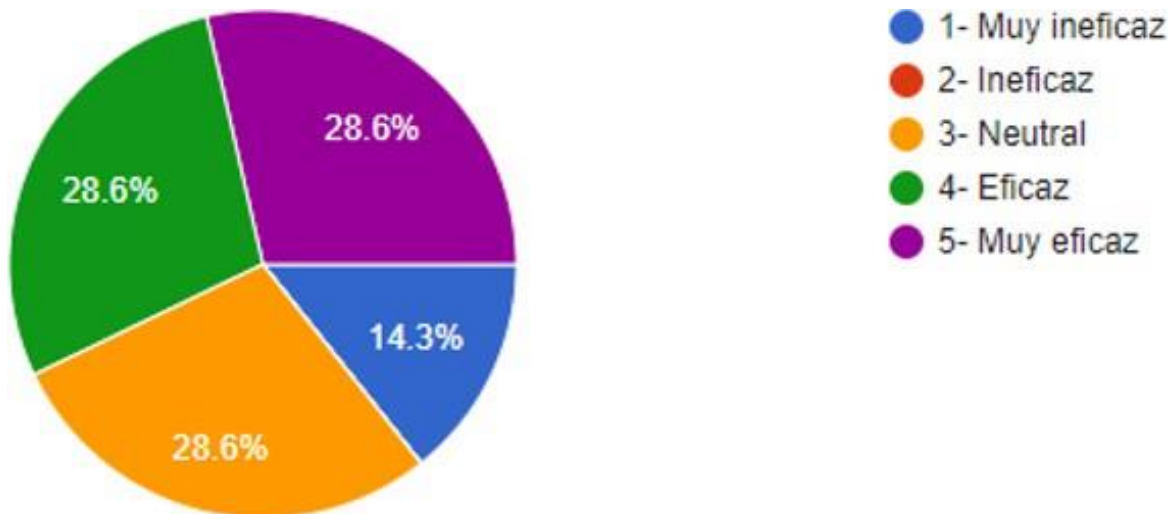
*Efectividad del plan motivacional actual implementado*

Efectividad del plan motivacional actual implementado		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy ineficaz	1	14 %
Neutral	2	29 %
Eficaz	2	29 %
Muy eficaz	2	29 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 10**

*Efectividad del plan motivacional actual implementado*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Se les consultó a los encuestados si consideran que las actividades o medidas implementadas en el plan motivacional del departamento en el que se desempeñan han sido para mejorar su motivación en el trabajo, un 14,3 % indicó que es nada útil, un 28,6

% se mostró neutral, un 14,3 % señaló que es útil y un 42,9 % que es muy útil. Como se muestra seguidamente:

**Tabla 13**

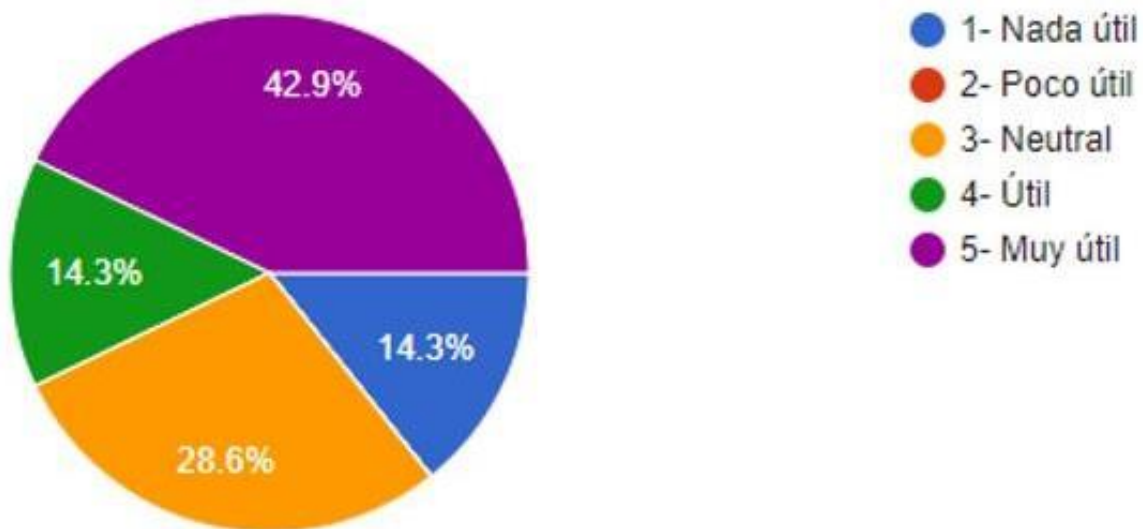
*Utilidad del plan motivacional actual*

<b>Utilidad del plan motivacional actual</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada útil	1	14 %
Neutral	2	29 %
Útil	2	29 %
Muy útil	2	29 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 11**

*Utilidad del plan motivacional actual*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Por último, se consultó si se ha experimentado mejoras en su rendimiento laboral como resultado de las iniciativas del plan motivacional en el departamento en el que se desempeña, donde un 14,3 % indicó que no hay ninguna mejora, el 14,3 % que hay poca mejora, un 14,3 % se mostró neutral, un 28,6 % mencionó que hay mejora y un 28,6 % que hay una gran mejora. Como se muestra en seguida:

**Tabla 14**

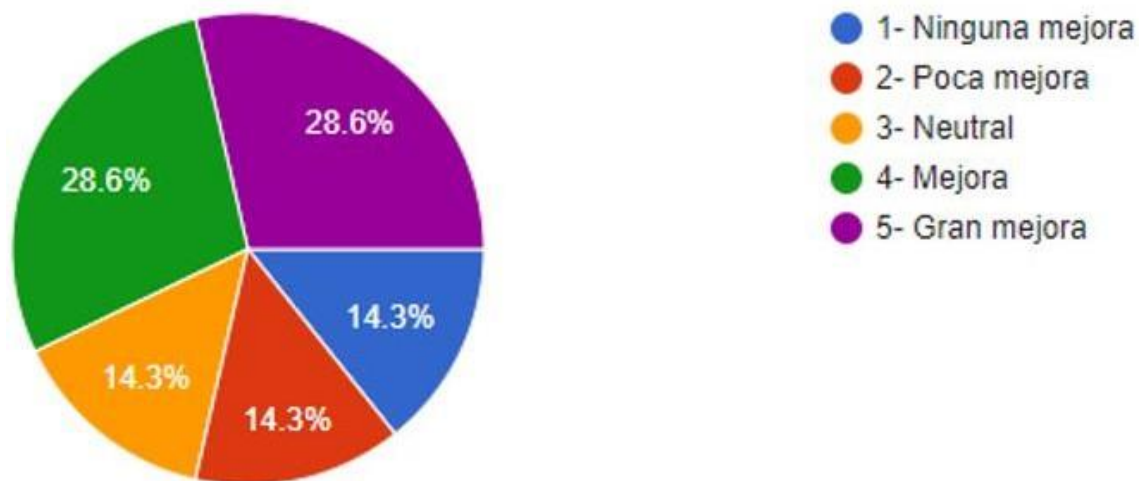
*Mejoras en el rendimiento laboral*

<b>Mejoras en el rendimiento laboral</b>		
<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Ninguna mejora	1	14 %
Poca mejora	1	14 %
Neutral	1	14 %
Mejora	2	29 %
Gran mejora	2	29 %

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 12**

*Mejoras en el rendimiento laboral*



Fuente: Elaboración propia (2024)

Con respecto a la entrevista, se tiene el siguiente resumen:

**Tabla 15**

*Entrevistas para el análisis de la propuesta de plan motivacional*

<b>Preguntas entrevistas</b>	<b>Respuesta a jefe de servicios varios</b>	<b>Jefe de contabilidad y finanzas</b>	<b>Jefe de legal</b>
9. ¿Cómo percibe usted la actual motivación y nivel de empoderamiento de los colaboradores en su departamento?	Con base al empoderamiento los colaboradores han demostrado que se sienten capacitados y se les da la oportunidad de aportar ideas.	Muy buena en general y positiva.	Muy positiva, lo cual se confirma con los grandes resultados que se obtienen cada día.
10. ¿Cuáles son las principales estrategias o políticas que implementa su departamento para fomentar la autonomía y el empoderamiento de los colaboradores?	Se fomenta la cultura de aprendizaje y mejora continua, donde los errores se ven como oportunidades de aprender y crecer. Se les escucha, ambos tienen experiencia en las tareas que realizan, por lo que les damos la confianza de hacer las cosas de la manera que ellos vean conveniente y han funcionado, son personas en las que confiamos.	Confiamos en nuestros colaboradores y sus habilidades, por lo que brindamos la autoridad para la toma de decisiones relacionadas con funciones, esto también los empodera y los llena de confianza. Además, ofrecemos incentivos para recompensar su desempeño.	Confiamos en nuestros colaboradores y sus capacidades brindando los recursos necesarios para su desempeño y desarrollo.
11. ¿Qué desafíos ha enfrentado su departamento al intentar mejorar el rendimiento laboral a través de iniciativas de motivación y empoderamiento?	El impacto de la tecnología ha sido un desafío, ya que algunas veces los colaboradores temen al cambio o no se sienten capaces de utilizarla. Por ejemplo, a la hora de hacer pagos en el banco de escrituras notariales. Antes el mensajero acostumbraba a ir al banco a realizar los	Arimo Legal es una empresa pequeña en cantidad, por lo que de momento no contamos con un Departamento de Recursos Humanos que se encargue por ejemplo de determinar que indicadores son los adecuados para calificar algunos temas necesarios, esto ha sido un poco	En nuestro departamento, hemos enfrentado varios desafíos al intentar mejorar el rendimiento laboral mediante iniciativas de motivación y empoderamiento, entre los que menciono: la resistencia al cambio, el ambiente organizacional al no tener interacción constante entre todos los

Preguntas entrevistas	Respuesta a jefe de servicios varios	Jefe de contabilidad y finanzas	Jefe de legal
	pagos, ahora esto se hace por medio de plataformas virtuales y aunque es más sencillo, a veces es complicado adaptarse a estos cambios y empezar a utilizar tecnología.	complicado. Además, algunos colaboradores están acostumbrados a una forma de trabajar y probablemente les dé temor el cambio, por lo que se resisten a ello.	miembros del equipo, la diversidad de necesidades, etc. Estos desafíos nos han llevado a revisar y ajustar continuamente nuestras estrategias, buscando un equilibrio entre las necesidades del departamento y las expectativas de los colaboradores, y promoviendo una comunicación más abierta y flexible que favorezca el crecimiento y el desarrollo personal y profesional de todos los miembros del equipo.
12. ¿Cómo evalúa el impacto de las iniciativas de motivación y empoderamiento en el rendimiento laboral de los colaboradores en su departamento? ¿Qué métricas o indicadores utilizan para medir este impacto?	Han sido provechosas, ya que cuando el colaborador se siente motivado y en ambiente laboral agradable, realiza sus tareas de la mejor forma. Algunas veces tal vez por temor, se resisten a cambios, pero se les hace ver que se busca trabajar en armonía y respetándose entre sí. Nosotros utilizamos por ejemplo la tasa de absentismo laboral, con esto medimos el compromiso con el trabajo. Gracias a Dios tenemos una rotación de colaboradores baja, esto nos indica que ellos se sienten empoderados y comprometidos con nuestra organización.	Como se mencionó anteriormente es un equipo pequeño, pero que trabajan entre sí de una manera armoniosa, por lo que logran resolver dudas con respecto al trabajo o solucionar algún error cometido, eso los motiva y los llena de confianza en ellos mismo y en sus habilidades. Tenemos una tasa baja de rotación, por lo que demuestra una satisfacción por ambos lados. Además, cada año realizamos una encuesta de clima laboral y se evalúa sobre el ambiente laboral, sobre necesidades, tratos y sugerencias, porque también es importante sentirse escuchado.	Los colaboradores responden de una manera positiva cuando se sienten valorados. Además, el sentirse empoderados les ha generado confianza, por ejemplo, al superar un conveniente y encontrar su lado positivo para adquirir experiencia. El año pasado y este se dio la oportunidad de recibir un curso técnico sobre especialidad notarial y registral lo cual genera satisfacción tanto por el departamento como para los clientes, porque se les brinda un mejor servicio. Utilizamos la eficiencia tanto para la calidad como la cantidad. En el departamento de notariado se requiere respuestas rápidas, esto es fundamental para evaluar la calidad.

