



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

**“Estudio de la motivación y desempeño laboral e impacto del estímulo en la
reducción de la rotación de la empresa Lime Land Company S.A, en el periodo
2025”**

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

ESTUDIANTE:

KATHERINE RODRÍGUEZ CUESTA

TUTOR:

LICDA. ANA RUIZ CAMPOS

SEDE CENTRAL, COSTA RICA

Julio, 2025

Contenido

Tablas	IV
Figuras.....	VI
Dedicatoria.....	IX
Agradecimiento	X
Resumen Ejecutivo	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos Propuestos.....	5
Objetivo general.	5
Objetivos específicos.	5
Justification	7
Antecedentes.....	9
Antecedentes Nacionales	9
Antecedentes Internacionales	14
Proyecciones.....	17
Alcances.....	18
Limitaciones.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
Contexto social	21
Contexto cultural	22
La motivación.....	23
Teorías de la motivación laboral.....	26
Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	26
Teoría de la motivación de ERC	28
Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.....	31
Factores para la insatisfacción (motivacionales).	33
Factores para la satisfacción.	34
Teoría de la expectativa de Vroom	35
Teoría o modelo de la equidad	37
Teoría de la fijación de metas de Locke	39
Teoría de la motivación de la adquisición – aprendizaje de McClellan.....	43

Teoría del reforzamiento de Skinner.....	45
Aplicación en el ámbito laboral:	46
Teoría de la autorregulación de Bandura	47
La satisfacción por el puesto de trabajo	50
Compromiso organizacional (rotación de personal).....	52
Identificación de la empresa.....	53
Figura 12	53
Tipo de Entidad.....	54
Reseña histórica de la entidad.....	54
Misión	55
Visión	56
Valores	56
Cultura Organizacional.....	58
Organigrama	59
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	60
Enfoque de la investigación	60
Enfoque Mixto	61
Enfoque Cuantitativo	62
Enfoque Cualitativo.....	65
Diseño No Experimental	67
Tipo de Investigación Descriptivo-Correlacional	68
Método de la investigación.....	69
Correlacional	69
Transversal	71
Diseño Descriptivo	74
Exploratoria	75
Fuentes de información.....	78
Fuentes Primarias	79
Fuentes Secundarias	81
Sujetos de la información	84
Población	84
Muestra.....	85
Variables o Unidades de Análisis	85
Variable Rendimiento Laboral	85
Variable Satisfacción laboral	86

Variable Plan Motivacional	87
Instrumentos.....	90
Entrevista	90
Encuesta	91
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	92
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	94
Análisis del Objetivo 1	94
Análisis del Objetivo 2	100
Análisis del Objetivo 3	106
Entrevista a las jefaturas tipo cuestionario para las jefaturas con base a las variables	112
Entrevista tipo encuesta para los departamentos de Proveduría, Contabilidad y Bodega	120
Presupuesto del Proyecto	131
Objetivos	132
Estructura del plan	132
Estimación de costos por rubro	135
Proyección anual	136
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
Recomendaciones	139
APÉNDICES	153
Anexo 1: Entrevista a jefaturas	153
Anexo 2: Entrevista tipo encuesta para las jefaturas de los departamentos de Proveduría, Contabilidad y Bodega de la empresa Lime Land Company S.A.	155
Anexo 3: Encuesta	157

Tablas

Tabla 1. Factores que influyen en la motivación y sus principales componentes	pág.25
Tabla 2. Operacionalización de variables	pág.87
Tabla 3. Reconocimiento por su trabajo	pág.95
Tabla 4. Factores que afectan el nivel de motivación	pág.96
Tabla 5. Motivación para cumplir con sus funciones	pág.97
Tabla 6. Importancia de la motivación para el desempeño de funciones	pág.99
Tabla 7. Motivos para renunciar a su puesto	pág.100
Tabla 8. Rotación de personal en el área de trabajo	pág.102
Tabla 9. Retención del talento humano	pág.103
Tabla 10. Satisfacción en la empresa	pág.104
Tabla 11. Incentivos motivadores	pág.106
Tabla 12. Acciones importantes para un buen desempeño laboral	pág.107
Tabla 13. Participación de los colaboradores en decisiones que afectan su trabajo	pág.109
Tabla 14. Estrategias para mejorar el ambiente de la empresa	pág.110
Tabla 15. Entrevista tipo cuestionario para el análisis de la variable “Rendimiento Laboral”	pág.112

Tabla 16. Entrevista tipo cuestionario para el análisis de la variable “Satisfacción Laboral”	pág.115
Tabla 17. Entrevista para el análisis de la variable “Plan Motivacional”	pág.118
Tabla 18. Motivación diaria en los departamentos de Proveduría, Contabilidad y Bodega	pág.121
Tabla 19. Apoyo y motivación en los departamentos de Proveduría, Contabilidad y Bodega	pág.122
Tabla 20. Acciones intencionales para motivar al equipo de los departamentos mencionados	pág.123
Tabla 21. Carga legal laboral y su efecto en la motivación del equipo	pág.124
Tabla 22. Implementación de incentivos para mejorar la motivación	pág.125
Tabla 23. Retroalimentación de la gerencia sobre liderazgo y motivación	pág.126
Tabla 24. Propuestas de mejora para motivar al equipo	pág.127
Tabla 25. Comunicación y su contribución a la motivación del equipo	pág.128
Tabla 26. Nivel de motivación en los colaboradores de los departamentos señalados	pág. 129
Tabla 27: Calendario mensual	pág.134
Tabla 28: Presupuesto Mensual y Anual por categorías	pág.135

Figuras

Figura 1: Modelo de la motivación de Davis y Newstrom	pág. 24
Figura 2. Pirámide de Maslow	pág. 28
Figura 3. El Modelo ERC	pág. 31
Figura 4. Modelo de dos factores de Herzberg	pág. 35
Figura 5. Teoría de las Expectativas	pág. 36
Figura 6. Teoría o Modelo de la Equidad	pág. 39
Figura 7. Teoría de la fijación de metas de Locke	pág. 42
Figura 8. Teoría de la motivación de la adquisición – aprendizaje de McClelland	pág. 44
Figura 9. Teoría del reforzamiento de Skinner	pág. 47
Figura 10. Teoría de la autorregulación de Bandura	pág. 50
Figura 11. Compromiso organizacional (rotación de personal)	pág. 53
Figura 12. Nombre de la entidad Lime Land Company S.A	pág. 53
Figura 13. Organigrama de la empresa Lime Land Company S.A	pág. 59
Figura 14. Enfoque mixto de la investigación	pág. 62
Figura 15. Métodos Cuantitativos	pág. 64
Figura 16. Investigación Cualitativa	pág. 66

Figura 17. Investigación no experimental	pág. 67
Figura 18. Investigación descriptiva - correlacional	pág. 68
Figura 19. Investigación correlacional	pág. 71
Figura 20. Investigación transversal	pág. 73
Figura 21. Investigación descriptiva	pág. 75
Figura 22. Gráfico pregunta de encuesta #1	pág. 95
Figura 23. Gráfico pregunta de encuesta #2	pág.96
Figura 24. Gráfico pregunta de encuesta #3	pág.98
Figura 25. Gráfico pregunta de encuesta #4	pág.99
Figura 26. Gráfico pregunta de encuesta #5	pág.101
Figura 27. Gráfico pregunta de encuesta #6	pág.102
Figura 28. Gráfico pregunta de encuesta #7	pág.103
Figura 29. Gráfico pregunta de encuesta	pág.105
Figura 30. Gráfico pregunta de encuesta #9	pág.106
Figura 31. Gráfico pregunta de encuesta #10	pág.108
Figura 32. Gráfico pregunta de encuesta #11	pág.109
Figura 33. Gráfico pregunta de encuesta #12	pág.111

Figura 34. Gráfica motivación diaria	pág. 121
Figura 35. Gráfico y motivación de los equipos	pág. 122
Figura 36. Acciones intencionales para motivar al equipo	pág. 123
Figura 37. La carga legal laboral afecta directamente la motivación del equipo	pág. 124
Figura 38. Implementación de algún tipo de incentivo para mejorar la motivación	pág. 125
Figura 39. Retroalimentación de la gerencia sobre el liderazgo y motivación del equipo	pág. 126
Figura 40. Mejoras para motivar el equipo	pág. 127
Figura 41. La motivación dentro del equipo contribuye a mantener la motivación	pág. 128
Figura 42. Motivación en los departamentos de Proveeduría, Contabilidad y Bodega	pág. 129

Dedicatoria

A ti, mi amado esposo, Charlie Mattey Mora.

Esta tesis lleva mi nombre, pero en cada página está impreso tu amor, tu paciencia y tu incansable apoyo. Fuiste mi fortaleza en los momentos de debilidad, mi aliento en las madrugadas de cansancio, mi voz de esperanza cuando las dudas intentaban apagar mi camino.

No existen palabras suficientes para agradecerte por todo lo que has hecho por mí.

Tu fe en mí fue más firme que la mía, y tu amor fue el faro que me guio cuando todo parecía oscuro. Me sostuviste sin pedir nada a cambio, y me recordaste una y otra vez que sí era posible, que lo lograría.

Esta meta no habría sido alcanzable sin tu presencia a mi lado. Por eso, más que dedicarte estas páginas, te entrego este logro con todo mi corazón, porque tú también lo construiste conmigo, con tu amor incondicional, tu comprensión y tu entrega total.

Gracias por ser mi compañero de vida, mi inspiración diaria y por el gran amor con el que me apoyaste durante todo mi camino de aprendizaje.

Agradecimiento

Con profunda gratitud y humildad, elevo mi primer agradecimiento a Dios, fuente inagotable de sabiduría, fuerza y amor. Sin su guía constante, sin su luz en los momentos de incertidumbre y sin su presencia en cada paso de este camino, esta meta no habría sido posible. A Él le entrego el honor de este logro, porque ha sido mi refugio en la tormenta y mi impulso en los días de desaliento.

A mi amado esposo, Charlie Matthey Mora, gracias por ser mi roca, mi compañero fiel, mi refugio emocional y mi mayor motivador. Tu amor incondicional, tu paciencia infinita y tu apoyo silencioso pero firme me han sostenido en cada jornada. Has creído en mí incluso cuando yo dudaba, y has caminado a mi lado con amor y entrega, celebrando cada pequeño avance como si fuera un gran triunfo. Esta victoria también es tuya.

A mi querida madre, Laura Cuesta Agüero, mujer valiente y amorosa, ejemplo de lucha y resiliencia. Gracias por enseñarme con tu vida el valor del esfuerzo, el poder de la fe y la belleza de los sueños cumplidos con trabajo y corazón. Tus palabras de aliento, tus oraciones silenciosas y tu presencia constante han sido el pilar que me ha sostenido en los momentos más difíciles. Tu amor ha sido mi impulso más poderoso.

A cada uno de ustedes, les entrego este logro como testimonio del amor, la fe y el esfuerzo compartido. Esta tesis es más que un documento académico: es la prueba de que, cuando el corazón está sostenido por el amor y guiado por la fe, no hay meta imposible.

Resumen Ejecutivo

El presente estudio, titulado “Estudio de la motivación y desempeño laboral e impacto del estímulo en la reducción de la rotación en Lime Land Company S.A. en el periodo 2025”, tiene como objetivo principal analizar cómo la motivación influye en el desempeño de los colaboradores y cómo los estímulos organizacionales pueden contribuir a disminuir la rotación de personal.

Lime Land Company S.A., dedicada a la construcción de redes de telecomunicaciones como fibra óptica y redes híbridas, enfrenta actualmente un reto importante: la alta rotación de personal, lo cual afecta la continuidad operativa, la productividad y genera altos costos de contratación y capacitación. Este estudio nace como respuesta a dicha problemática, con el fin de encontrar soluciones prácticas que fortalezcan la retención del talento humano.

El estudio se desarrolla a partir de una metodología de enfoque de técnicas de investigación mixta, cuantitativas y cualitativas, para obtener una visión integral del fenómeno. Se aplicarán encuestas y entrevistas estructuradas a una muestra representativa de los empleados de la empresa Lime Land Company S.A., con el fin de evaluar su nivel de motivación, identificar los principales factores que inciden en su desempeño y analizar cómo los estímulos organizacionales pueden contribuir a reducir la rotación de personal. Se pretende identificar los principales factores que inciden en la motivación y desempeño laboral, tales como los incentivos económicos y no económicos, el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional, el reconocimiento y el liderazgo. La investigación pondrá énfasis en el empoderamiento, la autonomía y el sentido de pertenencia como elementos clave para mejorar el compromiso de los empleados.

Además, se realizará un análisis documental sobre teorías de motivación laboral, desempeño organizacional y estrategias de retención de talento. Los resultados esperados de esta investigación permitirán comprender con mayor profundidad la relación entre motivación y desempeño, así como proponer estrategias efectivas para fortalecer la motivación de los empleados mediante la implementación de incentivos económicos y no económicos, programas de reconocimiento, planes de desarrollo profesional y mejoras en el ambiente laboral.

Asimismo, se espera que la empresa pueda adoptar políticas que fomenten el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores, reduciendo así la tasa de rotación y mejorando la eficiencia operativa.

La rotación de personal es un problema recurrente en muchas empresas, y sus causas pueden estar relacionadas con factores como la falta de incentivos adecuados, condiciones laborales poco favorables, deficiencias en el liderazgo o la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional.

En este contexto, la motivación laboral se convierte en un eje fundamental, ya que impacta directamente en la satisfacción de los empleados, su compromiso con la empresa y su desempeño en el puesto de trabajo.

Este estudio proporcionará información valiosa para la toma de decisiones estratégicas de la empresa Lime Land Company S.A, permitiéndole desarrollar un modelo de gestión de talento más sólido, centrado en la satisfacción y bienestar de sus empleados.

Se espera que los colaboradores no solo cumplan con sus responsabilidades, sino que también se comprometan con la misión, visión 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 influenciado por diversos factores como incentivos salariales, beneficios laborales, ambiente de trabajo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.

Palabras clave: Motivación laboral, rendimiento, satisfacción, estrategias, factores motivacionales, rotación de personal y desempeño.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

En el entorno empresarial actual, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. Las empresas que logran mantener a su personal motivado y comprometido no solo mejoran su productividad, sino que también reducen significativamente la rotación de empleados, lo que les permite optimizar recursos y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

En este contexto, la motivación y el desempeño laboral juegan un papel determinante en la estabilidad del capital humano, influyendo directamente en la eficiencia operativa y en el clima organizacional.

La empresa Lime Land Company S.A. ha enfrentado desafíos relacionados con la retención de personal, lo que ha generado costos elevados en procesos de reclutamiento, capacitación y adaptación de nuevos empleados. La alta rotación no solo afecta la estabilidad del equipo de trabajo, sino que también impacta en la calidad del servicio, la moral del personal y la reputación de la empresa.

Ante esta situación, resulta fundamental analizar los factores que inciden en la motivación de los trabajadores, cómo estos influyen en su desempeño y de qué manera los estímulos organizacionales pueden contribuir a la reducción de la rotación de empleados.

La motivación laboral es un concepto ampliamente estudiado en el ámbito de la administración y la psicología organizacional. Teorías como la de Maslow (1943) sobre la jerarquía de necesidades, la de Herzberg (1959) sobre la motivación e higiene y la de McClelland (1961) sobre las necesidades del logro, afiliación y poder, han demostrado que el nivel de satisfacción de un empleado influye en su rendimiento y en su permanencia dentro de la empresa.

Factores como el reconocimiento, la remuneración, las oportunidades de crecimiento, el ambiente laboral y el liderazgo, son determinantes en la permanencia o salida de un trabajador de una organización.

Este estudio busca identificar los principales elementos que influyen en la motivación y el desempeño de los empleados de la empresa Lime Land Company S.A. para el periodo 2025, así como evaluar el impacto de los estímulos organizacionales en la reducción de la rotación.

A través de un enfoque analítico y basado en evidencia, se pretende proporcionar herramientas y estrategias que permitan a la empresa mejorar la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores, fortaleciendo su estabilidad laboral y operativa.

El presente capítulo aborda la formulación del problema de investigación, la justificación del estudio y los objetivos que guiarán el desarrollo de la tesis. Con ello, se establece la importancia de analizar el vínculo entre motivación, desempeño y rotación de personal, para ofrecer soluciones efectivas que contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa en el periodo 2025.

Planteamiento del problema.