Fuente: Elaboración propia (2024)

En primer lugar, se evaluó si el plan motivacional actual en el departamento promueve la autonomía y el empoderamiento en el trabajo. Los resultados muestran una división en las percepciones de los colaboradores. Un 28,6 % de los encuestados se muestra neutral, mientras que el mismo porcentaje está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Sin embargo, un 14,3 % de los colaboradores está en desacuerdo. Esto indica que, aunque una mayoría ve aspectos positivos en el plan actual, existe una proporción significativa de colaboradores que no está convencida de su efectividad en términos de promover la autonomía y el empoderamiento. Este hecho sugiere la necesidad de revisar y posiblemente reforzar ciertos elementos del plan para asegurar una mayor aceptación y efectividad.

En cuanto a la efectividad del plan actual para incrementar el rendimiento laboral, los resultados reflejan una percepción mixta. Un 28,6 % de los encuestados considera que el plan es eficaz o muy eficaz, mientras que otro 28,6 % se mantiene neutral y un 14,3 % lo considera muy ineficaz. Esta dispersión en las respuestas indica que, aunque hay aspectos del plan que funcionan bien para algunos colaboradores, otros no perciben una mejora significativa en su rendimiento laboral. Esto sugiere la necesidad de realizar ajustes y mejoras en el plan para hacerlo más inclusivo y efectivo para todos los colaboradores.

Al evaluar si las actividades o medidas implementadas en el plan motivacional han mejorado la motivación en el trabajo, un 42,9 % de los encuestados las considera muy útiles, mientras que un 14,3 % las encuentra útiles y otro 28,6 % se mantiene neutral. Aunque la mayoría de los colaboradores considera que las actividades han sido

beneficiosas, existe un segmento que no ha visto un impacto significativo en su motivación. Esto indica que, aunque las actividades son generalmente bien recibidas, es necesario revisarlas y adaptarlas para que sean más efectivas y lleguen a todos los colaboradores.

En cuanto a si los colaboradores han experimentado mejoras en su rendimiento laboral como resultado de las iniciativas del plan motivacional, un 28,6 % reporta una mejora significativa y el mismo porcentaje reporta una gran mejora. Sin embargo, un 14,3 % de los encuestados no ha experimentado ninguna mejora o muy poca. Esto indica que, aunque las iniciativas han tenido un impacto positivo para una parte considerable de los colaboradores, no todos han visto mejoras en su rendimiento. Este hallazgo resalta la necesidad de seguir mejorando y adaptando las iniciativas para asegurar que tengan un impacto positivo en todos los colaboradores.

Las entrevistas proporcionan información adicional sobre la percepción de la motivación y el empoderamiento en los departamentos. Los jefes de servicios varios, contabilidad y finanzas, y legal coinciden en que el empoderamiento y la motivación son generalmente positivos. Se destaca la confianza en los colaboradores y la autoridad que se les brinda para tomar decisiones, lo que fortalece su confianza y desempeño. Sin embargo, también se identifican desafíos, como la adaptación a nuevas tecnologías y la resistencia al cambio, que deben ser abordados para mejorar la efectividad del plan motivacional.

Aunque el plan motivacional actual presenta aspectos positivos y ha tenido un impacto beneficioso en muchos colaboradores, existen áreas que requieren atención y

mejora. Las estrategias de autonomía y empoderamiento, como la cultura de aprendizaje, la confianza en los colaboradores y la autoridad para la toma de decisiones, han sido efectivas en general. No obstante, desafíos como la adaptación a la tecnología y la resistencia al cambio sugieren la necesidad de un apoyo más estructurado y, posiblemente, la creación de un Departamento de Recursos Humanos especializado para manejar estas iniciativas.

Para mejorar el plan motivacional, se pueden considerar acciones como la implementación de programas de formación continua, mejorar la comunicación e interacción entre los miembros del equipo, realizar evaluaciones regulares y ajustes basados en retroalimentación continua, desarrollar un sistema de recompensas más robusto y fomentar la creación de un Departamento de Recursos Humanos. Estas acciones contribuirán a un mayor empoderamiento y autonomía de los colaboradores, incrementando así el rendimiento laboral y la satisfacción general en ARIMO Legal.

### **Propuesta**

La siguiente propuesta se centra en la implementación de un plan motivacional basado en la autonomía y empoderamiento, que incremente el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal. Esta propuesta surge de la necesidad de considerar las necesidades emocionales de los colaboradores para aumentar la motivación, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

Los resultados de los instrumentos aplicados muestran opiniones varias sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo cual sugiere valorar las oportunidades de desarrollo en el ámbito profesional. El nivel de estrés en el trabajo es

uno de los factores que influye en la motivación diaria, por lo que se pretende mejorar el ambiente de trabajo, fomentar el rendimiento y la productividad y evitar la rotación de personal.

### **Satisfacción laboral y bienestar emocional**

La salud laboral se refiere a la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. Implica la prevención de enfermedades y accidentes laborales y la creación de un ambiente de trabajo seguro y saludable.

#### **Componentes clave:**

**Prevención de riesgos:** Identificar y mitigar riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos en el lugar de trabajo.

**Ergonomía:** Adaptar el entorno de trabajo y las tareas a las capacidades y limitaciones del trabajador para prevenir lesiones y mejorar la productividad.

**Seguridad:** Implementar y mantener medidas de seguridad para prevenir accidentes laborales.

**Promoción de la salud:** Fomentar hábitos saludables entre los colaboradores, como ejercicio, alimentación balanceada y revisiones médicas periódicas.

**Bienestar psicosocial:** Crear un ambiente de trabajo que reduzca el estrés y mejore la salud mental de los empleados.

El bienestar emocional se refiere a la capacidad de una persona para manejar sus emociones de manera positiva, mantener relaciones saludables y enfrentar las demandas y desafíos cotidianos. En el contexto laboral, se refiere a cómo los colaboradores perciben y gestionan sus emociones en el entorno de trabajo.

**Componentes clave:**

**Gestión del estrés:** Implementar técnicas y programas que ayuden a los colaboradores a manejar el estrés, como talleres de mindfulness, yoga y asesoramiento psicológico.

**Apoyo psicológico:** Ofrecer servicios de asesoramiento y terapia para ayudar a los colaboradores a tratar problemas emocionales y mentales.

**Equilibrio trabajo-vida:** Promover políticas que permitan a los colaboradores equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, como horarios flexibles y opciones de teletrabajo.

**Ambiente de trabajo positivo:** Fomentar un ambiente de trabajo en el que los colaboradores se sientan valorados, apoyados y respetados.

**Relaciones interpersonales:** Fomentar relaciones saludables y de apoyo entre los colaboradores.

La satisfacción laboral y el bienestar emocional son aspectos fundamentales para el rendimiento y la retención de los colaboradores en una empresa. Las entrevistas destacan la importancia de la retención de talento, evidenciando que las empresas que ofrecen condiciones de salario emocional presentan una menor rotación de personal y una mayor estabilidad laboral. Esto sugiere que las prácticas de retribución económica, cuando se complementan con beneficios emocionales y un ambiente laboral saludable, pueden contribuir significativamente a la satisfacción laboral y al bienestar emocional.

### **Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva es el proceso de compartir ideas, pensamientos, conocimientos e información de la forma más comprensible para el receptor del mensaje. Entre sus características destacan la claridad, la empatía y la escucha activa. La comunicación efectiva desempeña un papel esencial en el éxito tanto laboral como personal. Las personas que dominan la comunicación eficaz impulsan su productividad y mejoran sus relaciones personales en todos los aspectos de su vida, ya que fomentan la confianza de los demás y ayudan a prevenir o solucionar problemas.

La importancia de la comunicación efectiva radica en que proporciona claridad en el mensaje y, por lo tanto, crea mejores relaciones laborales y personales. En ARIMO Legal, por ejemplo, permite a los abogados y asistentes explicar claramente los aspectos legales, procesos y posibles resultados a sus clientes, con lo cual se aseguran de que comprendan plenamente su situación y las opciones disponibles.

## **Estrategia**

Se propone organizar talleres sobre habilidades para la vida, como el manejo del estrés, la resolución de conflictos y las habilidades de comunicación efectiva, con el objetivo de brindar a los participantes herramientas prácticas y estrategias para desarrollar competencias diarias, incluyendo la comunicación efectiva, el manejo del estrés y la resolución de conflictos.

**Nombre del taller: “Resolución de conflictos y gestión del estrés: el papel de la comunicación en la resolución de conflictos”**

Duración: 3 horas

Agenda:

Introducción (15 minutos)

- Bienvenida a los participantes.
- Explicación del propósito y objetivos del taller.

Manejo del estrés (45 minutos)

- Definición de estrés y sus efectos en la salud.
- Identificación de los factores estresantes comunes en el trabajo y en la vida personal.
- Introducción a técnicas de manejo del estrés, como la respiración profunda, la relajación muscular progresiva y la visualización guiada.

- Ejercicios prácticos para aplicar las técnicas de manejo del estrés en situaciones cotidianas.

#### Resolución de conflictos (45 minutos)

- Explicación de los diferentes tipos de conflictos y sus causas.
- Presentación de estrategias para abordar y resolver conflictos de manera constructiva, incluyendo la comunicación asertiva, la escucha activa y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas.
- *Role-playing* y ejercicios de simulación para practicar habilidades de resolución de conflictos.

#### Habilidades de comunicación efectiva (45 minutos)

- Importancia de la comunicación efectiva en el trabajo y en las relaciones personales.
- Identificación de barreras comunes para la comunicación efectiva, como la falta de claridad, la falta de empatía y los prejuicios.
- Desarrollo de habilidades de comunicación, incluyendo la expresión clara de ideas y sentimientos, la escucha activa y la empatía.
- Prácticas de comunicación en parejas o grupos pequeños para mejorar las habilidades de comunicación interpersonal.

#### Ejercicios de reflexión y compromiso (15 minutos)

- Sesión de preguntas y respuestas para aclarar dudas y compartir experiencias.
- Compromiso individual de aplicar las habilidades aprendidas en la vida diaria.
- Entrega de materiales de referencia y recursos adicionales para el desarrollo continuo de habilidades.

Nota: Es importante seleccionar un espacio cómodo y libre de distracciones donde los participantes se sientan seguros y relajados. Además de planificar el taller en un horario conveniente para la mayoría de los colaboradores y establecer una duración que sea suficiente para cubrir todos los temas sin ser excesivamente larga.

### **Políticas de bienestar y salud mental**

La definición de salud mental y su importancia en el lugar de trabajo constituyen un tema importante que requiere atención debido a su significativo impacto en la fuerza laboral. El término “salud mental” se refiere al bienestar y estado psicológico de un individuo, abarcando sus patrones emocionales, cognitivos y de comportamiento.

Este concepto también incluye diversos factores como el bienestar social, emocional y psicológico, los cuales influyen en cómo nos percibimos a nosotros mismos, nuestras relaciones con los demás y nuestra capacidad para afrontar el estrés.

La salud mental tiene un efecto profundo en el desempeño de un empleado, ya que determina su nivel de compromiso en el trabajo. Un empleado con buena salud

mental es productivo y está comprometido a generar resultados, lo que los convierte en activos valiosos para las organizaciones.

Por el contrario, los empleados que enfrentan dificultades con su salud mental experimentan una baja productividad, lo que afecta negativamente el retorno de inversión de las empresas. La definición de salud mental y su importancia en el lugar de trabajo deben ser lo suficientemente amplias para abordar todas las cuestiones relacionadas con la salud mental.

### **Estrategia:**

**1. Flexibilidad de horarios:** La flexibilidad de horarios en la empresa se ha convertido en una práctica cada vez más valorada tanto por colaboradores como por empleadores debido a sus múltiples beneficios. Esto incluye la posibilidad de trabajar desde casa cuando sea necesario, tomar descansos programados durante el día y ajustar las horas de trabajo según las circunstancias individuales. Proveer horarios especiales para colaboradores que son estudiantes o padres con responsabilidades familiares.

**2. Días de descanso y vacaciones:** Se motiva a los colaboradores a tomar días de descanso regulares y a utilizar su tiempo de vacaciones para recargar energías. Los días de descanso permiten a los colaboradores desconectarse del trabajo y reducir el estrés acumulado.

Se establece un mínimo de días de vacaciones al año para garantizar que los colaboradores puedan disfrutar de un descanso adecuado, previniendo el agotamiento físico y mental, conocido como burnout, que puede llevar a problemas graves de salud.

**3. Programas de apoyo emocional:** Se ofrece acceso a programas de apoyo emocional, como asesoramiento psicológico y sesiones de terapia como como yoga, meditación, ejercicio físico y programas de nutrición, para aquellos colaboradores que lo necesiten. Estos servicios son confidenciales y se brindan de manera gratuita o a un costo reducido para los colaboradores.

**4. Formación en salud mental:** Se proporciona formación y recursos sobre salud mental y bienestar emocional a todos los colaboradores. Esto incluye talleres, seminarios y materiales informativos que aborden temas como el manejo del estrés, la ansiedad y la promoción de la resiliencia.

**5. Ambiente de trabajo positivo:** Se promueve un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, donde se valoren la diversidad, la inclusión y el respeto mutuo. Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, y se desalienta cualquier forma de discriminación o acoso en el lugar de trabajo.

**6. Política de desconexión digital:** Se establece una política de desconexión digital fuera del horario laboral para garantizar que los colaboradores puedan desconectar y descansar adecuadamente. Se alienta a los colaboradores a no revisar correos electrónicos ni mensajes de trabajo fuera del horario laboral, a menos que sea absolutamente necesario.

### **Mensaje del Director de ARIMO Legal sobre la salud mental y emocional en el trabajo**

En seguida, se muestra la carta que el Director compartirá con sus colaboradores.

Estimados colaboradores,

Queremos expresar nuestro más sincero reconocimiento por el arduo trabajo y la dedicación que cada uno de ustedes aporta a nuestra empresa día tras día. Nuestro éxito como organización no sería posible sin su compromiso y entrega por lo que hacemos.

Nos dirigimos a ustedes para abordar un tema de gran importancia: la salud mental y emocional en el lugar de trabajo. Reconocemos que el bienestar de nuestros colaboradores es fundamental para el funcionamiento saludable y sostenible de nuestra empresa. Es por eso por lo que nos comprometemos a promover un entorno de trabajo que apoye activamente la salud mental y emocional de todos los miembros de nuestro equipo.

Entendemos que el estrés, la ansiedad y otros desafíos emocionales pueden afectar significativamente el desempeño laboral y el bienestar personal. Por lo tanto, estamos implementando una serie de iniciativas y políticas para abordar estos problemas de manera proactiva y efectiva:

- Programas de apoyo emocional: Estamos comprometidos a proporcionar acceso a programas de apoyo emocional, como asesoramiento psicológico y recursos de salud mental, para todos los colaboradores que lo necesiten. Queremos hacer de su conocimiento que hay recursos disponibles para ayudarlos a enfrentar cualquier desafío que puedan enfrentar.
- Cultura de apoyo: Nos esforzamos por fomentar una cultura de apoyo y comprensión en la que todos los miembros del equipo se sientan valorados

y respetados. Promoveremos la comunicación abierta, el compañerismo y la empatía entre todos los niveles de la organización.

- Flexibilidad y equilibrio: Reconocemos la importancia de encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Por lo tanto, alentamos la flexibilidad en los horarios de trabajo y ofrecemos opciones como el trabajo remoto cuando sea posible, para apoyar a los colaboradores con el manejo de sus responsabilidades laborales y personales de manera efectiva.
- Formación y sensibilización: Nos comprometemos a proporcionar formación y recursos sobre salud mental y bienestar emocional a todos los colaboradores. Queremos que estén equipados con las herramientas y el conocimiento necesarios para cuidar su propia salud mental y apoyar a sus compañeros de equipo.
- Liderazgo desde arriba: Como líderes, nos comprometemos a dar el ejemplo en la promoción de la salud mental y emocional. Estaremos disponibles para escuchar y apoyar a nuestros colaboradores, y nos aseguraremos de que nuestras acciones reflejen nuestro compromiso con el bienestar de nuestro equipo.

Les hacemos saber que para nosotros la salud mental y emocional de nuestros colaboradores es una prioridad para la alta dirección. Estamos comprometidos a trabajar juntos para crear un entorno de trabajo que promueva el bienestar y el éxito de todos.

Gracias por su dedicación continua y por ser parte de nuestra familia en la empresa. Juntos, podemos construir un futuro brillante y saludable para todos.

Atentamente,

[Nombre de los Directores]

## **Programas de bienestar emocional**

### **Sesiones semanales de *mindfulness***

Descripción: Se ofrecen sesiones mensuales de mindfulness dirigidas por un instructor certificado. Estas sesiones incluyen prácticas de atención plena, meditación guiada y ejercicios de respiración consciente para ayudar a los colaboradores a reducir el estrés, mejorar la concentración y promover el bienestar emocional.

Frecuencia: Una vez por mes, durante 1 hora.

### **Clases de yoga**

Descripción: Se imparten clases regulares de yoga diseñadas para todos los niveles, desde principiantes hasta avanzados. Las clases incluyen posturas de yoga, ejercicios de respiración y relajación para ayudar a los colaboradores a mejorar la flexibilidad, reducir la tensión muscular y promover la calma mental.

Frecuencia: una vez por mes, durante una hora.

### **Talleres de manejo del estrés**

Descripción: Se organizan talleres de manejo del estrés donde se enseñan técnicas y estrategias prácticas para manejar el estrés de manera efectiva. Los temas incluyen

identificación de factores estresantes, gestión del tiempo, establecimiento de límites saludables y desarrollo de habilidades de afrontamiento.

Frecuencia: Por definir.

### **Sesiones de ejercicios de respiración**

Descripción: Se ofrecen sesiones regulares de ejercicios de respiración para ayudar a los colaboradores a reducir la ansiedad, mejorar la claridad mental y promover la relajación. Las sesiones incluyen técnicas de respiración profunda, respiración abdominal y ejercicios de respiración consciente.

Frecuencia: una vez al mes, durante 30 minutos.

### **Círculos de APOYO EMOCIONAL**

Descripción: Se organizan círculos de apoyo emocional donde los colaboradores pueden compartir sus experiencias, preocupaciones y emociones en un ambiente seguro y de apoyo. Estos círculos proporcionan un espacio para la conexión interpersonal, el apoyo mutuo y la expresión emocional.

Frecuencia: Una vez al mes, durante una hora.

- Organizar talleres sobre habilidades para la vida, como manejo del estrés, resolución de conflictos y habilidades de comunicación efectiva.

### **Desarrollo personal y profesional:**

El desarrollo profesional dentro de una empresa se refiere al proceso de adquirir habilidades, conocimientos y competencias relevantes para el crecimiento y avance de

una carrera en el entorno laboral. Este concepto implica la mejora continua de las capacidades de un empleado a lo largo del tiempo, con el objetivo de aumentar su efectividad en el trabajo y su potencial de progreso.

Para las empresas, invertir en el desarrollo profesional de sus empleados resulta beneficioso, ya que les permite contar con un personal más competente, adaptado a los cambios y con un mayor compromiso con la organización. Además, fomenta un clima laboral positivo, impulsa la innovación y contribuye a la retención y atracción de talento.

Los beneficios del desarrollo profesional para los empleados son diversos, ya que les brinda la oportunidad de ampliar sus conocimientos, desarrollar nuevas habilidades, mejorar su rendimiento en el trabajo actual y prepararse para roles de mayor responsabilidad en el futuro. Esto puede aumentar la satisfacción laboral, la motivación y la retención de los empleados.

### **Apoyo para el desarrollo personal:**

Ofrecer programas de desarrollo personal que aborden habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas y gestión del tiempo. El objetivo de estos es proporcionar a los colaboradores las herramientas, recursos y oportunidades necesarios para su crecimiento profesional y personal. Este tipo de apoyo se enfoca en mejorar las habilidades, el conocimiento y el bienestar general de los colaboradores, lo que, a su vez, beneficia a la organización en términos de productividad, retención de talento y satisfacción laboral.

## **Evaluación de habilidades y competencias**

Esta evaluación tiene como objetivo identificar fortalezas y áreas de mejora, apoyar el desarrollo profesional y asegurar que los individuos posean las competencias necesarias para desempeñar sus roles de manera efectiva.

### **Estrategias y acciones**

#### **Definición de competencias clave**

- **Competencias técnicas:** Identificar las habilidades técnicas específicas necesarias para cada puesto de trabajo.
- **Competencias blandas:** Definir competencias blandas como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas y adaptabilidad.

### **Encuesta de evaluación al colaborador**

La encuesta de evaluación permite identificar áreas en las que el colaborador puede requerir apoyo adicional o capacitación para mejorar su desempeño. Además, estas encuestas ayudan a medir el nivel de satisfacción de los colaboradores con sus roles y el ambiente laboral, lo que contribuye a mejorar la retención de talento.

Nombre del colaborador: [Nombre del empleado]

Fecha de evaluación: [Fecha de la evaluación]

1. Habilidades de comunicación:

- ¿El colaborador se comunica claramente con sus compañeros para realizar las tareas diarias que se requieran en equipo?
- ¿Cómo calificaría la habilidad del colaborador para redactar correos electrónicos y comunicarse con el cliente?

## 2. Gestión del tiempo y organización:

- ¿El colaborador es capaz de priorizar tareas y gestionar eficientemente su tiempo?
- ¿Cómo calificaría su capacidad para planificar y organizar sus funciones diarias?