En el mundo empresarial, la retención del talento humano es un desafío constante, ya que el éxito y la competitividad de una empresa dependen en gran medida del compromiso, la productividad y la estabilidad de su fuerza laboral. Uno de los problemas más recurrentes en las organizaciones es la alta rotación de personal, fenómeno que genera costos elevados en procesos de contratación, formación y adaptación de nuevos empleados, además de afectar el clima organizacional y la eficiencia operativa.

En este punto, la empresa Lime Land Company S.A. ha experimentado una tasa significativa de rotación de empleados en los últimos años, lo que ha impactado negativamente en su rendimiento y crecimiento. La constante salida de colaboradores ha provocado una disminución en la continuidad de los procesos, una mayor carga de trabajo para el personal restante y una pérdida de conocimientos y experiencia dentro de la organización.

Este problema evidencia la necesidad de analizar los factores que inciden en la satisfacción y compromiso de los trabajadores para poder establecer estrategias efectivas que fomenten su permanencia en la empresa. Diversos estudios han demostrado que la motivación laboral es un factor clave para mejorar el desempeño de los empleados y reducir la rotación de personal. Según Herzberg (1959), los trabajadores se sienten motivados cuando cuentan con condiciones adecuadas de trabajo, reconocimiento, oportunidades de crecimiento y un ambiente laboral favorable. Sin embargo, cuando estos elementos están ausentes, los empleados pueden experimentar desmotivación, lo que los lleva a buscar mejores oportunidades en otras empresas.

Dado este panorama, surge la necesidad de realizar un estudio detallado que permita comprender la relación entre motivación, desempeño laboral y rotación de personal en la empresa Lime Land Company S.A. en el periodo 2025.

Se pretende identificar cuáles son los principales factores que influyen en la motivación de los empleados, cómo impactan en su rendimiento y de qué manera los estímulos organizacionales pueden contribuir a mejorar la estabilidad del equipo de trabajo.

Con relación a la problemática central expuesta cabe preguntarse:

¿De qué manera incide la motivación y el desempeño laboral en la rotación de personas de Lime Land Company S.A. durante el año 2025, y qué estrategias específicas pueden implementarse para mejorar estos factores y disminuir dicha rotación?

Objetivos Propuestos.

Este estudio busca analizar cómo la motivación y el desempeño laboral influyen en la reducción de la rotación de empleados en la empresa Lime Land Company S.A. durante el periodo 2025. Se pretende identificar los factores que afectan la motivación, evaluar su impacto en el rendimiento del personal y proponer estrategias para mejorar la estabilidad laboral en la empresa.

Objetivo general.

Analizar la influencia de la motivación y el desempeño laboral en la reducción de la rotación de empleados en Lime Land Company S.A. durante el 2025, con el fin de identificar estrategias efectivas que mejoren la estabilidad, el compromiso y la retención del personal.

Objetivos específicos.

- Identificar los factores clave que afectan la motivación laboral en Lime Land Company S.A. durante el 2025, considerando elementos como las condiciones laborales, los incentivos, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional.

- Encontrar las causas principales de la rotación de personal, a través de la identificación de patrones, los motivos de renuncia y las percepciones de los empleados sobre la estabilidad y el ambiente laboral.
- Desarrollar un plan de acción que incluya estrategias y recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos del estudio, con el objetivo de fortalecer la motivación, mejorar el desempeño y reducir la rotación de empleados en Lime Land Company S.A.

Justification

La motivación laboral y el desempeño de los empleados son dos de los factores más influyentes en el éxito de cualquier organización. En el caso de la empresa Lime Land Company S.A., una empresa que ha experimentado ciertos desafíos en cuanto a la rotación de personal, la comprensión de estos factores se vuelve crucial para garantizar su estabilidad y crecimiento a largo plazo.

La rotación de empleados, además de ser costosa en términos económicos, también afecta negativamente la moral y productividad de los equipos de trabajo, lo que puede tener repercusiones directas en la eficiencia operativa y en la competitividad de la empresa.

Este estudio se justifica en la necesidad de abordar estas problemáticas desde una perspectiva integral, con el objetivo de proponer estrategias que no solo reduzcan la rotación, sino que también incrementen la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados.

Primero, la rotación de personal es uno de los mayores problemas que enfrentan las organizaciones, especialmente aquellas que operan en mercados altamente competitivos. Las investigaciones han demostrado que una alta tasa de rotación no solo incrementa los costos operativos, sino que también afecta la cohesión del equipo, reduce la calidad del servicio y genera una constante reconfiguración de los equipos, lo cual puede retrasar los proyectos y objetivos a largo plazo.

En la empresa Lime Land Company S.A., la rotación de empleados ha sido un tema recurrente, lo que ha generado preocupación entre los directivos, ya que esto implica una pérdida constante de conocimiento y talento, además de un gasto significativo en procesos de reclutamiento, selección y capacitación. La falta de retención de empleados talentosos y motivados puede afectar directamente el crecimiento de la empresa, la innovación y su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos.

En segundo lugar, la motivación y el desempeño laboral están estrechamente relacionados con la productividad y la satisfacción general de los empleados. Un trabajador motivado tiene un mayor nivel de compromiso con su trabajo, lo que se traduce en un desempeño más eficiente y en una mayor disposición para enfrentar los desafíos que se presenten.

Sin embargo, la motivación no es un concepto homogéneo; varía de un individuo a otro según sus necesidades, valores y expectativas personales. Además, factores

como el ambiente laboral, el estilo de liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional, las recompensas y el reconocimiento juegan un papel fundamental en la creación de un entorno de trabajo que promueva la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados.

Un estudio exhaustivo sobre estos factores permitirá identificar los principales obstáculos y fortalezas dentro de la organización, brindando información crucial para implementar medidas efectivas.

En tercer lugar, el estudio no solo busca entender las causas de la rotación y los factores motivacionales en la empresa Lime Land Company S.A., sino también proponer soluciones prácticas y personalizadas que contribuyan a crear un ambiente laboral más positivo, que favorezca el desarrollo de los empleados y, por lo tanto, su retención.

La implementación de estrategias de motivación adecuadas puede resultar en un aumento significativo en el desempeño laboral, lo que no solo contribuirá a la reducción de la rotación, sino también a una mayor productividad y a un mejor clima organizacional.

A través de este estudio, la empresa podrá contar con herramientas y recomendaciones claras para mejorar sus políticas de gestión de talento, reduciendo así los costos asociados con la alta rotación de personal.

Además, este estudio responde a la creciente necesidad de las organizaciones de adaptarse a las demandas y expectativas cambiantes de los empleados en el contexto laboral moderno.

En un entorno empresarial donde las expectativas de los trabajadores son cada vez más altas, las empresas deben ser capaces de ofrecer un entorno que favorezca el bienestar, el reconocimiento y el desarrollo profesional. Ignorar estos factores puede llevar a una pérdida de competitividad, mientras que su correcta gestión puede generar un ciclo positivo en el que los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos, lo que tiene un impacto directo en la reducción de la rotación y la mejora del desempeño organizacional.

Finalmente, el estudio sobre la motivación y desempeño laboral, y su impacto en la rotación de personal, es fundamental no solo para la empresa Lime Land Company S.A., sino también para el desarrollo de modelos de gestión del talento que puedan ser aplicados en otras empresas del sector. Los hallazgos obtenidos en este estudio pueden servir como base para la creación de nuevas políticas de recursos humanos más alineadas con las necesidades y expectativas de los empleados, contribuyendo al bienestar de los trabajadores y, por ende, al éxito y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

La justificación de este estudio radica en la necesidad urgente de la empresa Lime Land Company S.A. de entender las causas subyacentes de la rotación de empleados y cómo la motivación y el desempeño laboral pueden jugar un papel clave en la solución de este problema. La investigación proporcionará información valiosa para diseñar estrategias de retención de talento, mejorar el ambiente de trabajo y optimizar el desempeño de los empleados, asegurando un futuro más estable y próspero para la organización.

La necesidad de realizar este estudio surge de la búsqueda constante de la empresa Lime Land Company S.A, 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 Lime Land Company S.A 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.

Antecedentes

El estudio de la motivación y el desempeño laboral, así como su impacto en la rotación de personal, ha sido un tema ampliamente analizado en diversas investigaciones a nivel nacional e internacional. Esto se debe a la creciente preocupación de las empresas por retener talento, mejorar la productividad y generar un ambiente de trabajo favorable que impulse el crecimiento organizacional.

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

Un primer trabajo corresponde a Ojeda Rodríguez, C., Ramírez Solano, M., Rojas Camacho, P., Román López, S., & Sandi Padilla, J. (2023). Quienes realizaron la investigación: *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*.

El artículo presenta una investigación de tipo cuantitativa correlacional, con una técnica de análisis multivariado, donde se analizan las repercusiones del teletrabajo en la motivación y satisfacción laboral durante la pandemia del COVID-19, con el objetivo de

conocer si el teletrabajo es una variable influyente. En el estudio participaron 114 personas entre 18 a 65 años de edad, trabajadores bajo las modalidades 100% virtual y bimodal, que no se encontraban en incapacidad.

Se concluye que la investigación cuenta con una muestra considerable para conocer que efectivamente el teletrabajo ha influido en la motivación y la satisfacción laboral, sin embargo, la modalidad bimodal se mostró con un puntaje significativo, lo que refleja que esta muestra sí se ha motivado/a al estar en teletrabajo, porque perciben muchos beneficios, pero que se requiere de la presencialidad en cierto grado, y a su vez la investigación reveló que las mujeres se sienten más cómodas estando en la modalidad presencial, caso contrario en los hombres.

Este antecedente, es útil para la empresa Lime Land Company S.A, porque muestra que la modalidad de trabajo y los estímulos contextuales importan, si la empresa implementa estímulos (económicos, emocionales, reconocimientos) alineados con las preferencias de cada perfil, se podría mejorar la motivación y, por ende, la rotación del personal.

Como segundo antecedente, investigación realizada por Marchena Mata C.M. (2021) sobre: *El análisis de las características de la generación Y (millennial) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal.*

La necesidad que presenta la empresa KFC de Costa Rica por retener su talento ha generado una serie de cuestionamientos acerca de cuáles son las características que definen a la generación millennial, ya que este grupo es el que abarca el mayor porcentaje de la fuerza laboral de esta organización. Tomando en consideración lo antes mencionado, el objetivo principal de este estudio se centra en analizar las características de la generación Y (millennial) en relación con los indicadores de rotación de personal del año 2020, para el fortalecimiento de la ventaja competitiva en la toma de decisiones mediante el diseño de una estrategia para la retención de los colaboradores del área operativa de la empresa.

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo, lo cual dio pie al diseño de dos instrumentos para la recolección de datos: la Encuesta de Situación Actual y la Encuesta de Salida, ambas aplicadas de forma digital.

Dentro de los hallazgos y conclusiones del presente proyecto investigativo, se encontró que temas como las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento constante

y el balance vida-trabajo son elementos clave que influyen en la retención del talento humano. Producto de esto se presenta una propuesta para la empresa. Se establecieron relaciones significativas entre dichos factores y menor rotación, fortaleciendo la estrategia de retención propuesta.

Este estudio aporta evidencia de factores motivacionales útiles para la investigación de la empresa Lime Land Company S.A, para entender y reducir la rotación en Lime Land, especialmente entre colaboradores jóvenes y operativos.

Como tercer antecedente, es realizado por Arrieta González, Y. M., Muñoz Dávila, A. L., & Sevilla Alvarado, M. A. (2021), titulado *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal de la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019*.

El documento analiza cómo la rotación de personal influye en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación en Smartcell S.A. Se analizan tres procesos que son de suma importancia para el Área de Recursos Humanos; estos a su vez son de gran relevancia para la empresa Smartcell S.A.

Este análisis se realiza con el fin de identificar como incide la rotación de personal en el reclutamiento, selección y capacitación del personal. Para la recolección de datos se utilizan instrumentos elaborados por el grupo investigador, dentro de los que se destacan las entrevistas, las cuales se aplicaron a los supervisores del área comercial, aunado a eso se proporcionó una encuesta al personal que conforma el área de ventas de la compañía.

Con los datos obtenidos, se concluye que existe una ejecución deficiente de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, lo cual ocasiona una alteración en la rotación de personal, generando pérdidas económicas a la empresa. Entre las deficiencias encontradas en los procesos de reclutamiento y selección, se destaca una irregularidad en la aplicación de pruebas, ya que la etapa de ejecución no se realiza de manera integral, provocando a su vez un sesgo en cuanto a las pruebas realizadas por oferente.

Por otra parte, al analizar la ejecución del cronograma de capacitación establecido por la compañía, se determina que existen diferencias en el proceso; esto quiere decir que cada supervisor adopta una manera de enseñanza propia, así mismo cada uno utiliza materiales distintos para ejecutar este proceso, lo que provoca que todos los colaboradores aprendan de manera y de temas diferentes.

Se puede destacar, que la mayor deficiencia se está cometiendo al realizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, ya que una mala ejecución de estos procesos ocasiona que no se obtenga el personal más calificado para el puesto; además

de esto, no se está capacitando de la manera más adecuada, lo cual afecta la productividad y la eficiencia en las tareas asignadas. Por último, el equipo investigador desarrolló una propuesta de mejora con el fin de unificar y fortalecer dichos procesos, para evitar gastos innecesarios que provocan pérdidas para la compañía al no lograr una retención del talento humano.

Este trabajo permite observar cómo los procesos internos de recursos humanos, especialmente aquellos relacionados con la contratación, selección y capacitación del personal, influyen directamente en el aumento de la rotación. A través de un enfoque mixto, las autoras lograron recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos mediante encuestas y entrevistas a personal de supervisión y operativos, lo cual les permitió identificar de manera integral los factores que provocan una alta rotación.

Uno de los hallazgos más relevantes de esta investigación es que la falta de estandarización en los procesos, la ausencia de seguimiento al personal nuevo, y el desajuste entre el perfil del puesto y la persona contratada generan desmotivación y una experiencia laboral poco satisfactoria. Esto, a su vez, lleva a una alta tasa de salida voluntaria y despidos.

En el caso de Smartcell S.A., se reportó un índice de rotación del 9,62% en el año 2019, lo que pone en evidencia una situación que no es ajena a muchas empresas costarricenses, incluyendo Lime Land Company S.A.

Este antecedente resulta sumamente útil porque permite establecer comparaciones entre contextos similares, facilitando la identificación de prácticas que podrían estar generando los mismos efectos en la empresa Lime Land Company S.A. Asimismo, respalda la importancia de estudiar la motivación como un factor fundamental para la retención del personal, ya que el estudio confirma que cuando el trabajador no se siente valorado, acompañado o motivado, tiende a buscar mejores oportunidades fuera de la empresa.

Otro aspecto de valor es la propuesta de mejoras presentadas por las autoras, entre las que destacan el fortalecimiento del proceso de inducción, la capacitación continua, el acompañamiento cercano por parte de los líderes, y la definición clara de las funciones del puesto. Estas recomendaciones coinciden con las líneas de análisis de esta tesis, donde se busca proponer estrategias que mejoren la motivación y el desempeño, disminuyendo así la rotación en Lime Land.

Este antecedente nacional brinda un respaldo teórico y práctico importante, no solo porque aborda temas directamente relacionados con esta investigación, sino porque

lo hace desde una realidad organizacional muy parecida, utilizando una metodología aplicable y ofreciendo resultados claros que pueden ser tomados como referencia directa para enriquecer el análisis de la problemática de rotación y motivación laboral.

Cuarto antecedente, realizado por Blanco Núñez S. (2024). *Motivación y compromiso entre las generaciones de jóvenes de la empresa Autotransportes Mopvalhe en Pérez Zeledón, durante el año 2024.*

La empresa Autotransportes Mopvalhe enfrenta un problema crítico de alta rotación de personal, particularmente, entre las generaciones jóvenes, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa. El objetivo principal de la investigación es evaluar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de los colaboradores, y los objetivos específicos incluyen identificar estos factores, analizar la efectividad de las estrategias actuales, realizar entrevistas a los colaboradores y evaluar el impacto de los incentivos económicos y no económicos.

La investigación utilizó una metodología cualitativa, identificable como enfoque de tipo exploratorio que busca comprender mejor el problema de la creciente rotación de personal. Se aplicó un enfoque de muestreo por conveniencia para la selección de los entrevistados, quienes fueron diez conductores de bus, con edades y tiempos de servicio variados, empleando un enfoque descriptivo para recoger datos sobre sus percepciones y experiencias.