## 3. Uso de herramientas tecnológicas:

- ¿El colaborador utiliza de manera eficaz herramientas tecnológicas como sistema ASAP, Maxter Lex, según su puesto y funciones?

## 4. Desarrollo profesional continuo:

- ¿El colaborador muestra un compromiso con el aprendizaje y desarrollo profesional continuo?
- ¿Participa activamente en programas de formación y capacitación para mejorar sus habilidades y conocimientos relevantes para el puesto?

## Comentarios Adicionales (Opcional):

[En esta sección, se pueden agregar comentarios adicionales sobre el desempeño del colaborador, áreas de fortaleza y áreas de mejora específicas.]

## Resumen y plan de desarrollo:

[En esta sección, se resumen las áreas de fortaleza del colaborador y se identifican las áreas de desarrollo que requieren atención. Se puede establecer un plan de desarrollo personalizado para abordar estas áreas de desarrollo.]

Es importante solicitar retroalimentación de los colaboradores sobre las habilidades que les gustaría adquirir o mejorar.

La evaluación de habilidades y competencias es una herramienta clave para el desarrollo organizacional y personal. Esta ayuda a maximizar el potencial de los colaboradores, mejorar el desempeño de la empresa y asegurar que la organización esté bien posicionada para enfrentar futuros desafíos y oportunidades.

### **Encuesta de retroalimentación de colaboradores sobre desarrollo de habilidades**

El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información valiosa de los colaboradores sobre sus experiencias, percepciones y necesidades en relación con los programas y oportunidades de desarrollo de habilidades ofrecidos por la empresa. Esta información se utiliza para evaluar la efectividad de los programas actuales, identificar áreas de mejora y diseñar estrategias que apoyen mejor el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados. Seguidamente, se muestra la información se compartirá:

Estimado equipo,

Nos gustaría recibir su retroalimentación sobre las habilidades que les gustaría adquirir o mejorar para avanzar en su carrera y contribuir de manera más efectiva al equipo. Sus respuestas son fundamentales para diseñar programas de capacitación y

desarrollo que se alineen con sus necesidades y metas individuales. Por favor, tómesese unos minutos para completar esta encuesta de forma anónima.

¿Qué habilidades te gustaría adquirir o mejorar en tu trabajo actual? (Por favor, enumera hasta tres habilidades)

¿Por qué consideras que estas habilidades son importantes para tu desarrollo profesional?

¿Cómo crees que estas habilidades podrían contribuir al éxito de tu equipo y de la empresa en general?

¿Qué tipo de recursos o programas de desarrollo crees que serían más útiles para adquirir estas habilidades? (Por ejemplo: cursos de capacitación, talleres, mentoría, recursos en línea, etc.)

¿Tienes alguna otra habilidad o área de desarrollo que te gustaría mencionar? Si es así, por favor descríbela brevemente.

Agradecemos sinceramente tus comentarios y contribuciones. Su participación en esta encuesta nos ayudará a brindarle el apoyo y los recursos necesarios para alcanzar su máximo potencial en el trabajo.

Atentamente,

[Nombre del Departamento o Equipo]

## **Desarrollo de programas de formación interna:**

El desarrollo de programas de formación interna es importante para garantizar que los colaboradores adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus roles de manera efectiva y para fomentar su crecimiento profesional dentro de la organización.

El área legal está en constante cambio con nuevas leyes, regulaciones y precedentes judiciales. La formación interna asegura que los abogados y el personal administrativo estén siempre al tanto de estos cambios y puedan aplicarlos correctamente en su trabajo.

En un entorno legal cada vez más competitivo, la capacidad de innovar y adaptarse es de gran relevancia. La formación en nuevas tecnologías y métodos de trabajo puede dar a la firma una ventaja competitiva al permitirle adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y ofrecer servicios más innovadores.

Con un programa de formación interna, ARIMO Legal asegura que sus colaboradores estén al tanto de las últimas técnicas tecnológicas y mejores prácticas. Por ello, se propone diseñar y ofrecer programas de formación interna específicos para cada departamento, que aborden temas como Programas de Tecnología y Sistemas de Información Financiera para el departamento de Contabilidad y Finanzas, Especialización Notarial y Registral para el Departamento de Notariado y Servicio al cliente para el área de Servicios Varios.

## **Equidad en retribución**

La equidad en retribución se refiere a la justicia y equidad en la forma en que se compensa a los colaboradores por su trabajo. Esto implica que los colaboradores que realizan trabajos similares o de igual valor deben recibir una compensación similar, sin importar su género, raza, edad, u otras características personales.

Establecer políticas de compensación que reconozcan el desempeño y la contribución individual, así como las necesidades emocionales para los colaboradores de ARIMO Legal es fundamental para mantener su motivación, compromiso y satisfacción laboral. A continuación, se presenta un enfoque detallado sobre cómo desarrollar estas políticas:

**Compensación basada en el desempeño:** Se denomina compensación y beneficios a la remuneración total que recibe el trabajador de una empresa. En este sentido, no solo se tiene en cuenta los beneficios extras del colaborador, sino, además, el salario base, variable, y la retribución flexible que lo complementa.

Por una parte, tenemos el concepto de “compensación”, que se refiere casi exclusivamente a la parte económica. Sin embargo, poco a poco han entrado en juego los “beneficios”, relacionados con los beneficios sociales y la retribución flexible.

El objetivo de un plan de compensación y beneficios no es otro que el de conseguir un alto grado de motivación dentro de la plantilla, lo cual ayudaría a retener el talento disponible aumentando su productividad, felicidad y bienestar. Con este enfoque

se busca motivar a los colaboradores a alcanzar altos niveles de desempeño, alineando sus intereses con los objetivos de la organización.

Implementar un sistema de compensación que esté vinculado al desempeño individual de cada colaborador. Esto puede incluir bonificaciones, aumentos salariales o incentivos adicionales basados en metas alcanzadas y resultados obtenidos.

**Aumentos de sueldo por mérito:** Incrementos salariales que se otorgan en función del desempeño individual del colaborador. A diferencia de los aumentos generales, estos se basan en evaluaciones de rendimiento. Los aumentos salariales se basan en evaluaciones periódicas del desempeño individual, donde se tienen en cuenta factores como la calidad del trabajo, la iniciativa, la capacidad de liderazgo y el logro de objetivos.

Un aumento salarial puede tener un impacto significativo en la motivación del colaborador, influenciando positivamente tanto su rendimiento individual como el éxito general de la empresa a largo plazo. Desde la perspectiva de recursos humanos, gestionar adecuadamente los aumentos de salario es importante para retener el capital humano valioso y asegurar su desarrollo profesional continuo.

El prospecto de incrementos salariales futuros puede motivar a los colaboradores a buscar activamente oportunidades de desarrollo profesional, como capacitaciones, cursos o asumir nuevas responsabilidades. Esto no solo beneficia al colaborador en términos de crecimiento personal y profesional, sino que también enriquece la empresa con un capital humano más calificado y versátil.

Un aumento de salario es una de las maneras más directas y tangibles de reconocer el esfuerzo y la contribución de un colaborador a la empresa. Este reconocimiento valida el trabajo duro del empleado y también refuerza su sensación de ser valorado y apreciado, lo que puede aumentar su compromiso y lealtad hacia la empresa.

**Influencia de las prácticas de retribución económica:** Las entrevistas coinciden en que las prácticas de retribución económica son vitales para mantener a los colaboradores comprometidos y motivados. Se destaca la importancia de ajustes salariales asociados al desempeño y la necesidad de ofrecer incentivos económicos alineados con metas y objetivos claros.

**Proceso de evaluación y seguimiento:** Se trata de un control permanente que consiste en monitorizar las actividades y el rendimiento de los trabajadores. Gracias a él, es posible medir de forma objetiva la conducta profesional, las competencias y la productividad.

1. Establecimiento de objetivos:

- Se definen objetivos claros y medibles para cada colaborador, en línea con los objetivos estratégicos de la empresa.

2. Seguimiento del desempeño:

- Se lleva a cabo un seguimiento continuo del desempeño de los colaboradores mediante evaluaciones periódicas, retroalimentación de supervisores y revisiones de desempeño.

### 3. Evaluación del desempeño:

- Se realizan evaluaciones formales del desempeño de los colaboradores en intervalos regulares (por ejemplo, semestrales o anuales), donde se revisan los logros, se identifican áreas de mejora y se establecen objetivos para el próximo período.

#### **Incrementar la frecuencia de reconocimiento:**

**Objetivo:** Aumentar el número de reconocimientos entre compañeros de equipo en un 20 % durante los próximos seis meses.

**Medición:** Realizar un seguimiento mensual del número de reconocimientos dados a través de herramientas como encuestas o registros internos.

#### **Mejorar la calidad de la retroalimentación:**

**Objetivo:** Incrementar la cantidad de retroalimentación específica y constructiva en un 10 % en los próximos tres meses.

**Medición:** Evaluar la retroalimentación proporcionada en reuniones o a través de plataformas de comunicación interna, utilizando una escala de calidad predefinida.

#### **Fortalecer el apoyo emocional:**

**Objetivo:** Implementar al menos dos actividades mensuales centradas en el bienestar emocional del equipo durante el próximo trimestre.

**Medición:** Realizar encuestas antes y después de las actividades para evaluar el impacto percibido en el bienestar emocional del equipo.

### **Promover el reconocimiento público:**

**Objetivo:** Asegurar que al menos un miembro del equipo sea reconocido públicamente por su contribución destacada cada mes.

**Medición:** Llevar un registro de los reconocimientos públicos a través de reuniones de equipo.

### **Fomentar la participación en actividades de desarrollo personal:**

**Objetivo:** Incrementar la participación en talleres de desarrollo personal en un 25 % en el próximo semestre.

**Medición:** Registrar la asistencia a estas actividades y recopilar comentarios sobre su utilidad y relevancia para el equipo.

- Definir indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar el éxito del plan.

### **Frecuencia de reconocimiento verbal:**

- KPI: Número promedio de reconocimientos verbales por empleado por mes.
- Objetivo: Aumentar la frecuencia de reconocimiento verbal en un 25 % respecto al año anterior.

### **Calidad de la retroalimentación:**

- KPI: Porcentaje de retroalimentación recibida que es considerada como constructiva y útil por los empleados.

- Objetivo: Lograr que al menos el 80 % de la retroalimentación sea considerada como constructiva y útil en encuestas periódicas.

### **Participación en actividades de apoyo emocional:**

- KPI: Porcentaje de colaboradores que participan en actividades de apoyo emocional (sesiones de *coaching*, talleres de bienestar, etc.).
- Objetivo: Incrementar la participación en un 25 % durante el primer año de implementación del plan.

### **Nivel de satisfacción del empleado:**

- KPI: Puntuación promedio de satisfacción del colaborador en encuestas regulares.
- Objetivo: Aumentar la puntuación de satisfacción del empleado en al menos un 15 % en el primer año.

### **Rotación de personal:**

- KPI: Tasa de rotación de empleados en el departamento de logística.
- Objetivo: Reducir la tasa de rotación en un 10 % en el primer año.

### **Productividad y eficiencia:**

- KPI: Mejora en la productividad y eficiencia del departamento de logística, medida a través de indicadores como tiempo de entrega, precisión en los pedidos, etc.
- Objetivo: Lograr una mejora del 10 % en la productividad y eficiencia en el primer año.