Los resultados más relevantes revelaron que los conductores valoran tanto los incentivos económicos como los no económicos, con una preferencia marcada por los primeros. Además, se destacó que valoran el reconocimiento laboral por parte de los jefes inmediatos, la capacitación continua y la estabilidad laboral; e incluso, consideran que la combinación de incentivos puede lograr cambios positivos en la percepción que tienen de la empresa.

Asimismo, los resultados mostraron que la percepción laboral positiva está estrechamente vinculada con la mejora de la competitividad, la satisfacción y la motivación en el entorno laboral. Las conclusiones principales indican que es necesario mejorar la comunicación interna sobre las políticas de retención, diversificar los programas de incentivos y actualizar, periódicamente, las estrategias de retención de talento. Para futuros estudios se recomienda tomar en cuenta temas como la educación financiera y otras iniciativas no tradicionales en la retención del personal, así como investigar el efecto de crear incentivos relacionados con la salud mental de los colaboradores.

Este antecedente es muy útil para la investigación de la empresa Lime Land Company S.A., porque aporta un caso costarricense real y actual, donde la motivación directa y las estrategias de retención impactan claramente la rotación del personal. Este antecedente se enfoca precisamente en la motivación del personal joven y su relación con el compromiso y la permanencia en la empresa, que es una parte esencial de la investigación. La rotación en Mopvalhe se asocia con falta de incentivos claros, pobre comunicación organizacional y poco reconocimiento, elementos también observados en la empresa Lime Land Company S.A.

Antecedentes Internacionales

Como primer antecedente, Aguilar Saldaña L.V. (2022). *Motivación laboral y rotación laboral de los colaboradores de una empresa agroindustrial de la ciudad de Lambayeque*.

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre La Motivación Laboral y la Rotación Laboral de los colaboradores de una empresa agroexportadora de la ciudad de Lambayeque. Para encontrar los resultados, se utilizó un diseño de investigación no experimental de corte transversal, correlacional.

Asimismo, la población muestral estuvo conformada por los 362 colaboradores de la Empresa agroexportadora de la ciudad de Lambayeque. Para la recolección de datos se empleó dos instrumentos: una encuesta para la Motivación Laboral y otra para la Rotación Laboral, las cuales permitieron medir las variables y sus dimensiones. Luego de aplicar el coeficiente de correlación, se determinó que existe relación indirecta y significativa entre la Motivación Laboral y la Rotación Laboral de los colaboradores de una empresa agroexportadora de la ciudad de Lambayeque.

Y entre los resultados se confirmó una relación significativa e inversa entre motivación y rotación (a mayor motivación, menos rotación). Este estudio realizado por Aguilar Saldaña (2022), es sumamente valioso como antecedente para la investigación de la empresa Lime Land Company S.A., ya que ofrece un enfoque muy concreto sobre la relación directa entre la motivación de los trabajadores y la rotación de personal en un entorno productivo, muy similar al de muchas empresas en Latinoamérica.

Segundo antecedente, tenemos a Danitza López R.C. & Quispe Huaman J.R. (2022), con su estudio sobre la *Motivación laboral y rotación de personal en la empresa minera Produce S.A.C., Arequipa, 2022*.

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la motivación laboral y la rotación de personal en Minera Produce S.A.C., Arequipa, 2022.

El estudio fue de tipo básico, con un enfoque cuantitativo y en un nivel de correlación. El método aplicado fue el hipotético-deductivo, el diseño fue no experimental de corte transversal. La encuesta fue la técnica de uso y el cuestionario el instrumento aplicado y la muestra consistió en 196 empleados de la empresa.

Se encontró una relación directa negativa entre las variables del estudio, con un valor de -0.894 y un p valor 0.000 , lo que confirma la hipótesis planteada: Existe una relación directa negativa entre la motivación laboral y la rotación de personal en Minera Produce S.A.C., Arequipa, 2022, concluyendo que a medida que los trabajadores están más motivados, la rotación de personal será menor.

Este estudio es útil porque demuestra con datos concretos que la baja motivación laboral influye directamente en la alta rotación de personal, algo que también se percibe en la empresa Lime Land Company S.A. Finalmente, las recomendaciones que plantea este estudio de cómo mejorar el reconocimiento al personal, la comunicación interna y las oportunidades de crecimiento, son acciones aplicables al entorno de la empresa Lime Land Company S.A., para reducir la rotación y mejorar el desempeño.

Tercer antecedente, realizada por Cortez Díaz P.F. (2022), en su investigación titulada, *El efecto de la motivación laboral en la rotación del personal del área de producción de Bandas Plast E.I.R.L.*

Dada la importancia del factor humano en la actualidad, es preciso realizar un estudio de su comportamiento para ver de qué manera influye en la empresa. Por tal motivo, la presente investigación tuvo por objeto de estudio determinar la influencia de la motivación laboral en la rotación del personal del área de producción de Bandas Plast E.I.R.L.

Y así, contribuir a mejorar su desempeño laboral, atraer y retener el talento humano. Se trató de una investigación descriptiva y causal, con un enfoque cuantitativo, descriptiva y causal, que empleó como instrumentos de investigación, el cuestionario de motivación laboral en base a la teoría antropológica de Juan Antonio Pérez López y el cuestionario de “Intención de Rotación Laboral” (Jacobo & Roodt, 2008).

El tamaño de la muestra a la que se aplicó estos instrumentos es de treinta trabajadores del área de producción de la empresa Bandas Plast E.I.R.L. Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos se utilizó el programa estadístico SPSS

Vs 22.0. y Microsoft Excel y como resultados se obtuvo la confirmación de la relación significativa entre motivación y rotación.

Este estudio de Cortez Díaz (2022) es bastante útil para la empresa Lime Land Company S.A. porque deja claro que cuando la motivación en el trabajo es baja, la gente se va de la empresa, especialmente en áreas operativas como producción. Además, resalta que los factores más influyentes son el salario, el clima laboral y las oportunidades de crecimiento. Estos puntos coinciden con lo que puede estar pasando en la empresa Lime Land Company S.A., por lo que el estudio te da una base práctica y real para entender y proponer mejoras que ayuden a retener al personal.

Cuarto antecedente, hecho por Márquez Gómez J.O. & Cardoso Jiménez D. (2022), titulado *El clima Organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana*.

El objetivo de la presente investigación fue analizar el clima organizacional de colaboradores en la Unidad Académica Profesional Tejupilco (UAPT) de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

Se trata de una investigación descriptiva y correlacional. El criterio de elección de la muestra fue al azar y esta se compuso al final de 38 colaboradores (71 % mujeres, 29 % hombres, edad promedio de 29-39 años, 61 % cuentan con un posgrado, 79 % tienen más de ocho años trabajando en la institución). Entre los resultados destaca que comunicación tiene una correlación significativa con toma de decisiones (0.847) y trabajo en equipo (0.711); que la formación tiene una correlación alta con identidad (0.700) y trabajo en equipo (0.601), y hay una correlación entre motivación y toma de decisiones (0.505) y trabajo en equipo (0.493).

Además, la toma de decisiones se correlaciona con trabajo en equipo de (0.657) y con identidad (0.526). Por último, la identidad tiene una correlación alta con trabajo en equipo (0.728). Se concluye que dentro de la UAPT existe un buen clima organizacional, lo que puede ser interpretado como una percepción favorable del ambiente general del trabajo.

Para llevar a cabo la recolección de datos, se formuló un cuestionario, el cual se aplicó de manera digital y presencial, y se compartió a los colaboradores de la UAPT por medio de correo electrónico, WhatsApp. El instrumento fue conformado por dos secciones. La primera solicita datos demográficos (sexo, edad, estado civil), el último grado de estudios e información sobre el tipo de trabajador y antigüedad.

Se concluye que dentro de la institución educativa de la UAPT existe un buen clima organizacional, lo que puede ser interpretado como una percepción favorable del ambiente general del trabajo. En cuanto a los bloques de entorno, comunicación, trabajo en equipo, formación, motivación, toma de decisiones e identidad, existe una correlación significativa entre las variables y cada una influye en los colaboradores, ya sea docentes, administrativos o directivos, para que exista un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades encomendadas y haya una satisfacción laboral, la cual se refleja en la sociedad.

Este estudio de Márquez Gómez y Cardoso Jiménez (2022) es útil para la investigación en la empresa Lime Land Company S.A. porque demuestra que un buen clima organizacional mejora el compromiso, la motivación y la permanencia del personal.

Aunque se realizó en una universidad, sus hallazgos aplican a cualquier empresa: si los colaboradores se sienten escuchados, valorados y cómodos en su entorno de trabajo, hay menos intención de renunciar. Por eso, este antecedente apoya la idea de que mejorar el ambiente laboral puede reducir la rotación en la empresa Lime Land Company S.A y fortalece el desempeño del equipo.

Proyecciones

La presente investigación se orienta a analizar de forma integral el impacto que tienen la motivación y la capacitación en el desempeño de los empleados, y cómo estos elementos se relacionan con la reducción de la rotación del personal en la empresa Lime Land Company S.A. en el periodo 2025. Para estructurar y enfocar el estudio, se han establecido una serie de proyecciones que delimitan de manera precisa el alcance y los límites de la investigación.

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

- Se identificarán y medirán los niveles actuales de motivación y capacitación entre los empleados de la empresa Lime Land Company S.A. Esto incluirá la evaluación de variables relacionadas con la satisfacción laboral, el desempeño individual y colectivo, y la tasa de rotación del personal.
- El estudio establecerá, mediante un análisis cualitativo descriptivo y correlacional, la relación entre los niveles de motivación y capacitación y la reducción de la rotación de personal. Se determinará qué factores (salario,

oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo, innovación, etc.) inciden de manera significativa en la retención del talento.

- Se espera que el estudio proporcione factores significativos que permitan desarrollar estrategias específicas para mejorar la motivación laboral en la empresa Lime Land Company S.A. en el periodo 2025. Estas estrategias pueden estar dirigidas a fortalecer áreas específicas de motivación identificadas como débiles o a implementar programas de reconocimiento y recompensas.
- Se desarrollarán y validarán indicadores que permitan cuantificar el impacto de la capacitación y la motivación en el desempeño de los empleados, proporcionando herramientas para el seguimiento y evaluación de las políticas de recursos humanos.
- Con base en los hallazgos, se formularán recomendaciones y estrategias concretas que la empresa pueda implementar para optimizar sus procesos de capacitación y motivación, con el objetivo de disminuir la rotación de personal y mejorar la productividad.

Alcances

La presente investigación tiene como alcance principal analizar de manera integral el impacto de la motivación y la capacitación en el desempeño de los empleados de la empresa Lime Land Company S.A. durante el periodo 2025, y determinar cómo estos factores se relacionan con la reducción de la rotación de personal.

Para ello, se evaluarán los niveles actuales de motivación y la eficacia de los programas de capacitación implementados, identificando indicadores clave que permitan medir su incidencia en el rendimiento laboral.

El estudio, de carácter cualitativo y descriptivo, se enfocará en generar un diagnóstico interno robusto que sirva de base para proponer estrategias de gestión del talento humano orientadas a mejorar la retención de colaboradores y a optimizar la productividad organizacional de la empresa Lime Land Company S.A para el periodo 2025, las herramientas les permitirá:

- Medir y evaluar los niveles de motivación y capacitación de los empleados de la empresa Lime Land Company S.A. durante el periodo 2025 e identificar las principales variables que afectan el desempeño laboral y la retención del talento.

- Determinar la correlación entre la motivación, la capacitación y el desempeño de los empleados y establecer cómo estas variables se relacionan con la reducción de la rotación de personal en la organización.
- Desarrollar y validar indicadores clave que permitan cuantificar el impacto de la capacitación y la motivación en la productividad y retención de empleados.
- Formular recomendaciones y planes de acción que faciliten la implementación de políticas de capacitación y motivación, con el objetivo de disminuir la rotación de personal.
- Limitar el estudio al análisis interno de la empresa en el contexto del año 2025, considerando las particularidades y necesidades específicas de la empresa Lime Land Company S.A.

Limitaciones

A pesar de la relevancia y aportes potenciales del tema del Estudio de la motivación y desempeño laboral e impacto del estímulo en la reducción de la rotación del personal de la empresa Lime Land Company S.A en el periodo 2025, es importante reconocer diversas limitaciones inherentes al tema que podrían influir en la interpretación y generalización de los resultados.

Entre las principales limitaciones se encuentran:

- La investigación se centra exclusivamente en la empresa Lime Land Company S.A., lo que limita la posibilidad de comparar los hallazgos a otras empresas o sectores.
- El análisis se delimita al periodo 2025, lo que implica que las condiciones económicas, organizacionales y del mercado laboral externas pueden variar y afectar la relevancia de los resultados a lo largo del tiempo.
- Al emplear un diseño transversal, el estudio captura un instante específico en el tiempo, sin poder evidenciar tendencias o cambios evolutivos en la motivación, capacitación y rotación de personal a largo plazo.
- La dependencia de encuestas y cuestionarios puede introducir sesgos de autoselección y respuestas subjetivas, afectando la fiabilidad de los datos obtenidos.

- El análisis se centra en factores internos (motivación, capacitación, desempeño) y no contempla variables macro ambientales o del mercado que también pueden influir en la rotación de personal.
- Si bien se miden percepciones generales, no se profundiza en rasgos psicológicos o motivacionales a nivel individual, lo que podría aportar mayor riqueza al análisis.
- El estudio evaluará únicamente aquellos programas y estrategias de capacitación que la empresa tenga implementados, sin considerar posibles iniciativas externas que puedan influir en la motivación y la retención.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El marco teórico es fundamental en una investigación porque proporciona la base conceptual y contextualmente relevante para el estudio. 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, también resalta la importancia de diseñar e implementar estrategias de motivación laboral efectivas en la empresa Lime Land Company S.A. para mejorar el desempeño de los empleados y minimizar la rotación, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de la empresa.

Sobre la importancia de una adecuada gestión del talento humano dentro de las organizaciones, surge la necesidad de referirse para análisis sobre las variables o factores a aplicar dentro de las organizaciones, para con ello generar un impacto positivo al capital humano de estas, dando por supuesto como resultado en el beneficio no solo de las organizaciones sino también para cada colaborador.

Contexto social

La gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social (Armijos Mayon, Bermudes Burgos, & Mora Sánchez, 2019, pág. 163)

Según lo citado, la gestión de recursos humanos ha evolucionado para ser un pilar fundamental en las empresas y que su influencia va más allá de la organización, afectando positivamente, En el pasado, los recursos humanos se veían principalmente como un departamento administrativo encargado de tareas como la contratación y el pago de salarios. Sin embargo, en las últimas décadas, ha evolucionado hacia un área estratégica que juega un papel crucial en la dirección y éxito de las organizaciones. Esto implica que la gestión del talento, la motivación de los empleados y el desarrollo organizacional ahora son considerados elementos clave para la competitividad de la empresa.

Por otro lado, (Galván s.f., p. 38) con relación al contexto social que posee la motivación laboral del capital humano afirmó lo siguiente; La motivación laboral, es un factor determinante dentro de la sociedad, es donde el hombre puede interactuar y obtener

satisfacción propia, es donde el mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades para mostrar su intelecto y así también donde las organizaciones laborales pueden crecer y dar a conocer grandes equipos laborales, capaces de competir en diversos ámbitos y ocupar lugares de primer orden, es por eso que es importante que la empresa, reconozca al empleado como parte importante de la misma y que el empleado sea un firme representante de la misma, con confianza y libertad para una participación eficiente y activa.

Según Galván (s.f.), la motivación laboral es un factor clave en la sociedad, ya que permite a los individuos interactuar, enfrentarse a desafíos y utilizar su intelecto. A través de esta motivación, las organizaciones pueden formar equipos fuertes que sean competitivos y logren posiciones destacadas. Es crucial que las empresas reconozcan el valor de sus empleados y les ofrezcan un entorno que fomente la confianza y participación activa, lo que contribuya al crecimiento tanto individual como organizacional. De esta manera, la motivación laboral no solo beneficia a los empleados, sino que también es un motor fundamental para el éxito.

Dentro de este marco social, no se puede olvidar aquella frase del filósofo y economista Karl Marx que dice "el trabajo dignifica al hombre", el trabajo en los tiempos actuales se ha transformado el principal elemento de inclusión social, esto puesto que al tener el individuo un trabajo que desarrollar, donde este se sienta útil, capaz, importante y necesario dentro de una organización, así como perteneciente a una sociedad activamente económica, macará como resultado la diferencia, la motivación, la inclusión, así también como el derecho que se tiene al mismo.

Hoy en día, el trabajo se ha convertido en uno de los principales medios de inclusión social. Esto se debe a que, al contar con un empleo donde el individuo se sienta valioso, competente, relevante y esencial para una organización, además de ser parte activa de una sociedad económicamente dinámica, se generan como consecuencia la diferencia, la motivación, la inclusión y el reconocimiento.

Contexto cultural

Para enmarcar este marco, se debe tener presente que este hace referencia a aquellas costumbres, valores o creencias de un grupo social que influyen de una u otra forma a una acción establecida.

Entonces entendido lo anterior, es donde se puede evidenciar que la cultura de una organización tiene una relación directa con los colaboradores, pues dependiendo de cómo este sea orientado, así serán los resultados.

De acuerdo con (Valuexperience Community Manager, 2018, párr.1), sugiere que los líderes empresariales creen que una sólida cultura organizacional es fundamental para el éxito. Sin embargo, a veces cuesta concretar qué es y cómo se controla la cultura.

Según Valuexperience Community Manager (2018), se plantea que los líderes empresariales consideran que una cultura organizacional fuerte es clave para el éxito. No obstante, en ocasiones resulta difícil definir qué constituye esta cultura y cómo se puede gestionar de manera efectiva, ya que involucra diversos factores que requieren ser evaluados y ajustados constantemente para alinearlos con los objetivos.

La motivación

La motivación se puede definir como: La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo, para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, según (Robbins 1996, p. 212)

Es importante indicar que la motivación se puede entender como el deseo de poner en marcha un esfuerzo considerable para lograr las metas de la organización, esfuerzo que depende de la capacidad de este para satisfacer alguna necesidad personal. Mientras que la motivación general se refiere al esfuerzo para alcanzar. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con una situación específica. Hay algo que nos impulsa a efectuar una labor, una imposición u orden y hasta asuntos personales, de cierta forma ya sea con alegría, con deseos, sin ganas y muchos otros matices más, dependiendo de la fuerza motivacional básica de cada uno de nosotros y la situación que se presente en determinado momento.

Por otra parte, puede concebir a la motivación como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004, p. 155). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse

en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. Esta dinámica puede ser comprendida a la luz del Modelo de Davis y Newstrom (1993). En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo, mediado por una oportunidad de obtener la meta, que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo. (Newstrom & Davis 1993.pág. 150-152).

Figura 1

Modelo de la motivación de Davis y Newstrom



Fuente: Universidad Abierta Interamericana Facultad de Psicología y Relaciones.

Hay varias palabras de importancia en el tema de la motivación y estas son: esfuerzo, el cual es una medida de la intensidad de la motivación; metas organizacionales, las cuales son hacia donde se debe dirigir los esfuerzos; y necesidad, entendiéndose desde esta perspectiva de estudio como la necesidad de efectuar ciertas tareas o acciones que le parezcan atractivas.

Existen varios factores que inciden en la motivación y estos son: “las diferencias individuales, las características del puesto y las prácticas organizacionales” (Hellriegel y Slocum, 1998).

Para que haya una motivación alta es importante que las metas personales sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales.

Tabla 1

Factores que influyen en la motivación y sus principales componentes.

Diferencias Individuales	Prácticas Organizacionales	Características del Puesto
Necesidades	Reglas	Variedad de habilidades
Valores	Políticas de recursos humanos	Identidad de ideas
Capacitaciones	Prácticas Administrativas	Significación de tareas
Actitudes	Sistema de retribuciones	Autonomía
Intereses		Retroalimentación

Fuente: Datos con base a la información de Hellriegel y Slocum; 1998

Estos factores interactúan entre sí para influir en la motivación de cualquier empleado y esta interacción involucra principalmente las cualidades individuales del empleado, las tareas que desempeña el mismo y los sistemas organizacionales que afectan al empleado en su lugar de trabajo.

Hay muchas teorías sobre el origen de las motivaciones en el ser humano. A continuación, se presentan algunas de las teorías más relevantes. La teoría de las necesidades es la famosa Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1943) y expresa “que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales o de asociación, de estima y de autorrealización”. (p.370).

Él menciona que conforme las primeras necesidades son satisfechas, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. Menciona igualmente que hay necesidades de orden inferior que se satisfacen con cosas externas y las necesidades de orden superior que se satisfacen de forma interna como las necesidades sociales, de estima y autorrealización. Esta teoría aún no ha sido probada de una forma científica.

Teorías de la motivación laboral

La motivación laboral es un aspecto fundamental en cualquier entorno laboral. Comprender las teorías que subyacen a la motivación de los empleados es esencial para los líderes y gerentes que buscan fomentar un entorno laboral productivo y satisfactorio.

A lo largo de la historia, se han propuesto varias teorías para explicar por qué los empleados se sienten motivados en el trabajo.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow, propuso la teoría de la jerarquía de necesidades, que establece que las personas tienen diferentes niveles de necesidades que deben satisfacerse en un orden jerárquico. Según Maslow, las necesidades básicas, como la alimentación, el agua y el refugio, deben satisfacerse antes de que las necesidades de orden superior, como la autoestima y la autorrealización, puedan abordarse.

En el contexto laboral, esta teoría sugiere que los líderes deben entender y abordar las necesidades individuales de sus empleados para motivarlos adecuadamente, “la motivación humana está basada en la búsqueda de satisfacción de ciertas necesidades que se organizan en una jerarquía: fisiológicas, de seguridad, sociales o de amor, de estima y de autorrealización.” (Maslow, 1943, p. 370)

Se destaca que la motivación humana se fundamenta en el deseo de satisfacer una serie de necesidades que están estructuradas de manera jerárquica. Es decir, las personas buscan cumplir primero aquellas necesidades básicas y fundamentales, y una vez que estas están satisfechas, su enfoque se desplaza hacia necesidades más complejas o superiores, como las relacionadas con la autorrealización, el reconocimiento o el crecimiento personal.

Cada nivel de necesidades debe ser cubierto en su mayoría antes de que se busque cumplir el siguiente, lo que explica cómo nuestras motivaciones cambian a lo largo del tiempo, a medida que se van satisfaciendo.

La teoría de las necesidades de Abraham Maslow, conocida como la Jerarquía de necesidades, explica que las personas tienen diferentes necesidades que van cumpliendo poco a poco, como si subieran escalones. Primero, necesitamos cubrir cosas básicas como comer, dormir y estar seguros. Después, buscamos sentirnos queridos, aceptados y valorados. Por último, cuando todo eso está cubierto, queremos crecer como personas, aprender, lograr metas y sentirnos realizados. "Una persona experimentará una motivación intensa para satisfacer una necesidad cuando ésta no esté cubierta, y una vez satisfecha, la motivación se orientará hacia la siguiente necesidad en la jerarquía" (Maslow, 1943, p. 388).

Cuando una persona tiene una necesidad insatisfecha, experimenta una fuerte motivación para cumplirla. Una vez que esa necesidad se satisface, la atención de la persona se dirige hacia la siguiente necesidad que debe estar cubierta, siguiendo una especie de orden o prioridad en lo que busca lograr. Es decir, primero se enfoca en lo básico, como la comida o la seguridad, y después se mueve hacia otras cosas más complejas, como el reconocimiento o el crecimiento personal, a medida que se van resolviendo la necesidad.

Maslow dice que hasta que no cumplimos las necesidades más básicas, no podemos enfocarnos en los demás, y esta teoría ayuda a entender qué motiva a las personas tanto en su vida diaria como en el trabajo. Esta teoría es bastante práctica para una idea general de las motivaciones del ser humano, sin embargo, no es posible satisfacer todas las necesidades fisiológicas y de seguridad, por lo que se avanza al tercer o cuarto nivel de necesidades, aun sin haber completado las anteriores, "Si queremos motivar a las personas, debemos entender en qué nivel de la jerarquía se encuentran y qué necesidades buscan satisfacer" (Maslow, 1943, p.388).

Para motivar a las personas de manera efectiva, es fundamental saber en qué etapa de sus necesidades se encuentran y qué es lo que están tratando de lograr o satisfacer en ese momento. Entender si están buscando cumplir con algo básico como la seguridad o si su enfoque está en alcanzar metas más altas, como el reconocimiento o el crecimiento personal, nos permitirá guiarlos de manera más adecuada.

De esta manera, al conocer en qué nivel están sus necesidades, podremos ofrecerles el apoyo y los incentivos correctos. Si una persona está centrada en satisfacer necesidades básicas, como un salario adecuado o un ambiente seguro, su motivación se orientará a conseguir eso primero.

Una vez alcanzado ese nivel de atención, su se desplazará hacia aspectos más altos, como el deseo de pertenecer a un equipo, ser reconocido por sus logros o encontrar satisfacción personal en su trabajo. Comprender estos niveles nos ayuda a ofrecer la motivación adecuada en el momento adecuado, fomentando un ambiente donde cada individuo pueda avanzar.

Figura 2

Pirámide de Maslow



Fuente: Colegio de Psicólogos.

Teoría de la motivación de ERC

Existen otros modelos o teorías sobre la motivación como el Modelo ERC de Alderfer que descansa también sobre una jerarquía de necesidades, sin embargo, este autor las separa en tres tipos de necesidades.

La teoría ERC sostiene que “las personas tienen tres tipos básicos de necesidades: existencia, relación y crecimiento, que no necesariamente se siguen de manera jerárquica, sino que pueden satisfacerse simultáneamente”. (Alderfer, 1972).

La teoría ERC plantea que las personas tienen tres tipos de necesidades principales, esto significa que, a lo largo de la vida, una persona no tiene que esperar a cumplir una necesidad antes de comenzar a trabajar en la siguiente. Por ejemplo, alguien puede estar buscando un trabajo que le brinde seguridad (necesidad de existencia), mientras disfruta de relaciones cercanas con amigos y familiares (necesidad de relación) y al mismo tiempo trabaja en mejorar sus habilidades o alcanzar metas personales (necesidad de crecimiento).

La teoría ERC entiende que estas necesidades se entrelazan y se pueden satisfacer de manera simultánea, lo que permite a las personas tener un desarrollo más equilibrado y completo en diferentes áreas.

La primera son las necesidades de existencia que son las necesidades físicas y materiales (salud, trabajo, alimento...), la segunda son las necesidades de relación que son los deseos de establecer y mantener relaciones con diversas personas. Por último, están las necesidades de crecimiento que son los deseos de ser creativo, hacer contribuciones útiles y productivas y de desarrollo personal. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998, p. 153).

El modelo ERC de Alderfer también habla sobre las necesidades que motivan a las personas, pero en vez de varios escalones como Maslow, las agrupan en tres tipos simples. Primero están las necesidades de existencia, necesidades de relación, necesidades de crecimiento. Además, Alderfer sugiere que, si una persona no logra satisfacer una necesidad de nivel superior, puede regresar a enfocarse en necesidades más básicas.

Por ejemplo, si alguien no se siente valorado en su trabajo (necesidad de crecimiento), podría enfocarse más en asegurar su estabilidad laboral o su bienestar físico (necesidades de existencia). Este modelo es flexible, ya que reconoce que las personas pueden moverse entre diferentes tipos de necesidades dependiendo de su situación, lo que lo hace muy útil para entender cómo motivar a las personas en el trabajo o en su vida diaria.

La teoría ERG de Clayton P. Alderfer (1969), condensa las cinco necesidades humanas de Maslow en tres categorías: Existencia, Relación y Crecimiento.

1. Necesidades de existencia:

- Incluyen todos los deseos materiales y fisiológicos (por ejemplo, comida, agua, aire, ropa, seguridad, amor físico y afecto). Los dos primeros niveles de Maslow.

2. Necesidades de afinidad:

- Comprenden la estima social y externa; las relaciones con otras personas significativas, como la familia, los amigos, los compañeros de trabajo y los empleadores. Esto también significa ser reconocido y sentirse seguro como parte de un grupo o una familia. Tercer y cuarto nivel de Maslow.

3. Necesidades de crecimiento

- Autoestima interna y autorrealización; impulsan a la persona a generar efectos creativos o productivos en sí misma y en el entorno (por ejemplo, a progresar hacia el yo ideal). Cuarto y quinto nivel de Maslow. Esto incluye los deseos de ser creativo y productivo, y de completar tareas significativas.

Aunque la prioridad de estas necesidades difiere de persona a persona, la teoría ERG de Alderfer prioriza en función de la concreción de las categorías. Las necesidades de existencia son las más concretas y las más fáciles de verificar. Las necesidades de relación son menos concretas que las necesidades de existencia, que dependen de una relación entre dos o más personas.

Por último, las necesidades de crecimiento son las menos concretas, ya que sus objetivos específicos dependen de la singularidad de cada persona. “A diferencia de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC sugiere que las personas pueden perseguir simultáneamente diferentes tipos de necesidades, y no necesariamente de una forma estrictamente lineal”. (Alderfer, 1972).

A diferencia de lo que propone Maslow, que plantea que las necesidades humanas se deben satisfacer en un orden específico, la teoría ERC de Alderfer señala que las personas pueden estar enfocadas en varias necesidades a la vez, sin tener que seguir un camino rígido o una secuencia fija. Esto significa que no es necesario primero satisfacer las necesidades más básicas, como la comida o la seguridad, para después pasar a necesidades más altas, como la autorrealización o la conexión social.

En cambio, las personas pueden buscar cumplir con necesidades de seguridad, relaciones personales y desarrollo personal al mismo tiempo, dependiendo de lo que estén viviendo.

Esto implica que la motivación no sigue un patrón único o fijo, sino que varía según la situación y las prioridades de cada individuo en un momento determinado. Por ejemplo, alguien podría estar trabajando para obtener un ascenso (crecimiento personal), mientras disfruta de una vida social activa (necesidades de relación) y también se asegura de tener una estabilidad financiera (necesidades de existencia).

La teoría ERC resalta que las personas no necesitan cumplir con un tipo de necesidad antes de pasar a otro; más bien, pueden avanzar en varias direcciones simultáneamente, dependiendo de sus circunstancias y metas personales, lo que ofrece una visión más flexible y realista.

Figura 3

El modelo ERC



Fuente: Consuunt

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Frederick Herzberg, desarrolló la teoría de la motivación-higiene, también conocida como la teoría de los dos factores. Esta teoría sostiene que existen factores motivadores, como el crecimiento personal y el reconocimiento, y factores higiénicos, como las condiciones de trabajo y la remuneración, que influyen en la satisfacción laboral de los empleados. Herzberg argumentó que la satisfacción en el trabajo se relaciona con los factores motivadores, mientras que la insatisfacción está asociada con los factores higiénicos.

Los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que causan la insatisfacción. Los factores motivacionales son los que llevan a la satisfacción ya un rendimiento superior, mientras que los factores de higiene, cuando son deficientes, llevan a la insatisfacción, pero no obligatoria a la motivación. (Herzberg, 1959, p.82).

Esto significa que, Los elementos que generan satisfacción en el trabajo son distintos de aquellos que causan insatisfacción. Los factores que realmente motivan a las personas, como el reconocimiento, el sentido de logro y el trabajo desafiante, son los que llevan a los empleados a sentirse contentos y rendir mejor. Por otro lado, los factores de higiene, como un buen salario, buenas condiciones laborales o políticas justas en la empresa son esenciales para evitar que los empleados se sientan insatisfechos. Sin embargo, aunque estos factores de higiene son necesarios para mantener a los empleados felices, no son suficientes por sí solos para motivarlos o mejorar su rendimiento, ya que no generan un entusiasmo.

Frederick Herzberg (1966), propuso la teoría de la motivación- higiene, clasificando los factores de la motivación en intrínsecos y extrínsecos; los intrínsecos son higiénicos, es decir, preventivos, éstos son: logros, reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento, los cuales están directamente relacionados con la satisfacción laboral.

Pero, cuando los trabajadores están insatisfechos, mencionan los factores extrínsecos, como la política institucional, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Según Herzberg, la satisfacción (generada por los factores motivadores) y la insatisfacción (causada por la ausencia o deficiencia de los factores de higiene) no se encuentran en extremos opuestos de un mismo continuo, sino que son dimensiones independientes.

Es decir, mejorar los factores de higiene puede evitar la insatisfacción, pero solo los motivadores intrínsecos son capaces de generar una verdadera satisfacción laboral y un aumento en la productividad.

La motivación en el trabajo proviene de las oportunidades que un empleado tiene para crecer, asumir responsabilidades y alcanzar un alto rendimiento. La insatisfacción, por otro lado, proviene de la falta de aspectos fundamentales como condiciones de trabajo adecuadas y una remuneración justa. (Herzberg, 1966, pág. 90-110).