## **Implementación de estrategias:**

- Implementar un sistema de reconocimiento verbal regular, donde los gerentes y supervisores elogien públicamente el trabajo bien hecho durante reuniones de equipo o mediante correos electrónicos.

### **Sistema de reconocimiento verbal regular:**

**Objetivo:** Implementar un sistema de reconocimiento verbal regular para valorar y destacar el trabajo bien hecho por los empleados del equipo de logística.

**Procedimiento:** Identificación de logros: Los gerentes y supervisores estarán atentos para identificar logros significativos y contribuciones excepcionales por parte de los miembros del equipo.

**Reuniones de equipo:** Durante las reuniones regulares de equipo, se dedicará un tiempo específico para el reconocimiento verbal. Los gerentes y supervisores elogiarán públicamente a los colaboradores por su excelente desempeño, destacando ejemplos concretos de su trabajo bien hecho.

**Correos electrónicos de reconocimiento:** Además de las reuniones de equipo, los gerentes y supervisores enviarán correos electrónicos de reconocimiento a los colaboradores para destacar sus logros. Estos correos electrónicos serán copiados a otros miembros del equipo y a la dirección de la empresa para aumentar la visibilidad del reconocimiento.

**Personalización del reconocimiento:** Se fomentará la personalización del reconocimiento, reconociendo los logros de manera individualizada y específica para

cada empleado. Esto puede incluir mencionar el impacto positivo del trabajo del empleado en el equipo y en la organización en general.

**Registro y seguimiento:** Se mantendrá un registro de los reconocimientos verbales otorgados, incluyendo la fecha, el empleado reconocido, el motivo del reconocimiento y quién lo otorgó. Esto permitirá hacer un seguimiento del cumplimiento del sistema de reconocimiento y evaluar su efectividad a lo largo del tiempo.

**Beneficios:**

- Fomenta un ambiente de trabajo positivo y de apoyo.
- Motiva a los colaboradores a esforzarse por alcanzar metas y estándares de excelencia.
- Fortalece la cultura de reconocimiento y aprecio dentro del equipo.
- Mejora la moral y el compromiso de los colaboradores con la organización.
- Fomentar una cultura de reconocimiento entre los colegas, donde se animen y elogien mutuamente los logros y contribuciones.

**Programa de reconocimiento entre colegas:**

**Objetivo:** Crear una cultura de reconocimiento donde los miembros del equipo se animen y elogien mutuamente por sus logros y contribuciones.

**Procedimiento:** Sesiones de reconocimiento en equipo: Se establecerán sesiones regulares de reconocimiento durante las reuniones de equipo. En estas

sesiones, los miembros del equipo tendrán la oportunidad de elogiar públicamente a sus colegas por sus logros y contribuciones destacadas. Se alentará a todos los miembros del equipo a participar activamente y a expresar su aprecio por el trabajo de los demás.

**Tablero de reconocimiento:** Se creará un tablero físico o virtual donde los colaboradores puedan escribir notas de agradecimiento y reconocimiento para sus colegas. Este tablero estará disponible para que todos los miembros del equipo lo vean y contribuyan. Los mensajes de reconocimiento pueden incluir detalles específicos sobre el logro o la contribución que se está reconociendo.

**Círculos de apreciación:** Se organizarán círculos de apreciación, donde al ser un equipo pequeño, todos se reunirán por un tiempo corto y compartirán palabras de agradecimiento y reconocimiento mutuo. Estos círculos proporcionarán un espacio seguro y acogedor para expresar gratitud y aprecio entre el equipo.

**Celebraciones de logros:** Se organizarán celebraciones periódicas para conmemorar los logros e hitos alcanzados por el equipo de ARIMO Legal. Durante estas celebraciones, se destacarán los éxitos individuales y colectivos, y se brindará la oportunidad para que los colegas elogien y feliciten a sus compañeros por sus contribuciones.

**Beneficios:**

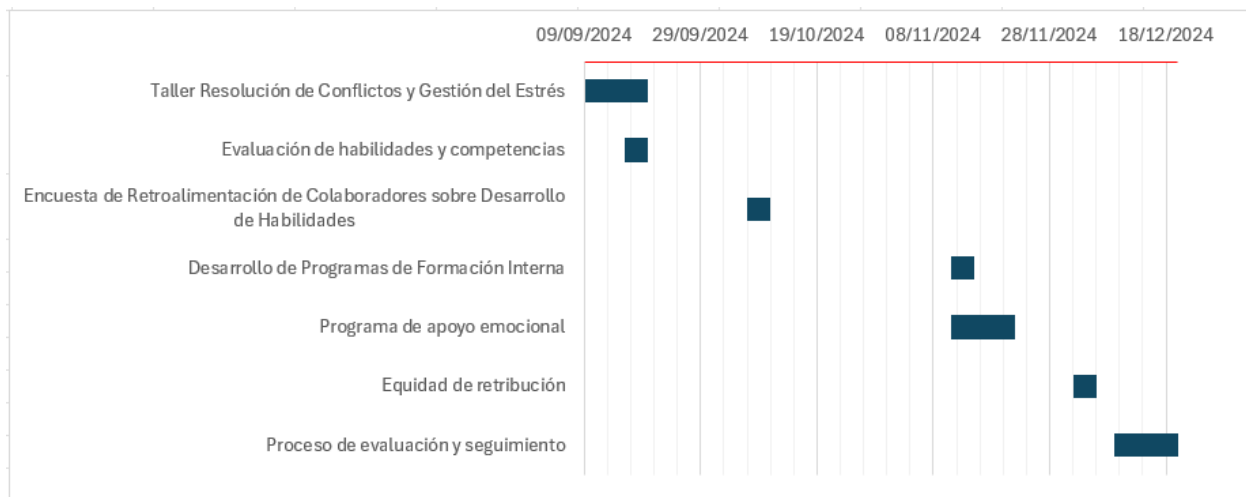
- Fomenta un sentido de comunidad y camaradería entre los miembros del equipo.
- Motiva a los colaboradores a esforzarse por alcanzar la excelencia y a apoyarse mutuamente en el proceso.

- Fortalece la moral y el compromiso de los colaboradores con la organización.
- Crea un ambiente de trabajo positivo y enriquecedor donde se valora y reconoce el esfuerzo y la dedicación de cada individuo.

## Cronograma de actividades

**Figura 13**

*Diagrama de Gantt*



Fuente: Elaboración propia (2024)

## Departamento de Recursos Humanos

Se espera llevar a cabo esta propuesta en los próximos meses, asimismo, se pretende fomentar la creación de un Departamento de Recursos Humanos, o bien la contratación de un director profesional en este campo, quien cumple una función trascendental en la formación y el mantenimiento de la cultura organizacional, incluyendo la promoción de valores, misión y visión de la empresa, así como la mejora de gestión del talento, optimización de los procesos de selección y retención de personal, y fortaleza

de la cultura organizacional. Este departamento se convertirá en un pilar fundamental para el crecimiento sostenible y la mejora continua de ARIMO Legal.

Contar con un Departamento de Recursos Humanos es de suma importancia para el éxito de una empresa y puede ser el recurso más importante para mejorar y mantener a los colaboradores motivados. Será el encargado de la selección, contratación, capacitación y motivación para así cumplir las expectativas de todo personal que conforma la empresa y los objetivos comerciales de la misma.

### **Análisis de FODA**

El análisis FODA (también conocido como análisis SWOT en inglés) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, proyecto o situación específica. Este análisis ayuda a identificar los factores internos y externos que pueden impactar el éxito de una empresa o iniciativa. A continuación, se detalla en qué consiste cada componente del análisis FODA y cómo realizarlo de manera efectiva.

### **Definición del Análisis FODA**

El análisis FODA es un proceso de evaluación que examina cuatro áreas clave:

- **Fortalezas (*Strengths*):** Aspectos internos positivos que la organización posee y que le otorgan ventajas sobre sus competidores.
- **Oportunidades (*Opportunities*):** Factores externos que la organización puede aprovechar para mejorar su desempeño.

- **Debilidades (*Weaknesses*):** Aspectos internos negativos que limitan el desempeño de la organización y que deben ser abordados.
- **Amenazas (*Threats*):** Factores externos que pueden poner en peligro el éxito de la organización.

### **Beneficios del Análisis FODA**

El análisis FODA ofrece varios beneficios:

Claridad estratégica: Ayuda a entender el entorno interno y externo, proporcionando una base sólida para la planificación estratégica.

Enfoque en Prioridades: Permite a la empresa identificar áreas críticas para mejorar y oportunidades para aprovechar.

Desarrollo de Estrategias Efectivas: Facilita la creación de estrategias basadas en un entendimiento profundo de los factores clave.

Toma de Decisiones Informada: Ofrece una visión clara que ayuda en la toma de decisiones estratégicas.

## Análisis de FODA de Recursos Humanos en ARIMO Legal

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- No hay un Departamento de Recursos Humanos definido.</li><li>- La estrategia global del negocio no incluye al Departamento de Recursos Humanos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La misión, visión y valores de la empresa y del equipo están definidos.</li><li>- Existe voluntad de implantar un sistema de gestión de Recursos Humanos.</li></ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Las empresas del sector que usan la gestión de Recursos Humanos tienen una ventaja competitiva.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existen herramientas de apoyo al Departamento de Recursos Humanos que facilitan la gestión.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

### ¿Qué son los Recursos Humanos?

Recursos Humanos es el departamento de una empresa que se encarga de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar a las personas que solicitan un empleo, así como administrar las prestaciones o beneficios que se les otorgan. El Departamento de Recursos Humanos es una parte trascendental de cualquier empresa, ya que su trabajo se desarrolla a la par de los cambios que se presenten y a la búsqueda de un crecimiento,

al mismo tiempo que se trabaja en la búsqueda de colaboradores de calidad para los propósitos requeridos.

Esta área, independientemente del tamaño de la empresa, debe trabajar en hacer crecer la productividad de los colaboradores y prever cualquier situación que perjudique el clima laboral, así como otorgar compensaciones, beneficios, mantener en orden y de acuerdo con la ley las prestaciones de los colaboradores y hasta encargarse de los despidos de personal.

### **¿Cuál es el objetivo de la gestión de Recursos Humanos?**

El objetivo de la gestión de Recursos Humanos es que la empresa cuente con el personal más apto y calificado, que sean bien remunerados, buscar la mayor cantidad de beneficios y establecer las funciones a fin de que cada miembro de la compañía realice su mejor trabajo en cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **Importancia del Departamento de Recursos Humanos dentro de una organización**

Tradicionalmente, los Recursos humanos se centraban en la contratación, el despido y la revisión salarial anual. Pero en los últimos tiempos, los Recursos Humanos se han reformulado positivamente y ahora abarcan un ámbito mucho más amplio. Hoy, el área de Recursos Humanos juega un papel de gran importancia en el desarrollo de una cultura positiva y en la mejora del compromiso y la productividad de los empleados. La función de Recursos Humanos también lidera el bienestar y el desarrollo personal de los colaboradores.

El buen manejo de los Recursos Humanos es independiente al tamaño de la empresa, cualquier negocio, por grande o chico que sea, enfrenta problemas de gestión de personal que puede afectar su crecimiento.

La clave aquí es reconocer la importancia de este departamento, ya que si no se gestiona eficazmente difícilmente se logre el éxito de la organización. Esta propuesta destaca la importancia de considerar tanto las necesidades emocionales como las prácticas de retribución económica al diseñar estrategias para mejorar la satisfacción laboral, el bienestar emocional y el rendimiento de los colaboradores de la empresa ARIMO Legal.