Lo citado, hace mención a que la motivación en el trabajo surge cuando los empleados tienen la oportunidad de desarrollarse, aprender nuevas habilidades, asumir retos y responsabilidades, y sentir que su esfuerzo se ve recompensado con un buen desempeño. Cuando las personas tienen la oportunidad de crecer profesionalmente y lograr metas importantes, se sienten más motivadas y comprometidas con su trabajo. En cambio, la insatisfacción aparece cuando faltan aspectos básicos, como un ambiente de trabajo cómodo, un salario justo y condiciones laborales apropiadas. Si estos elementos esenciales no están presentes, es probable que los empleados se sientan frustrados y desmotivados, afecten.

La propuesta de Herzberg no solo resalta la importancia de dotar al trabajo de un sentido y significado para mejorar el ánimo y la productividad, sino que también enfatiza que, si bien es crucial contar con un entorno laboral que minimice las fuentes de insatisfacción, la verdadera motivación se logra a través de la realización personal y profesional. Estas ideas han sido la base para numerosas intervenciones en recursos humanos, orientadas a crear puestos de trabajo que no solo eviten la insatisfacción, sino que impulsen el compromiso y la excelencia en la organización.

El principal descubrimiento de Herzberg en este sentido fue que para que los trabajadores se sientan lo más a gusto posible en su empleo, es necesario trabajar sobre los dos tipos de factores. A continuación, veremos en qué consiste cada uno de ellos y cómo se pueden potenciar para conseguir una mayor satisfacción laboral.

Factores para la insatisfacción (motivacionales).

En el primer grupo de factores de motivación se incluyen aquellos que de estar presentes causan malestar a los trabajadores, pero que al estar ausentes no aumentan el bienestar más allá de cierto punto.

Entre los factores de este tipo se incluyen elementos como políticas de empresa demasiado restrictivas, un exceso de supervisión, tener una mala relación con los

compañeros o jefes, unas malas condiciones de trabajo, un bajo salario, o la falta de seguridad en el puesto de empleo.

El primer paso para mejorar la motivación de los trabajadores es eliminar todos estos factores en la medida de lo posible, de tal manera que los empleados puedan empezar a sentirse bien yendo a su puesto. En la actualidad, se ha comprobado que las empresas con mayor flexibilidad para los trabajadores y más incentivos de tipo social son las que consiguen menores niveles de insatisfacción entre sus empleados.

Factores para la satisfacción.

Una vez que se ha trabajado sobre los factores que promueven la insatisfacción, el siguiente paso es aumentar en la medida de lo posible la motivación de los trabajadores mediante el segundo tipo de factores. La ausencia de estos no provoca malestar entre los empleados, pero cuantos más estén presentes más a gusto se encontrarán.

Los factores para la satisfacción están más relacionados con elementos como la posibilidad de alcanzar logros significativos dentro de la empresa, el reconocimiento que consiga la persona por desempeñar su papel, la importancia y el impacto que tenga el propio trabajo, o las responsabilidades que tenga que asumir el individuo en su puesto.

Por otro lado, la capacidad para avanzar y seguir aprendiendo en el propio puesto, y las opciones de crecimiento dentro de la empresa también impactan en gran medida sobre la motivación de los empleados. Recientemente se ha descubierto que en el mundo actual los factores para la satisfacción son mucho más importantes que los primeros, ya que la mayoría de los empleos de hoy en día ofrecen condiciones bastante atractivas de base. Así, cada vez más las personas eligen su puesto de trabajo en base al bienestar emocional que van a conseguir en él, y no tanto por el salario o las horas trabajadas.

"El simple hecho de remover las causas de insatisfacción no lleva automáticamente a la satisfacción. De hecho, esto solo elimina la insatisfacción, pero no crea motivación. Es necesario agregar factores motivacionales positivos"(Herzberg, 1959, p. 82).

En resumen, lo que él quiere exponer es que no necesariamente lo contrario de la satisfacción es la insatisfacción, ya que en muchos casos el eliminar factores de insatisfacción no aumenta el nivel de satisfacción. Por lo tanto, expone que los aspectos motivadores (fuentes de satisfacción laboral como retos, responsabilidades, reconocimiento, logros) van de la satisfacción a la no satisfacción y los aspectos o factores

de higiene (políticas, administración, supervisión, salario, prestigio) van de la no satisfacción a la insatisfacción. Igualmente, esta teoría tiene varias críticas y principalmente que deja por afuera las variables situacionales.

Figura 4

Modelo de dos factores de Herzberg



Fuente: Lieder 2020.

Teoría de la expectativa de Vroom

Victor Vroom (1964), desarrolló la teoría de la expectativa, que se basa en la idea de que las personas tomarán decisiones sobre su comportamiento en función de las expectativas de resultados esperados. Según esta teoría, los empleados evalúan la relación entre el esfuerzo que ponen en una tarea, el desempeño que logran y la recompensa que reciben. Si los empleados perciben que sus esfuerzos conducirán a un buen desempeño y a una recompensa significativa, estarán más motivados para trabajar duro y lograr objetivos.

Las personas toman decisiones de acuerdo con la relación entre lo que están dispuestas a esforzarse, lo que esperan lograr con ese esfuerzo y las recompensas que recibirán como resultado. En otras palabras, su motivación aumenta cuando creen que, si ponen el esfuerzo necesario, lograrán buenos resultados, y buenos esos resultados les traerán recompensas que realmente valoran o desean. Cuanto más claras sean esas conexiones entre esfuerzo, logros y recompensas, más motivados estarán para trabajar con dedicación.

Las personas toman decisiones basadas en la relación entre su esfuerzo, el desempeño esperado y las recompensas que recibirán. La motivación será mayor si las personas creen que sus esfuerzos conducirán a un buen desempeño y, a su vez, que un buen desempeño llevará a recompensas valiosas. (Vroom, 1964, pág. 12-15).

Las personas toman decisiones en función de cómo perciben la conexión entre el esfuerzo que ponen, los resultados que esperan obtener y las recompensas que recibirán un cambio. En otras palabras, la motivación aumenta cuando sienten que, si trabajan duro y se esfuerzan, podrán obtener buenos resultados, y que esos buenos resultados les traerán recompensas que realmente les interesan o les son útiles. Si las personas creen que hay una relación clara entre lo que hacen y lo que recibirán, estarán mucho más motivadas.

La teoría de la motivación de la expectativa o la teoría de la expectativa es la creencia de que un individuo elegirá sus comportamientos en función de lo que cree que conducirá al resultado más beneficioso. Esta teoría depende de cuánto valor le da una persona a las diferentes motivaciones, lo que se traduce como resultado en una decisión que esperan que les dé el mayor rendimiento por sus esfuerzos.

Es decir, que el empleado se motiva a realizar un esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará una buena evaluación de su desempeño, el cual dará lugar a otros aspectos positivos. Hay tres relaciones de importancia en esta teoría y son: la relación esfuerzo desempeño, la relación desempeño-recompensa y la relación recompensas-metas personales. Es importante a manera general indicar que las teorías de la motivación están limitadas por la cultura. Por ejemplo, lo que motiva a una cultura puede ser que no motive a otra.

Figura 5

Teoría de las Expectativas



Fuente: Psicología- Online 2020.

Teoría o modelo de la equidad

La teoría de la equidad establece que las personas comparan sus propias recompensas y esfuerzos con los de los demás para determinar si están siendo tratados de manera justa. Si sienten que sus esfuerzos y recompensas son desiguales en comparación con los de los demás, experimentan un sentimiento de inequidad. (Adams, 1963, pág. 422-426).

La teoría postula que los individuos se comparan con otros para evaluar la equidad en sus relaciones laborales. Si un empleado percibe que sus contribuciones son justamente recompensadas en comparación con sus colegas, experimentará satisfacción. Por el contrario, si siente que no se le trata equitativamente, es probable que experimente descontento y desmotivación en el trabajo.

Se ocupa o basa en las suposiciones de los individuos acerca de que tan justo es el trato que reciben en comparación con el que reciben sus compañeros. “Los sistemas de evaluación de desempeño deben ser equitativos, es decir, que los empleados consideren justa las retribuciones que se hacen en los diferentes niveles”. (Robbins, 1996).

Lo citado indica, que las personas se motivan dependiendo de qué tan justo sienten que es el trato que reciben en comparación con sus compañeros. Básicamente, si un empleado cree que trabaja igual o más que otros, pero recibe menos reconocimiento, sueldo o beneficios, se va a sentir desmotivado. Por eso, los sistemas de evaluación en las empresas deben ser justos y equilibrados, para que todos sientan que lo que reciben corresponde al esfuerzo que hacen. Cuando los empleados perciben justicia en las recompensas, se sienten más motivados y comprometidos con su trabajo.

Robbins (1996: 192-7) también nos indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación.

Según Robbins (1996), lo que más influye para que una persona esté contenta con su trabajo es que tenga tareas que realmente le hagan pensar y le reten, que reciba un pago y beneficios justos, que el ambiente de trabajo sea bueno y lo apoye, que sus compañeros

sean buena gente y lo respalden, y que el tipo de trabajo que haga encaje bien con su forma de ser. Además, cuando una persona está satisfecha con su trabajo, normalmente rinde mejor, falta menos y también es menos probable que renuncie o se cambie de empresa.

La teoría de la equidad de la motivación de Adams dice que, para estar motivados, los individuos necesitan percibir que las recompensas que reciben por sus contribuciones son justas y que estas recompensas son similares a las que reciben sus pares. Si los individuos perciben que sus recompensas no son justas, se sentirán angustiados y tratarán de cambiar las cosas para crear una sensación de justicia.

La teoría de la equidad implica que los individuos están motivados no solo por las recompensas que reciben, sino también por cómo esas recompensas se comparan con las de los demás. Las personas buscan un equilibrio entre lo que dan y lo que reciben, y cuando perciben una inequidad, buscan maneras de corregirla" (Adams, 1965).

“El ser humano muchas veces no está contento con lo que recibe, sino con saber que está mejor que sus semejantes. Si el empleado ve desigualdad se genera una tensión que termina en la desmotivación”. (Robbins, 1996).

Esta teoría de Robbins (1996) nos dice que muchas veces las personas no se sienten satisfechas solo con lo que tienen, sino con sentirse mejor que los demás. En el trabajo, si un empleado nota que alguien que hace menos esfuerzo recibe más beneficios o mejor trato, eso crea incomodidad y frustración, lo que al final lleva a la desmotivación. Por eso, es importante que las empresas sean justas, porque cuando los empleados perciben desigualdad, su rendimiento y ganas baja.

La teoría de la equidad sugiere que las personas no solo se sienten motivadas por las recompensas que obtienen, sino también por cómo esas recompensas se comparan con las que reciben otros. Es decir, las personas están constantemente evaluando si el esfuerzo que ponen en su trabajo es proporcional a lo que reciben en comparación con los demás.

Cuando sienten que hay una injusticia, ya sea porque se les paga menos que a otros por el mismo esfuerzo o reciben menos reconocimiento, buscan maneras de equilibrar esa situación, ya sea pidiendo un aumento, reduciendo su esfuerzo o tomando otra acción para corregir la desigualdad percibida.

Figura 6

Teoría o modelo de la equidad



Fuente: Prezi 2021.

Teoría de la fijación de metas de Locke

"Las metas específicas y desafiantes, junto con una retroalimentación adecuada, conducen a un mejor rendimiento que las metas fáciles o los objetivos vagos" (Locke, 1968, pág.157-189).

La Teoría de la Fijación de Metas, esta teoría sostiene que las metas específicas y desafiantes, junto con la retroalimentación adecuada, contribuyen a un mejor rendimiento en el trabajo, Locke argumenta que las intenciones de alcanzar una meta son una fuente principal de motivación laboral.

La teoría de la fijación de metas de Edwin Locke enfatiza la importancia de establecer metas claras y desafiantes para motivar a los empleados. Locke sugiere que las metas específicas y alcanzables pueden mejorar el rendimiento y la motivación de los individuos, siempre y cuando exista un compromiso genuino con el logro de dichas metas. Esta teoría subraya la importancia de la retroalimentación constante y la revisión de metas para mantener alta la motivación de los empleados.

"Cuando las personas se fijan metas difíciles, tienen una mayor probabilidad de mejorar su desempeño. Las metas deben ser claras y con un alto grado de dificultad, para que puedan proporcionar un desafío que motive a los individuos a esforzarse". (Locke & Latham, 2002, pág. 705-717).

Cuando las personas se proponen metas que son retadoras, tienen más probabilidades de mejorar su rendimiento. Las metas deben ser claras y, al mismo tiempo,

lo suficientemente difíciles como para ofrecer un desafío que impulse a las personas a dar lo mejor de sí. Cuando las metas son complicadas, pero alcanzables, motivan a los individuos a esforzarse más, ya que saben que alcanzar esos objetivos les traerá una gran recomendación.

La teoría de Locke dice que las personas trabajan mejor cuando tienen metas claras, desafiantes pero alcanzables, y reciben retroalimentación constante sobre su desempeño. Además, es importante que los empleados se comprometan con esas metas para que realmente se esfuercen en alcanzarlas.

En el trabajo, esta teoría se usa para:

- Establecer objetivos específicos para los empleados.
- Crear incentivos cuando se logran las metas.
- Motivar a los equipos con metas compartidas.
- Ayudar a los líderes a guiar y motivar a su personal.

Beneficios:

- Mejora el rendimiento y la productividad.
- Da a los empleados un propósito claro.
- Facilita la organización y gestión del tiempo.

Limitaciones:

- Metas muy difíciles pueden generar estrés.
- No considera factores emocionales.
- La falta de retroalimentación hace que las metas pierdan su efecto.

Relación con la rotación de personal:

- Metas claras y bien definidas pueden reducir la rotación porque los empleados se sienten motivados y valorados.
- Metas mal planteadas pueden generar frustración y aumentar la rotación.

Esta teoría ayuda a que los empleados se esfuercen más cuando saben qué se espera de ellos y reciben apoyo para lograrlo.

La teoría de la fijación de metas de Edwin Locke enfatiza la importancia de establecer metas claras y desafiantes para motivar a los empleados. Locke sugiere que las metas específicas y alcanzables pueden mejorar el rendimiento y la motivación de los

individuos, siempre y cuando exista un compromiso genuino con el logro de dichas metas. Esta teoría subraya la importancia de la retroalimentación constante y la revisión de metas para mantener alta la motivación de los empleados.

Edwin Locke define una meta como aquello que una persona se esfuerza por conseguir. Las metas son importantes para el ser humano ya que motivan y guían sus actos. Así, según la teoría de Locke, la intención de alcanzar metas es una fuente básica de motivación para el ser humano.

Las metas, además, nos impulsan a dar lo mejor de nosotros mismos, a tener una ilusión o aspiración y a mejorar nuestro rendimiento. Según la teoría de fijación de metas de Edwin Locke, las personas buscan y crean sus propias metas mediante las decisiones previas adecuadas. Una vez establecidas las metas, las personas se comprometen para alcanzarlas.

Para Locke, la mejor meta será la que se plantee como un desafío accesible, realista y posible.

"El rendimiento aumenta cuando se establece una meta difícil y se proporciona retroalimentación sobre el progreso hacia esa meta. La retroalimentación ayuda a las personas a ajustar sus esfuerzos y a mantener la motivación" (Locke, 1996, pág.117-124).

Según E. Locke la autoeficacia es la creencia de la persona de que es capaz de desarrollar una determinada tarea, o, por ende, alcanzar una determinada meta. A mayor autoeficacia, mayor confianza en las habilidades que permitirán alcanzar tal meta.

El establecimiento de metas, al centrarse en el comportamiento, implica el desarrollo de la motivación de la persona. La motivación aumentará si la persona muestra autoeficacia, es decir, si piensa que sus comportamientos le llevarán a alcanzar la meta que se propuso. Así, se producirá una retroalimentación entre conducta, meta y éxito.

La teoría de fijación de metas de Edwin Locke se centró en el ámbito de los Recursos Humanos, es decir, del trabajador y las organizaciones. Así, según la teoría, las metas indican a los empleados lo que es necesario hacer o desarrollar y cuánto esfuerzo será necesario invertir. Locke relacionó la satisfacción de los trabajadores de cualquier organización con la consecución de objetivos.

El primer paso para empezar a desarrollar la motivación hacia una meta, es mostrar predisposición o intención de alcanzarla. La meta deberá ser planteada para el trabajador como un reto o desafío, y requerirá cierto esfuerzo por su parte. La motivación favorecerá el éxito de la tarea al aumentar las probabilidades de que el trabajador se esfuerce para lograrla.

La teoría de fijación de metas de Edwin Locke plantea la necesidad de que las metas sean claras y alcanzables para poder mantener la motivación. Según Locke, las condiciones de las metas son que:

- Deben ir desde simples a complejas, y alcanzarse de forma gradual.
- Deben ser claras y establecer el nivel de desempeño que requieran, así como la recompensa que proporcionan.
- Deben considerar las diferencias individuales de las personas.
- Además, los objetivos o metas que se planteen a los trabajadores deberán ser lo suficientemente interesantes para despertar su motivación y movilización a conseguirlos. Por ello, las organizaciones deberán fomentar dicho interés, y proponer tareas atractivas para el trabajador.

Si los objetivos son muy generales (poco concretos), ambiguos o abstractos, la probabilidad de motivar al trabajador para conseguirlos disminuirá drásticamente. De esta forma, establecer objetivos específicos y congruentes con la capacidad de la organización, aumenta el nivel de ejecución de los trabajadores si lo comparamos con situaciones donde los objetivos han sido definidos vagamente.

Así, cuanto más específico sea un objetivo, más eficaz será para motivar la realización del comportamiento adecuado. Esto lo podemos relacionar con la participación de los trabajadores en la empresa, ya que ella mejorará la eficacia y el rendimiento del trabajador y por extensión, de la empresa.

Figura 7

Teoría de la fijación de metas de Locke



Fuente: Prezi 2013.

Teoría de la motivación de la adquisición – aprendizaje de McClellan

La teoría de las necesidades de McClellan (McClellan & Burnham, 1976), “desglosa la motivación en tres componentes fundamentales: el logro, el poder y la afiliación”. Estas necesidades desempeñan un papel crucial en la comprensión de lo que impulsa a las personas. Estas motivaciones poseen una relevancia sustancial, ya que predisponen a los individuos a adoptar comportamientos que tienen un efecto crítico en su desempeño en diversas ocupaciones y tareas.

Por consiguiente, la teoría de las necesidades de McClellan (McClellan & Burnham, 1976), explica que lo que motiva a las personas se puede dividir en tres cosas principales: querer lograr metas, tener poder o influencia, y sentirse parte de un grupo.

Estas necesidades son muy importantes porque hacen que cada persona actúe de cierta forma, lo que afecta directamente cómo trabajan y se desempeñan en diferentes roles o tareas.

"Las personas con una alta necesidad de logro se sienten motivadas por el desafío y la competencia, buscan establecer metas claras y les gusta asumir riesgos moderados para alcanzarlas" (McClellan, 1961, pág. 150-170).

Las personas que tienen una fuerte necesidad de lograr cosas se sienten motivadas por los retos y la competencia. Buscan establecer objetivos claros para sí mismos y les gusta enfrentarse a situaciones en las que puedan demostrar su habilidad, siempre que el riesgo no sea tan alto. Estas personas disfrutan cuando tienen que esforzarse y superar obstáculos, porque esto les da una sensación de logro y satisfacción.

McClellan afirmó que estas necesidades se desarrollan a través de la experiencia y la cultura, y que influyen en el comportamiento y desempeño laboral de los individuos. En esta obra, McClellan explora cómo estas tres necesidades motivacionales afectan el desarrollo económico y el éxito empresarial.

La teoría de la motivación de la adquisición-aprendizaje de McClellan es una teoría psicológica que propone que las personas tienen diferentes motivaciones. Estas motivaciones se basan en tres necesidades: logro, afiliación y poder.

➤ Necesidad de logro:

Impulso por progresar rápidamente, entregar tareas, tener éxito, alcanzar altos niveles de desempeño.

Las personas con esta necesidad tienden a esforzarse por alcanzar metas desafiantes y recibir retroalimentación constante.

➤ Necesidad de afiliación:

Deseo de pertenecer a grupos sociales, de interactuar socialmente con los demás.

Las personas con esta necesidad tienen un gran interés en entablar relaciones sociales y en sentirse apreciados y aceptados por su grupo social.

➤ Necesidad de poder:

Las personas con esta necesidad buscan influir en los demás y tomar decisiones significativas en el trabajo.

"La motivación de las personas está influenciada por las experiencias previas y el aprendizaje. Las necesidades de logro, afiliación y poder se desarrollan en función de las interacciones con el entorno social y las experiencias de éxito y fracaso"(McClelland, 1985, p. 128).

La motivación de las personas depende mucho de lo que han vivido antes y de lo que han aprendido a lo largo de su vida. Las ganas de lograr algo, de relacionarse con otros o de tener poder se van formando según cómo interactúan con las personas a su alrededor y las experiencias que han tenido, tanto las positivas como las negativas. Es decir, el tipo de metas que persiguen y cómo se sienten en sus relaciones o en su trabajo también viene determinado por lo que han vivido

Figura 8

Teoría de la motivación de la adquisición – aprendizaje de McClelland



Fuente: Slideshare.net.

Teoría del reforzamiento de Skinner.

La Teoría del Reforzamiento de Skinner, B.F. (1953), se basa en la idea de que el comportamiento de una persona puede moldearse mediante recompensas (reforzadores positivos) o castigos (reforzadores negativos). Según Skinner, las acciones que reciben un refuerzo positivo tienden a repetirse, mientras que las que reciben un refuerzo negativo tienden a disminuir o desaparecer.

Esta cita sostiene que el comportamiento de una persona se puede influenciar a través de premios o castigos. Skinner explica que cuando una acción es recompensada, es más probable que se repita, mientras que, si es castigada, es probable que se reduzca o desaparezca.

"El comportamiento de un individuo está controlado por las consecuencias de sus acciones. Al alterar estas consecuencias, podemos moldear y controlar su comportamiento." (Skinner, B. F. 1953, p.30).

El comportamiento de una persona depende de lo que sucede después de que actúa. Si cambiamos esas consecuencias, podemos influir en cómo se comporta y dirigir sus acciones.

"El refuerzo positivo es el procedimiento de fortalecer una conducta al seguirla con una recompensa o estímulo agradable" (Skinner, 1938, pág.25-35).

Esto lo que nos dice es que el refuerzo positivo es cuando se aumenta la probabilidad de que una persona repita una acción al darle algo que le gusta o le resulta placentero después de realizarla. En lugar de castigar o ignorar una acción, se le da una recompensa o un estímulo agradable, como un cumplido o un premio, para que la persona se sienta motivada a hacer.

Esta teoría es muy aplicada en el entorno laboral, ya que motiva a los empleados a repetir conductas positivas mediante incentivos o reconocimiento. Skinner expone sus ideas sobre el condicionamiento operante y cómo el refuerzo puede influir en el comportamiento humano.

"El proceso de reforzar la conducta deseada es más eficaz cuando las recompensas se administran de manera inmediata y consistente" (Skinner, 1953).

El proceso de reforzar una conducta que queremos ver más a menudo funciona mejor cuando las recompensas se dan de manera rápida y constante, justo después de que la persona haga la acción que queremos incentivar. Si la recompensa llega al instante y

siempre que se repita el comportamiento, es mucho más probable que la persona siga repitiéndolo porque asocia la acción con una recompensa.

La Teoría del Reforzamiento de Skinner, también conocida como Condicionamiento Operante, sostiene que el comportamiento humano está influenciado por sus consecuencias. En otras palabras, las personas tienden a repetir aquellas acciones que les han traído recompensas o beneficios, mientras que evitan las que han resultado en castigos o consecuencias negativas.

Principales conceptos de la teoría:

- Reforzamiento positivo: Recompensas que se otorgan después de un comportamiento deseado, como un bono, reconocimiento o ascenso.
- Reforzamiento negativo: Eliminar algo desagradable cuando se logra un comportamiento deseado, por ejemplo, dejar de supervisar estrictamente a un empleado cuando cumple sus metas.
- Castigo: Aplicar una consecuencia negativa para disminuir una conducta no deseada, como una advertencia o sanción.
- Extinción: Cuando se deja de dar refuerzo a un comportamiento, este tiende a desaparecer con el tiempo.

Aplicación en el ámbito laboral:

Un jefe que felicita a sus empleados por cumplir con sus metas está utilizando refuerzo positivo. Si se elimina una tarea extra cuando un empleado mejora su rendimiento, se está aplicando un refuerzo negativo.

Las sanciones por llegadas tarde o bajo desempeño son ejemplos de castigo. Si un empleado deja de recibir reconocimiento por su buen trabajo, podría dejar de esforzarse debido a la extinción del refuerzo.

Esta teoría es clave en la gestión de recursos humanos, ya que ayuda a las empresas a desarrollar sistemas de incentivos que fomenten la productividad y reduzcan comportamientos no deseados.

Figura 9

Teoría del reforzamiento de Skinner



Fuente: Issuu 2022.

Teoría de la autorregulación de Bandura

La obra *Aprendizaje Social y desarrollo de la personalidad* de Albert Bandura y Richard H. Walters (1963), es fundamental para comprender cómo el aprendizaje social influye en el desarrollo de la personalidad y el comportamiento humano. En este libro, Bandura expone su teoría del aprendizaje social, que revoluciona la visión tradicional del comportamiento humano, al incorporar factores como la observación, la imitación y la influencia del entorno en el aprendizaje, más allá de los principios del condicionamiento clásico y operante de otros psicólogos.

"El refuerzo no solo ocurre a través de las consecuencias directas de nuestras propias acciones, sino también a través de la observación de cómo los refuerzos afectan a los comportamientos de los demás." (Bandura. A., & Walters, R.H., 1963, p.109).

El refuerzo no solo se da por lo que pasa como resultado de nuestras propias acciones, sino también por lo que vemos que sucede cuando otras personas reciben recompensas o castigos. El refuerzo no solo ocurre debido a lo que sucede directamente por lo que hacemos, sino también por ver cómo las recompensas o castigos afectan a los comportamientos de los demás.

Los individuos tienden a imitar a aquellos modelos que consideran competentes, exitosos y que reciben recompensas por sus comportamientos. El éxito de la imitación depende de factores como la atracción que el modelo ejerce sobre el observador y el refuerzo que se asocia con el comportamiento observado. (Bandura y Walters, 1963, p.47).

Las personas tienden a copiar el comportamiento de aquellos que consideran exitosos y competentes, especialmente si estos reciben recompensas o reconocimiento por sus acciones. Esto ocurre porque las personas ven a esos modelos como ejemplos a seguir. La probabilidad de que alguien imite a otra persona depende de varios factores, como la admiración que sienta por esa persona y el hecho de que asocie el comportamiento observado con beneficios o recompensas. En otras palabras, si ven que el comportamiento del modelo les trae ventajas o beneficios, es más probable que decidan adoptar ese mismo comportamiento con la esperanza de obtener resultados similares.

➤ Aprendizaje por observación:

Bandura sostiene que las personas no solo aprenden a través de experiencias directas, sino que gran parte de su aprendizaje ocurre observando las acciones de los demás. Este tipo de aprendizaje se denomina "aprendizaje vicario". La idea es que, al observar las consecuencias de las conductas de otros, las personas pueden aprender sin tener que experimentar personalmente los refuerzos o castigos.

➤ Modelado y la influencia de los modelos:

Los modelos son aquellos individuos cuyas acciones son observadas y replicadas por otras personas. Bandura explica que no todos los modelos son igualmente efectivos. Factores como la similitud con el observador, la percepción de competencia y la observación de refuerzos (o castigos) asociados al comportamiento, son cruciales para que alguien decida imitar a un modelo.

➤ Refuerzo y castigo:

En este contexto, el refuerzo y el castigo siguen siendo esenciales para la motivación del comportamiento, pero no son los únicos factores. Aunque el refuerzo positivo y negativo operan en el aprendizaje, Bandura argumenta que el refuerzo no siempre es necesario para que se forme un comportamiento; la observación de refuerzos que otros reciben es suficiente para que una persona decida replicar una conducta.

➤ Refuerzo: Un comportamiento seguido de una recompensa (refuerzo positivo) aumenta la probabilidad de que ese comportamiento se repita.

➤ Castigo: Un comportamiento seguido de un castigo disminuye la probabilidad de que se repita, pero Bandura destaca que, a veces, el castigo no es tan efectivo como se piensa, y lo que realmente importa es la percepción de las consecuencias del comportamiento.

➤ El concepto de autoeficacia:

Un concepto central en el trabajo de Bandura, y que más tarde desarrollaría ampliamente, es la autoeficacia. Este concepto se refiere a la creencia de una persona en su capacidad para ejecutar comportamientos específicos que lograrán un resultado deseado. La autoeficacia influye directamente en el esfuerzo que una persona pondrá en una tarea y en la persistencia que demostrará ante los obstáculos.

➤ El desarrollo de la personalidad:

Bandura y Walters vinculan la interacción entre aprendizaje social y el desarrollo de la personalidad. A través de la observación e imitación, los individuos internalizan valores, normas y conductas que conforman su personalidad. Los refuerzos recibidos por la persona, tanto internos (como la satisfacción personal) como externos (recompensas sociales), juegan un papel significativo en la formación de esta personalidad.

Bandura y Walters presentan una teoría que ve al ser humano no solo como un receptor pasivo de estímulos, sino como un ser activo que aprende observando y evaluando el entorno social. Esta obra es fundamental para comprender cómo las interacciones sociales, el refuerzo y el modelado contribuyen al aprendizaje y la formación de la personalidad. A través de esta visión, Bandura establece las bases para estudios posteriores en psicología, educación, sociología y otras disciplinas, transformando la comprensión del comportamiento humano y su desarrollo.

"La autorregulación es un proceso continuo, donde los individuos revisan constantemente su desempeño y toman decisiones que les permiten mejorar en la búsqueda de sus objetivos" (Bandura, 1997, pág. 116-161). (Bandura A. , 1997)

La autorregulación es un proceso que nunca se detiene, donde las personas están constantemente evaluando cómo van con lo que están haciendo y tomando decisiones sobre lo que deben cambiar o ajustar para mejorar. Es como hacer un seguimiento constante de su rendimiento y hacer los ajustes necesarios para seguir avanzando hacia las metas que se han propuesto. Esto permite que sigan aprendiendo y mejorando en el camino.

Figura 10

Teoría de la autorregulación de Bandura



Fuente: Prezi 2019.

La satisfacción por el puesto de trabajo

“La satisfacción por el trabajo viene a ser la variable dependiente de mayor peso, por su relación directa con los factores de desempeño y por la preferencia que le dan muchos investigadores del CO”. (Robbins; 1996, p 27).

La satisfacción por el puesto de trabajo se refiere a qué tan contentos y cómodos se sienta una persona. Cuando un empleado está satisfecho, es más productivo, le pone más ganas a sus tareas y tiene menos intención de renunciar. Por el contrario, si un trabajador no está contento con su puesto, puede sentirse desmotivado, rendirse menos y hasta buscar otro empleo.

La satisfacción laboral es clave para que las empresas mantengan a su personal feliz, comprometido y con un buen desempeño.

Por ejemplo, la insatisfacción en el trabajo es resultado de cosas específicas que disgustan del trabajo (paga baja, condiciones de trabajo pobres, jefe desagradable). Contrariamente la satisfacción en el trabajo es producto de retos, oportunidades para creatividad e identificación con el grupo.

Un empleado que sienta satisfacción por su trabajo lo más seguro es que no tenga grandes problemas con sus superiores, ni subordinados, también cree que hay equidad en la empresa y que las condiciones de trabajo son buenas. Por ejemplo: a mayor satisfacción, mejor es la actitud. Hay un enfoque muy utilizado (para medir la satisfacción), de pregunta única que se llama con el nombre de Clasificación Global Única y que parece ser tan preciso como el método de marcador de suma integrado. La pregunta que hace el primer método es: “Considerando todo, ¿qué tan satisfecho está usted con su

trabajo?". La respuesta tiene una escala del 1 al 5, de "muy satisfecho" hasta "muy insatisfecho".

"La satisfacción en el trabajo es el resultado de la comparación entre lo que una persona recibe de su trabajo y lo que espera recibir" (Locke, 1976, p. 1304).

La satisfacción en el trabajo se da cuando una persona compara lo que obtiene de su empleo con lo que pensaba o esperaba recibir. Si lo que recibe o supera sus expectativas, es probable que se sienta satisfecho. Por el contrario, si lo que recibe no coincide con lo que esperaba, puede sentirse insatisfecho. Esta comparación entre lo que se da y lo que se recibe es clave para determinar cuán feliz o motivado se siente alguien con su trabajo.