Se espera que la implementación de esta estrategia contribuya a fortalecer la cultura organizacional, promover el compromiso de los colaboradores y mejorar los resultados comerciales. A pesar de pretender implementar un Departamento de Recursos Humanos en ARIMO Legal en un futuro no definido, es una tarea compleja que requiere una planificación cuidadosa y un enfoque estratégico. Siguiendo una estrategia adecuada, se puede asegurar de que el nuevo departamento estará bien estructurado y alineado con los objetivos de la empresa, proporcionando un soporte valioso tanto a los colaboradores como a la organización en general.

## Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones, basados en los resultados de la implementación de los instrumentos de investigación.

### ***Rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal***

- La unanimidad de los encuestados (100 %) resalta que la motivación influye significativamente en su rendimiento laboral, subrayando la necesidad de mantener altos niveles de motivación para un desempeño óptimo.
- La variabilidad en la satisfacción con las oportunidades de crecimiento profesional muestra que un 71,5 % de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho, mientras que un 28,6 % está insatisfecho, sugiriendo que mejorar las oportunidades de desarrollo profesional podría incrementar la motivación y el rendimiento laboral.
- La frecuencia del reconocimiento recibido es importante: un 85,8 % de los colaboradores recibe reconocimiento en diversos grados, pero un 14,3 % rara vez lo recibe. Aumentar la frecuencia del reconocimiento podría mejorar significativamente la motivación y el desempeño laboral.
- Las estrategias efectivas de motivación implementadas por los jefes de departamento, como encuestas anuales, escucha activa de sugerencias y promoción de un ambiente de trabajo cómodo y respetuoso, son esenciales para mantener un entorno de trabajo productivo y satisfactorio.
- La mayoría de los colaboradores reporta niveles de estrés moderados (57,1 %), con un 28,6 % experimentando bajo estrés y un 14,3 % muy alto. Manejar y reducir

el estrés mediante una buena organización del trabajo y un ambiente laboral saludable es importante para mantener la motivación alta y asegurar un rendimiento eficiente y efectivo.

- Las entrevistas con los jefes de departamento revelan una percepción positiva de la relación entre motivación y rendimiento, con lo cual se destaca que la motivación es fundamental para el éxito y la eficiencia, y que factores como el reconocimiento, la comunicación efectiva y el apoyo a las necesidades individuales son esenciales para mantener a los colaboradores motivados.
- Los resultados indican una fuerte relación entre la motivación y el rendimiento laboral en ARIMO Legal. Mejorar las oportunidades de desarrollo profesional, incrementar el reconocimiento y manejar adecuadamente el estrés son acciones importantes para potenciar esta relación.
- Las estrategias efectivas de motivación implementadas por los diferentes departamentos son trascendentales para mantener un entorno de trabajo productivo y satisfactorio, importante para el éxito continuo de la empresa.
- Recursos Humanos es fundamental para gestionar de manera efectiva el capital humano de una empresa. Contribuye a atraer y retener talento, desarrollar competencias, asegurar el cumplimiento legal, mejorar la satisfacción de los empleados y alinear las prácticas de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos de la empresa.

### ***Nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de ARIMO Legal***

- La mayoría de los colaboradores califican su nivel general de satisfacción con su trabajo en el departamento como alto o totalmente satisfecho, con un 57,1 % satisfecho y un 28,6 % totalmente satisfecho.
- La motivación diaria es alta, con un 71,4 % de los colaboradores sintiéndose motivados y un 28,6 % muy motivados para realizar sus tareas.
- El ambiente laboral es percibido positivamente, con un 57,1 % calificándolo como atractivo y un 28,6 % como muy atractivo, lo cual refleja condiciones de trabajo favorables en ARIMO Legal.
- Los jefes de departamento describen un ambiente de respeto, comunicación abierta y apoyo mutuo, destacando la colaboración y la consideración por las necesidades personales de los colaboradores, como la flexibilidad en los horarios y la comprensión ante situaciones familiares.
- Las iniciativas para fomentar la motivación y mejorar la satisfacción laboral incluyen recompensas monetarias y no monetarias, como halagos y días libres, buena comunicación y flexibilidad en los horarios.
- La implementación de teletrabajo ha sido positiva, lo cual permite a los colaboradores ahorrar tiempo y reducir el estrés asociado con el desplazamiento diario.
- El grado de satisfacción con la empresa en general es alto, con un 57,1 % de los colaboradores calificando su satisfacción como alta y un 14,3 % como muy alta.

- Evaluaciones regulares, como encuestas de clima laboral y canales de comunicación abiertos, permiten a la empresa recoger *feedback* valioso y actuar en consecuencia para mejorar continuamente el ambiente de trabajo.
- Los colaboradores de ARIMO Legal muestran un alto nivel de satisfacción laboral, motivación y percepción positiva del ambiente laboral.
- La buena relación entre compañeros, la flexibilidad de horarios, el reconocimiento del trabajo bien hecho y la comunicación abierta son factores clave que influyen en esta satisfacción.
- Las prácticas de evaluación continua y la atención a las necesidades personales de los colaboradores contribuyen a mantener un entorno de trabajo positivo y productivo.
- El Departamento de Recursos Humanos permite desarrollar planes de carrera profesional dentro de la organización justificando las decisiones de promoción en el desempeño que ha venido logrando el trabajador y con los potenciales de este para un futuro, dejando a un lado la subjetividad y enfocando objetivamente para evaluar a los colaboradores.

### ***Factores para la propuesta de plan motivacional***

- Los resultados muestran una división en las percepciones de los colaboradores sobre si el plan motivacional actual promueve la autonomía y el empoderamiento en el trabajo. Un 28,6 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo, un 28,6 % se mantiene neutral y un 14,3 % está en desacuerdo, indicando la necesidad de revisar y reforzar ciertos elementos del plan para asegurar una mayor aceptación y efectividad.

- La percepción sobre la efectividad del plan actual para incrementar el rendimiento laboral es mixta, con un 28,6 % considerándolo eficaz o muy eficaz, un 28,6 % neutral y un 14,3 % que lo considera muy ineficaz. Esto sugiere la necesidad de realizar ajustes y mejoras en el plan para hacerlo más inclusivo y efectivo para todos los colaboradores.
- Al evaluar las actividades del plan motivacional, el 42,9 % de los encuestados las considera muy útiles, un 14,3 % las encuentra útiles y un 28,6 % se mantiene neutral. Aunque las actividades son generalmente bien recibidas, es necesario revisarlas y adaptarlas para que sean más efectivas y lleguen a todos los colaboradores.
- El 28,6 % de los colaboradores reporta una mejora significativa y el mismo porcentaje una gran mejora en su rendimiento laboral debido a las iniciativas del plan motivacional. Sin embargo, un 14,3 % no ha experimentado ninguna mejora o muy poca, resaltando la necesidad de seguir mejorando y adaptando las iniciativas para asegurar un impacto positivo en todos los colaboradores.
- Los jefes de servicios varios, contabilidad y finanzas, y legal coinciden en que el empoderamiento y la motivación son generalmente positivos, destacando la confianza en los colaboradores y la autoridad para tomar decisiones. Sin embargo, se identifican desafíos como la adaptación a nuevas tecnologías y la resistencia al cambio, que deben ser abordados para mejorar la efectividad del plan motivacional.

- Las estrategias de autonomía y empoderamiento, como la cultura de aprendizaje, la confianza en los colaboradores y la autoridad para la toma de decisiones, han sido efectivas en general.
- Desafíos como la adaptación a la tecnología y la resistencia al cambio sugieren la necesidad de un apoyo más estructurado y posiblemente la creación de un Departamento de Recursos Humanos especializado para manejar estas iniciativas.
- Algunas recomendaciones sugeridas por los participantes para mejorar el plan motivacional son: la implementación de programas de formación continua, mejorar la comunicación e interacción entre los miembros del equipo, realizar evaluaciones regulares y ajustes basados en *feedback* continuo, desarrollar un sistema de recompensas más robusto y fomentar la creación de un Departamento de Recursos Humanos.

### **Recomendaciones**

#### ***Rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal***

- Para mantener altos niveles de motivación entre los colaboradores de ARIMO Legal, es fundamental implementar programas de incentivos que reconozcan y recompensen el rendimiento excepcional. Actividades de *team building* y eventos sociales también son importantes para fortalecer el sentido de comunidad y pertenencia, lo que, a su vez, fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo.

- La mejora de las oportunidades de desarrollo profesional puede lograrse estableciendo programas de formación y capacitación continua. Crear planes de carrera personalizados permitirá identificar y aprovechar las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Además, ofrecer mentorías y *coaching* profesional contribuirá al desarrollo de habilidades y competencias específicas, incrementando así la motivación y el rendimiento de los colaboradores.
- Para aumentar la frecuencia del reconocimiento, se puede instituir un sistema de reconocimiento regular que incluya elogios públicos, premios mensuales y otros incentivos no monetarios. Fomentar una cultura de agradecimiento, donde los colegas puedan reconocer mutuamente los logros y esfuerzos, también es esencial para mantener altos niveles de motivación.
- Las estrategias de motivación efectivas deben mantenerse y ajustarse continuamente. Las encuestas anuales para recoger *feedback* y hacer los ajustes necesarios son una herramienta valiosa. Promover la escucha activa de sugerencias y preocupaciones de los colaboradores y crear un comité de bienestar laboral encargado de implementar y monitorear estas estrategias asegurará que el entorno laboral siga siendo productivo y satisfactorio.
- Manejar y reducir el estrés laboral es de gran relevancia para mantener la motivación alta. Implementar horarios flexibles y opciones de teletrabajo puede mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Ofrecer recursos y programas de bienestar, como sesiones de manejo del estrés, meditación y actividades físicas, junto con políticas claras para evitar la sobrecarga de trabajo, contribuirá a un ambiente laboral saludable y eficiente.

- Fomentar la comunicación efectiva y el apoyo individual es importante. Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes entre todos los niveles de la empresa y proporcionar formación en habilidades de comunicación para jefes de departamento y colaboradores ayudará a mantener a los empleados informados y comprometidos. Asegurar que los líderes de departamento proporcionen un apoyo constante y adaptado a las necesidades individuales de cada colaborador también es esencial.
- Las estrategias motivacionales deben ser coherentes y aplicadas en todos los departamentos. Revisar y ajustar estas estrategias periódicamente, para adaptarse a las necesidades cambiantes de los colaboradores, asegurará que todos se sientan igualmente valorados y motivados.
- Mejorar el ambiente de trabajo promoviendo un entorno respetuoso y cómodo, donde todas las voces sean escuchadas y valoradas, es clave. Implementar medidas para asegurar la igualdad de oportunidades y la diversidad en el lugar de trabajo contribuirá a un entorno inclusivo y motivador.
- Del mismo modo, conforme a las conclusiones realizadas, se puede sugerir para la creación el Departamento de Recursos Humanos de la empresa ARIMO Legal lo siguiente: Se sugiere la implementación del perfil de personal adecuado para la selección del equipo que conformará el Departamento de Recursos Humanos. Se recomienda que la planificación, en cuanto a la seguridad social y los beneficios de ley, sea llevada de manera tal que pueda ser supervisado por el gerente de recursos humanos, el gerente general y cualquier auditor externo o entidad de control.

En un futuro, al ser creado el departamento, se sugiere diseñar un manual descriptivo de cargos de la empresa. Se debe planificar conforme a lo estipulado en los principios generales de la administración de personal. El costo del departamento debe ser justificado con cifras de desempeño reales en un año, para determinar si ha sido eficiente la creación del departamento.

### ***Rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal***

- Para asegurar el mantenimiento de altos niveles de motivación entre los colaboradores de ARIMO Legal, es importante implementar diversas estrategias que aborden las necesidades identificadas en las conclusiones. La unanimidad de los encuestados en cuanto a la influencia de la motivación en el rendimiento laboral subraya la importancia de estas acciones. Implementar programas de incentivos que reconozcan y recompensen el desempeño excepcional es una medida fundamental. Estos programas pueden incluir bonificaciones, premios y reconocimiento público. Además, organizar actividades regulares de team building y eventos sociales fortalecerá el sentido de comunidad y pertenencia entre los colaboradores, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo.
- La mejora de las oportunidades de desarrollo profesional es otro aspecto clave. Ofrecer programas de formación y capacitación continua ayudará a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades y avanzar en sus carreras. Además, desarrollar planes de carrera personalizados para cada colaborador, identificando oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, será esencial. Implementar programas de mentorías y *coaching* profesional también contribuirá

significativamente al desarrollo de habilidades y competencias específicas, incrementando la motivación y el rendimiento de los colaboradores.

- Para aumentar la frecuencia del reconocimiento, se pueden instituir sistemas de reconocimiento regular que incluyan elogios públicos, premios mensuales y otros incentivos no monetarios. Fomentar una cultura de agradecimiento, donde los colegas puedan reconocer mutuamente los logros y esfuerzos, también es importante para mantener altos niveles de motivación. Las estrategias de motivación efectivas deben mantenerse y ajustarse continuamente. Continuar con las encuestas anuales para recoger *feedback* y hacer los ajustes necesarios es una herramienta valiosa. Promover la escucha activa de las sugerencias y preocupaciones de los colaboradores y crear un comité de bienestar laboral encargado de implementar y monitorear estas estrategias asegurará que el entorno laboral siga siendo productivo y satisfactorio.
- Manejar y reducir el estrés laboral es importante para mantener la motivación alta. Implementar horarios flexibles y opciones de teletrabajo puede mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Ofrecer recursos y programas de bienestar, como sesiones de manejo del estrés, meditación y actividades físicas, junto con políticas claras para evitar la sobrecarga de trabajo, contribuirá a un ambiente laboral saludable y eficiente. Fomentar la comunicación efectiva y el apoyo individual es trascendental. Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes entre todos los niveles de la empresa y proporcionar formación en habilidades de comunicación para jefes de departamento y colaboradores ayudará a mantener a los empleados informados y comprometidos. Asegurar que los líderes de

departamento proporcionen un apoyo constante y adaptado a las necesidades individuales de cada colaborador también es muy importante.

- Las estrategias motivacionales deben ser coherentes y aplicadas en todos los departamentos. Revisar y ajustar estas estrategias periódicamente para adaptarse a las necesidades cambiantes de los colaboradores asegurará que todos se sientan igualmente valorados y motivados. Mejorar el ambiente de trabajo promoviendo un entorno respetuoso y cómodo, donde todas las voces sean escuchadas y valoradas, es clave. Implementar medidas para asegurar la igualdad de oportunidades y la diversidad en el lugar de trabajo contribuirá a un entorno inclusivo y motivador.

### ***Propuesta de plan de motivación laboral para la firma de abogados ARIMO Legal***

- Para mantener altos niveles de motivación entre los colaboradores de ARIMO Legal, es importante implementar una serie de recomendaciones estratégicas. En primer lugar, establecer programas de incentivos efectivos que reconozcan y recompensen el rendimiento excepcional de los colaboradores será fundamental. Esto puede incluir bonificaciones, premios y reconocimientos públicos que celebren los logros individuales y de equipo. Además, organizar actividades de *team building* periódicas y eventos sociales fortalecerá el sentido de comunidad y pertenencia, cultivando así un ambiente laboral más colaborativo y positivo.
- Para mejorar las oportunidades de desarrollo profesional, se recomienda implementar programas de formación y capacitación continua que ayuden a los colaboradores a adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para su crecimiento profesional. Crear planes de carrera personalizados que identifiquen

claramente las oportunidades de ascenso y desarrollo dentro de la empresa también será relevante. Facilitar mentorías y *coaching* profesional individualizado contribuirá significativamente al desarrollo de habilidades específicas, aumentando así la motivación y el rendimiento de los colaboradores.

- Aumentar la frecuencia del reconocimiento es otro aspecto clave para mantener altos niveles de motivación. Implementar un sistema regular de reconocimiento que incluya elogios públicos, premios mensuales y otros incentivos no monetarios motivará a los colaboradores a alcanzar metas y superar expectativas. Fomentar una cultura de agradecimiento donde los colegas puedan reconocer mutuamente los logros y esfuerzos también fortalecerá el sentido de valoración y motivación dentro del equipo.
- Es fundamental mantener y ajustar continuamente las estrategias motivacionales. Realizar encuestas anuales para recoger *feedback* y hacer los ajustes necesarios según las necesidades y preocupaciones de los colaboradores es una herramienta esencial. Promover la escucha activa de sugerencias y la creación de un comité de bienestar laboral dedicado a implementar y monitorear estas estrategias asegurará que el entorno laboral siga siendo productivo y satisfactorio para todos.
- Para gestionar y reducir el estrés laboral, se recomienda implementar horarios flexibles y opciones de teletrabajo que promuevan un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Ofrecer recursos y programas de bienestar, como sesiones de manejo del estrés, meditación y actividades físicas, junto con políticas claras para evitar la sobrecarga de trabajo, contribuirá a un ambiente laboral más saludable y eficiente.

- Promover una comunicación efectiva y un apoyo individualizado también es vital. Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes entre todos los niveles de la empresa y proporcionar formación en habilidades de comunicación para jefes de departamento y colaboradores ayudará a mantener a los empleados informados y comprometidos. Asegurar que los líderes de departamento proporcionen un apoyo constante y adaptado a las necesidades individuales de cada colaborador será importante para mantener la motivación y el rendimiento.
- Es imperativo que las estrategias motivacionales sean coherentes y aplicadas de manera equitativa en todos los departamentos. Revisar y ajustar estas estrategias periódicamente para adaptarse a las necesidades cambiantes de los colaboradores asegurará que todos se sientan valorados y motivados por igual. Mejorar el ambiente de trabajo, promoviendo un entorno respetuoso y cómodo, donde todas las voces sean escuchadas y valoradas, será clave para mantener la moral alta y el compromiso.

### Presupuesto aproximado de la propuesta

Componente	Detalle	Costo estimado anual
Satisfacción laboral y bienestar emocional	Promoción de Salud. Ergonomía. Programas de yoga y apoyo psicológico.	\$10 000,00
Comunicación efectiva	Talles y cursos	\$5000,00
Reconocimiento	Bonos por buen desempeño. Aumento de sueldo por mérito	\$10 000,00
Desarrollo profesional	Capacitaciones	\$5000,00
Departamento de Recursos Humanos	Contratación de profesional	\$30 000,00
<b>Total anual</b>		<b>\$60 000,00</b>

## REFERENCIAS

- Agip, J. W. P., Ysla, P. D. R. C., y Rojas, A. F. M. (2022). Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de trabajadores municipales. *Journal of Science and Research*, 7(1), 30-52.  
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2178>
- Álvarez Barboza, L., Marín Jiménez, M., Morales González, M. N., y Piedra León, Y. (2020). *Metodología para diagnóstico del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre 2020*. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/20207>
- Arce Espinoza, L., y Rojas Sáurez, K. (2020). Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. *Cuadernos de Investigación UNED*, 12(2), 484-495.  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-42662020000200484](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-42662020000200484)
- Artigas, M. (2023). *Desmotivación laboral: un problema para la empresa y el trabajador, ¿cómo superarla?* <https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>
- Barrios, J., Contreras, N., Mendieta, M., Rangel, Y., y Frassati, G. (2019). Motivación laboral y trabajo en equipo en el sector público de Panamá. *Conducta Científica*, 2(2), 24-38.  
<https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/conductacientifica/article/view/104>
- Buenaventura, P. (2020). *Motivación y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Ugel Sur, Arequipa, 2020*. Tesis para optar por el título de

licenciatura en Administración de la Universidad Señor de Sipán de Perú.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/11436/Pari%20Mani%20Buenaventura%20Alvis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carvajal-Zavala, E. A., Reyes-Peña, A. L., y Zambrano-López, L. A. (2022). Estrategias de motivación para mejorar el rendimiento laboral de la Microempresa Hermanos S del cantón Pedro Carbo. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 92-110.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2559/5744>

Castro Quirós, M. A., y Feoli Villalobos, G. (2021). *Análisis de las condiciones ergonómicas y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del personal de la gestión administrativa en el Banco de Costa Rica (BCR) en las sucursales de Heredia, Santo Domingo y San Isidro de Heredia periodo 2020*.  
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/22435>

Choque, A. M. M. (2021). Estudio de tiempos y su relación con la productividad. *Revista Enfoques*, 5(17), 40-54.  
<https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/104>

Cubero, L. (2022). *Análisis de los factores que generan un impacto positivo en cuanto a la motivación del capital humano dentro del centro educativo Atlantic College, Limón, Costa Rica*. Proyecto final para optar por el título de licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad San Marcos de Costa Rica.  
<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1905/TFG%20LIC%20ADM%20RRHH%200003%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De la Cruz Portilla, A. C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *Revista Unimar*, 38(2), 63-94.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8083728>

Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., y Valdivia Rivera, M. D. J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26).  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672023000100139&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672023000100139&script=sci_arttext)

Escudero, M. (2023). *¿Qué es la desmotivación laboral?*  
<https://www.manuelescudero.com/desmotivacion-laboral-causas-soluciones/>

FasterCapital. (2024). *Métricas de rendimiento evaluación del éxito del proveedor en los términos del acuerdo.* <https://fastercapital.com/es/contenido/Metricas-de-rendimiento--evaluacion-del-exito-del-proveedor-en-los-terminos-del-acuerdo.html>

García, I. (2019), *Investigación exploratoria, descriptiva, explicativa y correlacional.* Universidad Autónoma del Estado de México.  
[http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108148/secme-1623\\_1.pdf](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108148/secme-1623_1.pdf)

Gómez, S. M. M. (2022). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *Ciencia-Uanl*, 15(57), 93-100.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8721849.pdf>

Gómez, S. M. M. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría*

y *administración*, 68(1), 235-259.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8721849.pdf>

Guartán, A., Torres, K., y Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>

Guirado Aguilera, D. (2019). *Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom*.  
<https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/4220/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guzmán-Narciso, G. A., Sánchez-García, W., Placencia-Medina, M. D., y Silva-Valencia, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. *Revista cea*, 6(12), 87-103.  
<https://www.redalyc.org/journal/6381/638167728006/638167728006.pdf>

Huaire, E. J. (2019). *Método de investigación*.  
<https://www.academica.org/edson.jorge.huaire.inacio/78.pdf>

Llerena, N. A. B. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75-103.  
<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398>

Locke, E. (2018). *Satisfacción laboral: Qué es y como medirla?* *StarMe Up*  
<https://www.starmeup.com/es/blog/engagement-recognition-es/satisfaccion-laboral-guia-completa.html>

- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29. <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
- Mamani, E. L., Huancollo, D. F. M., Cari, L. W. C., y Apaza, K. A. (2021). Estrés laboral y rendimiento laboral de los trabajadores en entidades financieras. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 356-372. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2097>
- Martínez, R. y Tello, D. (2021). *Motivación y satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa PTS S. A. de la Unidad Minera Alpayana, 2021*. Universidad Continental de Huancayo, Perú. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11578/2/IV\\_PG\\_MR\\_HGO\\_TE\\_Martinez\\_Tello\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11578/2/IV_PG_MR_HGO_TE_Martinez_Tello_2022.pdf)
- Mata, L. (2021). *Los sujetos de estudio*. <https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/>
- Meléndez, J. S., y Bardales, J. M. D. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176/219>
- Mora, A. (2021). *Análisis comparativo de la teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021*. Trabajo de graduación para optar por el grado académico de licenciatura en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Nacional de Costa Rica.