La satisfacción del empleado va a influir en el desempeño del mismo en aspectos como la productividad, el ausentismo y la rotación del personal. El empleado puede manifestar su insatisfacción mediante quejas, robos, insubordinación, y desatención de responsabilidades entre otros, hasta llegar a renunciar.

"La satisfacción laboral se refiere al grado en que los individuos se sienten positivos o negativos respecto a su trabajo, basado en la experiencia directa que tienen en su entorno laboral" (Herzberg, 1966, pág. 25-40).

La satisfacción laboral tiene que ver con cómo se sienten las personas sobre su trabajo, ya sea de manera positiva o negativa. Esta sensación depende de lo que viven a diario en su lugar de trabajo: si las experiencias son agradables, si se sienten valorados, o si las condiciones son las que esperan. Es el reflejo de cómo perciben su día a día en el trabajo y todo su entorno.

"Los factores que contribuyen a la satisfacción laboral incluyen el reconocimiento, el sentido de logro y las oportunidades de desarrollo personal" (Vroom, 1964, pág. 13-18).

Lo que hace que una persona se sienta satisfecha en su trabajo incluye aspectos como recibir reconocimiento por su esfuerzo, sentir que está logrando metas importantes y tener oportunidades para seguir creciendo y mejorando tanto en lo profesional como en lo personal. Esto es esencial para que alguien se sienta bien en su puesto y motivado.

Compromiso organizacional (rotación de personal)

"El compromiso organizacional se refiere al grado en que los empleados se identifican con los valores, objetivos y metas de la organización, y están dispuestos a trabajar para alcanzar los mismos". (Mowday, Steers & Porter, 1979, pág.224-247).

Denota que tan comprometido se encuentra el empleado con los objetivos y metas de la organización. Es poder saber si el trabajador quiere seguir siendo miembro de la empresa. Según algunos autores es el mejor predictor del ausentismo y la rotación del personal.

La rotación de personal causa grandes pérdidas a las empresas por el hecho de que personal calificado que conoce sistemas y forma de trabajo se va, para lo cual se debe entrenar a una nueva persona para poder desempeñar el cargo, para esto muchas veces otros empleados deben de disponer de su tiempo para enseñar a este nuevo elemento.

"Cuando los empleados perciben que su trabajo y esfuerzos son valorados y reconocidos, es más probable que se comprometan con la organización y que, por lo tanto, disminuya la rotación de personal" (Harter, Schmidt & Hayes, 2002, pág. 268-279).

Cuando los empleados sienten que su trabajo y esfuerzo son apreciados y reconocidos, es mucho más probable que se sientan conectados con la empresa y que deseen quedarse a largo plazo. Este sentido de valor contribuye a que disminuya la rotación de personal, ya que los empleados se sienten motivados y comprometidos con la organización.

Las personas están dispuestas a realizar un mayor esfuerzo y lograr un mejor desempeño en un ambiente de confianza, de entusiasmo y desafío, que en otro que no posea estos atributos, según, Leguizamón (2003).

De acuerdo con Leguizamón (2003), las personas trabajan mejor y se esfuerzan más cuando están en un ambiente donde se sienten confiadas, motivadas y retadas a dar lo mejor de sí. Si en el lugar de trabajo hay un buen ambiente, donde los empleados se sienten apoyados, entusiasmados y con desafíos que los hagan crecer, su desempeño mejora. Pero si el ambiente es negativo, aburrido o sin retos, es más difícil que los trabajadores den lo mejor de sí. Un ambiente positivo motiva a las personas a esforzarse más ya ser más productivas.

Por lo tanto y luego de revisar la documentación sobre el CO, se ve que es un tema en el cual intervienen muchos factores típicos del comportamiento humano tanto a nivel individual como colectivo. Entonces es muy difícil saber cómo va a actuar una persona

ante una circunstancia, ya que se debe conocer el contexto en el que se desenvuelve esa persona, el cual puede variar mucho, dependiendo de las situaciones que se le presenten en su vida tanto laboral como personal. Esto aunado a su actitud, su nivel educativo y sus costumbres.

Es necesario que administradores, gerentes y personal de la empresa en general, traten de descifrar el porqué de la actitud de ciertas personas y tratar en la medida de lo posible contribuir en mejorar el clima organizacional de la empresa.

Figura 11

Compromiso organizacional (rotación de personal)



Fuente: Enfoques 2024.

Identificación de la empresa

Figura 12

Nombre de la entidad: Lime Land Company S.A



Logo: De la empresa Lime Land Company S.A.

Tipo de Entidad

Lime Land Company S.A es una de las empresas líderes en el sector de telecomunicaciones en Costa Rica, destacándose por su experiencia en la construcción de infraestructuras de redes, especialmente en la instalación de fibra óptica y redes híbridas de fibra coaxial. Su labor es fundamental para el fortalecimiento de la conectividad en el país, contribuyendo al crecimiento de la infraestructura tecnológica necesaria para apoyar la transformación digital en Costa Rica.

Su éxito depende en gran medida de la eficiencia y productividad de su equipo de trabajo, compuesto por ingenieros, técnicos, operarios y personal administrativo.

Reseña histórica de la entidad

Lime Land Company S.A, nació en el año 1995 con el compromiso de construir redes para el futuro de nuestro país, y así solventar una necesidad. Cuenta con más de 20 años de experiencia, siendo su carta de presentación los miles de personas que disfrutan de redes triple play construidas por ellos.

Lime Land Company S.A, nace de los esfuerzos de Fernando Castro Mena, empresario con más de 20 años de experiencia, quien en sus inicios fue operario técnico y al conocer el negocio con visión planteó metas y desarrolló la organización.

La compañía presta sus servicios especializados de ingeniería, entre esos servicios está la instalación de redes de cableado estructurado, el empaquetamiento de servicios o triple play y la proporción en fibra óptica y diversos trabajos de obras civiles.

Gracias a su buen desempeño, la organización ha logrado expandir sus funciones en el 100% del territorio nacional, hasta cubrir las siete provincias del país. Actualmente cuenta con un total de trecientas veinticinco personas, entre personal de planta, administrativo y trabajadores por servicios.

La compañía le brinda oportunidad de empleo a hombres trabajadores, sin enfocarse en el grado de escolaridad, pero sí enfocados en el grado de superación que cada uno desee tener. Internamente se les permite ascender, pues al haber incremento el trabajo se dividen y subcontratan cuadrillas de la misma organización.

Estratégicamente Lime Land Company S.A tiene como meta el crecimiento de la compañía, a nivel internacional, este proceso implica una continua expansión en cuanto a la cantidad de personal requerido.

Lime Land Company SA, fue fundada con el propósito de satisfacer las crecientes necesidades de conectividad que se derivan del auge de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. La misión de la empresa es proporcionar soluciones integrales y eficientes en la construcción y mantenimiento de infraestructuras de telecomunicaciones, ayudando a sus clientes a obtener acceso a redes de alta calidad y rendimiento. Su visión está centrada en liderar el mercado local y regional con un enfoque en la innovación y el desarrollo continuo.

La empresa se especializa principalmente en la construcción de redes de fibra óptica, que es una de las tecnologías más avanzadas y eficientes para ofrecer servicios de telecomunicaciones de alta velocidad. La fibra óptica permite la transmisión de datos a mayores distancias sin pérdida de calidad, lo que es esencial para el funcionamiento de servicios como internet de alta velocidad, televisión digital y telefonía fija.

Lime Land Company S.A, también ofrece soluciones híbridas de fibra coaxial, una tecnología que combina lo mejor de las redes de cable coaxial y la fibra óptica, proporcionando una alternativa más flexible y económica.

Lime Land Company S.A, se destaca por su enfoque en la innovación y en el uso de las tecnologías más avanzadas en sus proyectos. La implementación de redes de fibra óptica es un claro ejemplo de su apuesta por la tecnología de vanguardia. Además, la empresa investiga constantemente nuevas soluciones que mejoren la eficiencia y capacidad de las redes de telecomunicaciones, como la integración de tecnologías emergentes como la conectividad 5G, redes inteligentes y el uso de la inteligencia artificial.

Misión

Ser la mejor organización tanto a nivel nacional como internacional, en la instalación de redes de cableado estructurado y la proporción en fibra óptica y obra civil, ofreciendo soluciones integrales y de vanguardia en la construcción y mantenimiento de infraestructuras de telecomunicaciones, mediante el uso de tecnologías avanzadas.

Su objetivo es proporcionar a sus clientes una conectividad confiable, eficiente y de alta calidad que impulse el desarrollo digital y económico de Costa Rica y la región. La empresa busca ser un socio estratégico en el fortalecimiento de las redes de

telecomunicaciones, contribuyendo al progreso tecnológico y mejorando la calidad de vida de las comunidades a través de un acceso más amplio y equitativo a la conectividad.

Visión

Ser la empresa líder en el mercado de telecomunicaciones en Centroamérica, reconocida por su capacidad de innovación, la calidad de sus soluciones tecnológicas y su enfoque en la satisfacción del cliente.

A través de su compromiso con la excelencia en la construcción de infraestructuras de telecomunicaciones, Lime Land Company S.A, aspira a transformar y modernizar las redes de conectividad, habilitando una nueva era digital para las empresas, los gobiernos y los ciudadanos , Lime Land Company S.A, proyecta una expansión sostenida tanto a nivel regional como global, posicionándose como un referente en la industria de telecomunicaciones por su impacto positivo en la conectividad, el desarrollo social y la economía digital.

Valores

➤ Innovación

La innovación es un pilar fundamental para empresa Lime Land Company S.A, ya que opera en un sector altamente competitivo y dinámico como el de las telecomunicaciones. La empresa apuesta por el desarrollo y la implementación de nuevas tecnologías, como la fibra óptica y las redes híbridas de fibra coaxial, para ofrecer soluciones que respondan a las necesidades actuales y futuras del mercado.

Esto implica no solo mantenerse actualizados con las últimas tendencias y avances tecnológicos, sino también fomentar una cultura interna de creatividad, donde los colaboradores son incentivados a proponer ideas nuevas, optimizar procesos y buscar continuamente formas de mejorar los servicios ofrecidos. La innovación también se refleja en la búsqueda constante de herramientas, métodos y equipos que permitan realizar instalaciones más rápidas, eficientes y seguras, asegurando así un servicio de calidad.

➤ Compromiso con la calidad

Lime Land entiende que, en el sector de las telecomunicaciones, la calidad es fundamental porque cualquier falla o error puede afectar directamente a miles de usuarios

y empresas que dependen de una conexión estable y rápida. Por ello, la empresa implementa controles rigurosos en todas las etapas de sus proyectos, desde la planificación inicial hasta la instalación y el mantenimiento. Cada proceso es supervisado por profesionales altamente capacitados, garantizando que se cumplan todas las especificaciones técnicas y que los materiales utilizados sean de primera calidad.

Además, el compromiso con la calidad también se refleja en el servicio al cliente. Lime Land se asegura de que cada cliente reciba atención personalizada, rápida y eficiente, resolviendo cualquier inconveniente de manera oportuna. La empresa busca no solo cumplir con las expectativas de sus clientes, sino superarlas, ofreciendo soluciones innovadoras y un soporte continuo que genera confianza.

Este enfoque en la calidad no solo mejora la reputación de Lime Land en el mercado, sino que también asegura la satisfacción de sus clientes, la eficiencia de sus operaciones y el bienestar de sus colaboradores, quienes se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa que valora la excelencia.

➤ **Orientación al cliente**

Lime Land Company S.A, pone al cliente en el centro de todas sus operaciones. La empresa entiende que cada cliente tiene necesidades y expectativas únicas, por lo que ofrece soluciones personalizadas que van más allá de un servicio estándar.

Este valor implica escuchar comprobadamente a los clientes, entender sus requerimientos y brindar asesoramiento experto para asegurar que cada solución implementada sea la más adecuada. Además, la empresa mantiene una comunicación constante con sus clientes, brindando soporte continuo y asegurando que cualquier inconveniente sea resuelto de manera rápida y eficiente.

➤ **Trabajo en equipo**

En Lime Land Company S.A, el trabajo en equipo se fomenta creando un ambiente donde la comunicación abierta, el respeto mutuo y la cooperación son esenciales. La empresa entiende que los proyectos de telecomunicaciones, como la instalación de redes de fibra óptica o redes híbridas de fibra coaxial, requieren una coordinación precisa y constante entre múltiples áreas.

Por ello, se promueve la colaboración entre departamentos, asegurando que todos los involucrados estén alineados. La empresa valora las ideas y opiniones de todos sus empleados, reconociendo que cada persona puede aportar.

➤ **Responsabilidad Social y Ambiental**

Lime Land Company S.A, está comprometida con operar de manera sostenible, minimizando el impacto ambiental de sus actividades y contribuyendo al bienestar de las comunidades donde trabaja. Esto se traduce en la adopción de prácticas eco amigables, como el uso de materiales reciclables, la gestión eficiente de residuos y la optimización de recursos energéticos.

Además, la empresa participa en iniciativas de responsabilidad social, apoyando proyectos comunitarios, educativos y de infraestructura que benefician a la sociedad. Este compromiso no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también contribuye al desarrollo sostenible de la región, creando un impacto positivo más allá de sus operaciones comerciales.

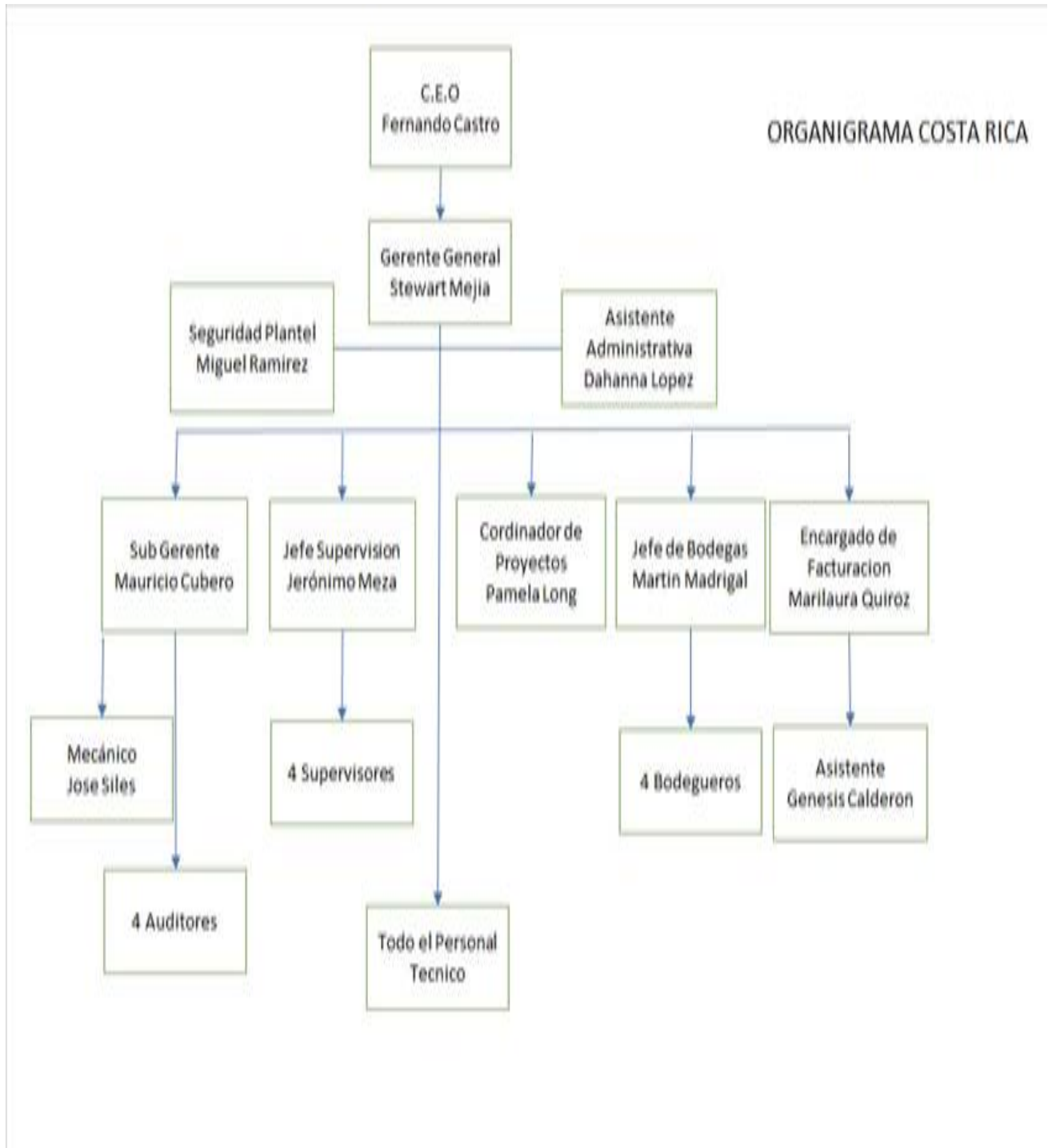
Cultura Organizacional

La cultura organizacional de Lime Land Company S.A, se caracteriza por ser un ambiente dinámico, colaborativo e innovador, enfocado en la excelencia, el desarrollo humano y la sostenibilidad. Esta cultura se construye a partir de los valores fundamentales de la empresa y guía las acciones, actitudes y decisiones de todos los colaboradores, desde la alta gerencia hasta los equipos técnicos y administrativos.