<https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/e62c0a83-a3e7-4a7a-89a0-322d2ca85d5a/content>

Moran, R. C. D., Corzo, E. D. C. A., Nizama, J. L. R., y Paredes, C. E. G. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 663-677. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>

Mozo, A. G. (2020). Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. *Oikonomics. Revista de economía, empresa y sociedad*, 13(6). [https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/\\_recursos/documents/13/agalvez\\_Oikonomics13\\_esp.pdf](https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/13/agalvez_Oikonomics13_esp.pdf)

Ojaeda, C., Ramírez, M., Rojas, P., Román, S. y Sandí, J. (2023). Repercusiones del teletrabajo en la motivación y satisfacción laboral durante la pandemia en un grupo de personas entre 18 a 65 años en Costa Rica. *Wimblu, Rev. Estud. de Psicología UCR*, 18(1) 2023 (Enero-Junio): 101-127 /ISSN: 1659-2107. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/download/55065/55808/241423>

Ortiz Guzmán, A. (2021). Factores psicosociales que afectan a los colaboradores en las organizaciones. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 16(3). [http://www.spentamexico.org/v16-n3/A4.16\(3\)1-23.pdf](http://www.spentamexico.org/v16-n3/A4.16(3)1-23.pdf)

Peña, F. A. V., y Giachi, S. (2021). Flexibilidad horaria, horas reales trabajadas y productividad laboral en el sur de Europa. *Revista Internacional de Organizaciones*, (25-26), 151-177. [https://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/346/294](https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/346/294)

- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C. y Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843-859.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/html/>
- Polindara Rosero, V. (2020). *Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira–Valle del Cauca*.  
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/0cef682f-bc79-4e0e-af0d-26e5f72e8596>
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y desarrollo*, 23(3), 45-53.  
<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141>
- Retana-Alvarado, D. A., González-Ríos, J., y Pérez-Villalobos, D. (2022). Afrontamiento emocional implementado por las personas docentes en Costa Rica para el manejo del estrés. *InterSedes*, 161-183. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/is/v23n47/2215-2458-is-23-47-161.pdf>
- Ríos, P. (2020). *Metodología de la Investigación. Un enfoque pedagógico*.  
[https://www.academia.edu/44012248/Metodolog%C3%ADa\\_de](https://www.academia.edu/44012248/Metodolog%C3%ADa_de)
- Sánchez Lovell, A. (2020). *El mundo de trabajo en la Northern Railway Company: una historia empresarial, del mercado laboral y de las condiciones de trabajo en la Región Atlántico Caribe, Costa Rica (1920-1970)*.  
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/81330>

- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Rev. Digit. Invest. Docencia Univ.*, 13(1).  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-25162019000100008](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008)
- Sánchez, R. (2020). *Investigación II*. Universidad de La Salle.  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=elearning\\_esc\\_negocios](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=elearning_esc_negocios)
- Sancho, K. (2021). *Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles*. Trabajo final para optar por el grado y título de maestría profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica.  
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/85344.3/TFIA%20KRISTEL%20SANCHO%20BERM%C3%9ADEZ-%202021f.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Sauermann, J. (2023). *Medidas de rendimiento y productividad laboral*. IZA World of Labor.  
<https://wol.iza.org/articles/performance-measures-and-worker-productivity/lang/es>
- Solís Alba, M. F. (2022). *Las buenas prácticas de Recursos Humanos que promueven el empoderamiento psicológico y el compromiso de los colaboradores. Disminución del síndrome de burnout*.  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68248/TFM001723.pdf?sequence=1>

- Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(2), 4-9. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/181/178>
- Zapata, A., Napán, C. y Meza R. (2023). Motivación laboral y su relación con el desempeño de colaboradores en empresa de rubro textil. *Rev. cient. UCSA*, 10(2). [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2409-87522023000200020](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522023000200020)
- Zavala, L. M. R., y Valencia, M. N. V. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción al cliente en la empresa pública de agua potable del cantón Jipijapa. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(4), 570-591.

## Apéndices y anexos

### Anexo 1: Entrevista

Dirigida a las jefaturas de los siguientes departamentos: Departamento de Contabilidad, Departamento Legal, Departamento de Servicios Generales.

a. Objetivo específico “Analizar el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal mediante métricas cuantitativas y cualitativas, analizando la relación entre la motivación y el desempeño en diferentes áreas de trabajo”, variable “Rendimiento laboral”.

1. ¿Cómo describiría usted el rendimiento laboral de los colaboradores en su departamento en términos de productividad y calidad del trabajo?
2. ¿Cuáles son las principales métricas o indicadores que utiliza para evaluar el rendimiento de los colaboradores en su área?
3. ¿Qué acciones o estrategias implementa su departamento para motivar a los colaboradores y mejorar su desempeño laboral?
4. ¿Cómo percibe la relación entre la motivación de los colaboradores y su rendimiento en su departamento? ¿Qué factores considera que influyen más en esta relación?

- b. Objetivo específico “Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de ARIMO Legal explorando la conexión entre la motivación, el ambiente laboral y el grado de satisfacción con la empresa y las tareas desempeñadas”, variable “Satisfacción laboral”.
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente laboral en su departamento y cómo cree que impacta en la satisfacción de los colaboradores?
6. ¿Qué medidas o iniciativas ha implementado su departamento para fomentar la motivación y mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores?
7. ¿Cuáles cree que son los factores clave que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores en su departamento?
8. ¿Cómo evalúa el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a la empresa y las tareas que desempeñan en su departamento? ¿Qué indicadores o señales considera importantes para medir la satisfacción laboral?
- c. Objetivo específico “Elaborar una propuesta de plan motivacional basado en la autonomía y empoderamiento incrementando el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal”, variable “Plan Motivacional”.

9. ¿Cómo percibe usted la actual motivación y nivel de empoderamiento de los colaboradores en su departamento?
  
10. ¿Cuáles son las principales estrategias o políticas que implementa su departamento para fomentar la autonomía y el empoderamiento de los colaboradores?
  
11. ¿Qué desafíos ha enfrentado su departamento al intentar mejorar el rendimiento laboral a través de iniciativas de motivación y empoderamiento?
  
12. ¿Cómo evalúa el impacto de las iniciativas de motivación y empoderamiento en el rendimiento laboral de los colaboradores en su departamento? ¿Qué métricas o indicadores utilizan para medir este impacto?

### **Anexo 2: Encuesta**

Dirigida a dos colaboradores por departamento: Departamento de Contabilidad, Departamento Legal, Departamento de Servicios Generales.

- a. Objetivo específico “Analizar el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal mediante métricas cuantitativas y cualitativas, analizando la relación entre la motivación y el desempeño en diferentes áreas de trabajo”, variable “Rendimiento laboral”.

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 representa “Totalmente de acuerdo”, ¿considera que la motivación influye en su rendimiento laboral?

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - En desacuerdo

3 - Neutral

4 - De acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

2. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Muy insatisfecho” y 5 representa “Muy satisfecho”, ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en su departamento?

1 - Muy insatisfecho

2 - Insatisfecho

3 - Neutral

4 - Satisfecho

5 - Muy satisfecho

3. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Nunca” y 5 representa “Siempre”, ¿con qué frecuencia recibe reconocimiento por su trabajo en su departamento?

1 - Nunca

2 - Raramente

3 - A veces

4 - Frecuentemente

5 - Siempre

4. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Muy bajo” y 5 representa “Muy alto”, ¿cómo calificaría el nivel de estrés en su trabajo diario en su departamento?

1 - Muy bajo

2 - Bajo

3 - Moderado

4 - Alto

5 - Muy alto

b. Objetivo específico “Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de ARIMO Legal, explorando la conexión entre la motivación, el ambiente laboral y el grado de satisfacción con la empresa y las tareas desempeñadas”, variable “Satisfacción laboral”.

5. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente insatisfecho" y 5 representa "Totalmente satisfecho", ¿cómo calificaría su nivel general de satisfacción con su trabajo en el Departamento donde se desempeña?

1 - Totalmente insatisfecho

2 - Insatisfecho

3 - Neutral

4 - Satisfecho

5 - Totalmente satisfecho

6. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Nada motivado" y 5 representa "Muy motivado", ¿cuán motivado se siente para realizar su trabajo diario en el Departamento donde se desempeña?

1 - Nada motivado

2 - Poco motivado

3 - Neutral

4 - Motivado

5 - Muy motivado

7. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Muy poco atractivo” y 5 representa “Muy atractivo”, ¿cómo calificaría el ambiente laboral en el Departamento donde se desempeña?

1 - Muy poco atractivo

2 - Poco atractivo

3 - Neutral

4 - Atractivo

5 - Muy atractivo

8. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Muy bajo” y 5 representa “Muy alto”, ¿cómo calificaría el grado de satisfacción con la empresa ARIMO Legal en general en relación con su trabajo en el Departamento donde se desempeña?

1 - Muy bajo

2 - Bajo

3 - Moderado

4 - Alto

5 - Muy alto

c. Objetivo específico “Elaborar una propuesta de plan motivacional basado en la autonomía y empoderamiento incrementando el rendimiento laboral de los colaboradores de ARIMO Legal”, variable “Plan Motivacional”.

9. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 representa “Totalmente de acuerdo”, ¿considera que el plan motivacional actual en el Departamento donde se desempeña promueve la autonomía y el empoderamiento en su trabajo?

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - En desacuerdo

3 - Neutral

4 - De acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

10. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Muy ineficaz” y 5 representa “Muy eficaz”, ¿cómo calificaría la efectividad del plan motivacional actual en el Departamento donde se desempeña para incrementar su rendimiento laboral?

1 - Muy ineficaz

2 - Ineficaz

3 - Neutral

4 - Eficaz

5 - Muy eficaz

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Nada útil” y 5 representa “Muy útil”, ¿considera que las actividades o medidas implementadas en el plan motivacional del Departamento donde se desempeña han sido útiles para mejorar su motivación en el trabajo?

1 - Nada útil

2 - Poco útil

3 - Neutral

4 - Útil

5 - Muy útil

12. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa “Ninguna mejora” y 5 representa “Gran mejora”, ¿ha experimentado mejoras en su rendimiento laboral como resultado de las iniciativas del plan motivacional en el Departamento donde se desempeña?

1 - Ninguna mejora

2 - Poca mejora

3 - Neutral

4 - Mejora

5 - Gran mejora