Organigrama

Figura 13

Organigrama de la empresa Lime Land Company S.A



Fuente: Elaboración propia con información brindada por la empresa, 2025.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico constituye una parte fundamental de toda investigación, ya que establece el enfoque, los métodos y los procedimientos que guiarán el desarrollo del estudio. Su propósito es asegurar la coherencia, validez y sistematicidad en la recopilación y análisis de los datos, permitiendo así obtener resultados confiables y pertinentes con respecto al problema de investigación.

Este capítulo describe los pasos que se seguirán durante el proceso investigativo, delimitando los procedimientos necesarios para alcanzar los fines establecidos. Asimismo, se definirá el enfoque de la investigación, el tipo de estudio, las variables involucradas y los instrumentos que se utilizarán para recolectar la información.

Definir el enfoque metodológico es crucial, ya que proporciona claridad y dirección sobre cómo será abordado el objeto de estudio. Un enfoque bien delimitado permite establecer con precisión los objetivos, formular adecuadamente las preguntas de investigación, delimitar el alcance del estudio y garantizar la coherencia en el análisis de la información obtenida.

Además, se presentarán los instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas que serán empleadas para su aplicación, asegurando que los datos obtenidos respondan de manera precisa a los objetivos planteados. Este proceso contribuye a minimizar posibles sesgos o errores que puedan comprometer la validez del estudio.

De acuerdo con Hernández (2018), la investigación científica se concibe como un “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que se aplican al estudio de un fenómeno. Se trata de un proceso dinámico, cambiante y evolutivo que permite obtener conocimientos válidos y confiables a partir de la observación y el análisis riguroso de la realidad.” (p.5).

En síntesis, este capítulo establece la ruta metodológica que orientará el desarrollo de la investigación, asegurando un abordaje estructurado y coherente con los objetivos propuestos, y garantizando la rigurosidad científica del estudio.

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.

La presente investigación se orienta bajo un enfoque mixto, integrando los métodos cuantitativo y cualitativo, con un diseño no experimental y de tipo descriptivo-correlacional, el cual resulta adecuado para analizar fenómenos organizacionales sin intervención directa del investigador. Este enfoque permite obtener datos objetivos, medibles y analizables estadísticamente, con el fin de examinar la relación entre los niveles de motivación, el desempeño laboral, los estímulos, las experiencias del personal respecto a la motivación y la rotación en Lime Land Company S.A.

Enfoque Mixto

El enfoque mixto consiste en la combinación de estrategias cuantitativas y cualitativas dentro de un mismo estudio. Su objetivo es aprovechar las fortalezas de ambos enfoques y obtener una visión más completa del fenómeno investigado.

Según Hernández, Sampieri & Mendoza (2018), “el enfoque mixto consiste en recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema con mayor profundidad” (p. 539).

El uso del enfoque mixto permite, por un lado, medir con precisión el grado de motivación, desempeño y rotación a través de instrumentos estadísticos, y por otro, entender cómo los empleados perciben los estímulos organizacionales y cómo estos influyen en su decisión de permanecer o abandonar la empresa. Esto enriquece el análisis y fortalece las conclusiones.

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo bajo un enfoque mixto, debido a que en función con el objetivo general planteado se requiere una búsqueda de investigaciones, estudios y el punto de vista de la población seleccionada. Bajo el enfoque mixto se busca aprovechar los datos cualitativos y cuantitativos para tener un mejor entendimiento del tema en estudio, al combinar la base teórica, la interpretación de los datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas y la recopilación de datos estadísticos sobre el proceso de contratación realizados dentro del rango de tiempo definido.

La integración de estos métodos en un solo estudio facilita la conexión entre ambos enfoques, permitiendo 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, proporcionando una visión completa que va más allá de los límites de los métodos por separado.

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.

Para efectos de la presente investigación, el enfoque mixto se utilizará para determinar el impacto en el proceso del estudio de la motivación y el desempeño laboral, así como la reducción de la rotación del personal en la empresa, por medio de la opinión poblacional contratada dentro del rango de tiempo delimitado, en conjunto con datos estadísticos que proporcionen una base numérica para establecer un patrón de comportamiento para contextualizar la investigación.

Figura #14

Enfoque Mixto de la investigación



Fuente: Prezi.

Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo se centra en la recopilación de datos numéricos y su análisis estadístico. Se basa en una lógica deductiva, comprobando hipótesis mediante instrumentos estructurados, como encuestas cerradas.

Hernández, Fernández & Baptista (2014), indican que “la investigación cuantitativa busca medir variables y analizar relaciones entre ellas mediante procedimientos estadísticos” (p.4).

Permite cuantificar el nivel de motivación y desempeño laboral, y establecer relaciones estadísticas entre estas variables y la rotación del personal. Este enfoque proporciona objetividad y evidencia empírica para tomar decisiones en la empresa.

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. (pág.104-105).

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.

Mediante la realización de una investigación cuantitativa se pueden recopilar datos objetivos. Además, la recopilación de valores numéricos permite medir la frecuencia de un fenómeno y observar condiciones reales. Esto se logra entrevistando a un gran número de personas y recogiendo una gran cantidad de datos.

A través de la investigación cuantitativa, los investigadores adquieren conocimientos sobre hechos empíricos de los que se pueden derivar las relaciones entre las causas y los problemas. Inicialmente, la investigación cuantitativa ofrece valores numéricos basados en muestras. Sin embargo, estos resultados de la investigación pueden ser transferidos a poblaciones enteras por extrapolación y así obtener más conocimientos.

Los métodos de investigación cuantitativa permiten obtener grupos grandes y representativos. La selección del método apropiado para un cierto objeto de investigación se hace considerando las ventajas y desventajas de los diferentes procedimientos.

Los métodos cuantitativos siguientes se utilizan en la investigación:

- Encuesta estandarizada usando preguntas cerradas y de opción múltiple (por ejemplo, como cuestionario (online), entrevista con expertos o discusión en grupo).
- Observación estandarizada de patrones de comportamiento.
- Experimentos y pruebas para la recolección de datos numéricos.

- Análisis cuantitativo del contenido mediante la captura de datos medibles como el texto y las imágenes.

El hecho de que la investigación cuantitativa sea un método de investigación sistemática le permite ser evaluada por métodos estadísticos. Con la ayuda de programas, se crean estadísticas y se realizan evaluaciones matemáticas.

Según los resultados que se desean obtener del proyecto de investigación, se pueden realizar test T independientes y correlacionados, cálculos de desviación y análisis de regresión. Los resultados pueden presentarse en forma de tablas o gráficos. De esta manera, los resultados de la investigación se analizan e interpretan con referencia al modelo teórico inicial.

La cita de Sampieri, Collado y Lucio (2019), “Metodología de la investigación”, sobre el enfoque cuantitativo ofrece un punto de partida para comprender cómo este enfoque se utiliza para recolectar y analizar datos numéricos.

El enfoque cuantitativo es una forma de investigación que se basa en recolectar datos numéricos para encontrar patrones y relaciones entre diferentes estadísticas.

Aunque es muy útil para medir y analizar fenómenos, el enfoque cuantitativo tiene limitaciones porque no siempre captura detalles complejos que no se pueden medir numéricamente. Por eso, a veces se combina con el enfoque cualitativo, que se enfoca en entender experiencias y percepciones de las personas.

Figura #15

Métodos Cuantitativos

Métodos Cuantitativos



Fuente: CFAPE 2002.

Enfoque Cualitativo

“La investigación cualitativa, se interesa por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, de la forma como orientan e interpretan su mundo los individuos”. (Bonilla y Rodríguez, 1997: 84-86). (Bonilla Castro & Rodríguez Sehk, 1997)

El enfoque cualitativo permite explorar los significados, percepciones y experiencias de los sujetos investigados a través de métodos como entrevistas, observaciones o grupos focales. Bonilla, Castro & Rodríguez (1997), señalan que este enfoque se enfoca en comprender la realidad desde la perspectiva de los actores sociales, reconociendo la complejidad del comportamiento humano.

Brinda la posibilidad de comprender en profundidad las motivaciones, emociones y razonamientos de los trabajadores en relación con su permanencia o salida de la empresa. Complementa los datos numéricos con testimonios que enriquecen la interpretación de los resultados.

Por enfoque cualitativo se entiende al procedimiento metodológico que emplea palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes. La investigación cualitativa estudia diferentes objetos para comprender la vida social de las personas a través de los significados que ellos mismos desarrollan. (Katayama, 2014, citado por Sánchez, 2019, p.104).

El enfoque cualitativo es un método de investigación que se centra en comprender fenómenos sociales y humanos desde una perspectiva profunda y detallada. A diferencia del enfoque cuantitativo, que busca medir y cuantificar datos, el cualitativo explora experiencias, percepciones, emociones y significados que las personas asignan a ciertas situaciones.

No se basa en números, sino en descripciones detalladas que ayudan a comprender el "cómo" y el "por qué" de un fenómeno. Este enfoque utiliza métodos como entrevistas abiertas, grupos focales, observación participante, análisis de contenido y estudios de caso.

El objetivo es captar la riqueza y complejidad de los contextos estudiados, permitiendo interpretaciones profundas de la realidad. Por ejemplo, en lugar de preguntar “¿Cuántas personas están satisfechas con un producto?” (cuantitativo), el enfoque cualitativo buscaría saber “¿Por qué las personas se sienten satisfechas o insatisfechas con el producto?”, permitiendo obtener detalles sobre emociones, creencias y experiencias.

Denzin, NK & Lincoln, YS (2011). *El manual Sage de investigación cualitativa*. Esta obra es una referencia fundamental en investigación cualitativa. Denzin y Lincoln exploran los enfoques teóricos y metodológicos del cualitativo y destacan su importancia para entender fenómenos sociales complejos.

Denzin y Lincoln muestran que la investigación cualitativa es una herramienta poderosa para profundizar en el entendimiento de realidades sociales complejas, más allá de lo que pueden mostrar los números, permitiendo explorar significados, percepciones y experiencias desde la perspectiva de los profesionales.

Taylor, SJ, Bogdan, R., & DeVault, M. (2015), *“Introducción a los métodos de investigación cualitativa: una guía y un recurso”*. Este libro es una guía práctica para estudiantes e investigadores principiantes. Ofrece una visión clara sobre cómo diseñar, realizar y analizar investigaciones cualitativas, enfatizando la importancia de la observación y las entrevistas en profundidad.

Dicha citación, explica cómo facilitar la recolección de datos, más auténticos y ricos asegurando un análisis coherentes y fundamentados, resaltando la necesidad de respeto, confidencialidad y honestidad en el proceso de investigación, y convirtiéndolo en una herramienta clave para investigadores principiantes y avanzados.

También explica cómo el investigador debe crear un ambiente de confianza para que los participantes se sientan cómodos y brinden información más auténtica. El libro ofrece técnicas claras para analizar los datos de manera organizada y profunda, ayudando a obtener resultados.

Por último, aborda aspectos éticos importantes, como el respeto por la privacidad de los participantes y la honestidad al presentar los resultados. Con ejemplos prácticos y consejos útiles, esta guía es ideal tanto para estudiantes como para investigadores que comienzan.

Figura #16

Investigación Cualitativa

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA



Fuente: Cooperación genuina.

Diseño No Experimental

Este estudio se desarrolla bajo un diseño no experimental, ya que no se manipulan las variables independientes, sino que se observan los fenómenos tal como ocurren en su ambiente natural. Como indican Hernández-Sampieri et al. (2014), “los diseños no experimentales observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, sin intervención del investigador” (p. 151).

Resulta ideal para contextos organizacionales donde no es posible alterar el entorno laboral o aplicar tratamientos. Permite analizar las variables en su estado actual, reflejando con mayor fidelidad la realidad de la empresa.

Esto implica que no se manipulan deliberadamente las variables independientes, ni se aplican tratamientos a los participantes del estudio. Los fenómenos son observados en su contexto natural, tal y como ocurren. Esto es particularmente relevante en entornos organizacionales reales, donde intervenir directamente sobre factores como la motivación o los estímulos puede alterar la dinámica del grupo de estudio.

Figura #17

Investigación No experimental



Fuente: Liedler.

Tipo de Investigación Descriptivo-Correlacional

La investigación es de tipo descriptivo-correlacional. Es descriptiva, porque se centra en detallar las características de las variables (motivación, desempeño y rotación).

A su vez, es correlacional, ya que busca determinar el grado de asociación entre dichas variables. Hernández-Sampieri et al. (2014) afirman que “los estudios correlacionales pretenden identificar relaciones entre dos o más variables en un contexto particular” (p. 93).

Este tipo de estudio permite conocer con precisión el nivel actual de las variables clave y determinar si existe relación entre la motivación, el estímulo organizacional, el desempeño y la rotación. Esto aporta información valiosa para el diseño de estrategias de retención de talento

Es descriptivo, porque busca caracterizar y detallar cómo se presentan la motivación, el desempeño laboral y los estímulos en el personal de la empresa. A la vez, es correlacional, porque analiza el grado de relación existente entre dichas variables.

Dankhe (1986), citado por Hernández et al. (2018), clasifica los estudios según su alcance en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, siendo el correlacional útil para “conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos o variables” (p. 92).

Este enfoque combinado proporciona una visión integral de los factores internos que influyen en la permanencia del recurso humano dentro de la empresa y sienta las bases para el diseño de estrategias organizacionales orientadas a mejorar la motivación, el rendimiento y la retención de personal.

Figura #18

Investigación Descriptiva - Correlacional



Fuente: Metodología de la investigación.

Método de la investigación

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 crucial para asegurar la calidad y fiabilidad de la investigación, permitiendo así contribuir al avance del conocimiento en el campo de estudio.

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).

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, asegurando la consistencia y calidad de los resultados.

El diseño de investigación asegura que los datos que se recojan sean los adecuados para responder a la pregunta de investigación y llegar a conclusiones válidas.

Correlacional

El método correlacional se utiliza en investigaciones que buscan identificar la relación entre dos o más variables, sin manipularlas ni establecer una relación causal directa. Su finalidad es determinar si existe una asociación y cuál es su intensidad y dirección (positiva o negativa).

“Los estudios correlacionales pretenden determinar el grado de relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014, p. 92).

Este método es especialmente útil porque permite:

1. Analizar si existe relación entre la motivación laboral y la rotación del personal.
2. Determinar cómo influye el estímulo organizacional en el desempeño de los colaboradores.
3. Establecer si la falta de reconocimiento o incentivos guarda relación con el deseo de renunciar.

4. Medir estadísticamente la fuerza de la asociación entre las variables clave (motivación, estímulo, desempeño y rotación).

- Ejemplo de relación positiva: A mayor motivación, mayor desempeño laboral.
- Ejemplo de relación negativa: A menor estímulo, mayor rotación del personal.

Ventajas del método correlacional:

1. Permite analizar la relación entre variables:

- Facilita la identificación de asociaciones o vínculos entre dos o más variables, sin necesidad de manipularlas directamente.

2. Es útil en contextos reales y no manipulables:

- Ideal para estudiar fenómenos en los que no es ético o posible aplicar un experimento (por ejemplo, salud, educación o motivación laboral).

3. Ofrece resultados cuantificables:

- Utiliza técnicas estadísticas (como el coeficiente de correlación de Pearson), lo cual brinda objetividad y precisión en la medición de relaciones.

4. Apoya la toma de decisiones organizacionales:

- Los hallazgos pueden servir para detectar patrones y orientar estrategias o intervenciones en ámbitos como recursos humanos, ventas o clima organizacional.

5. Es compatible con otros enfoques metodológicos:

- Puede complementarse con estudios cualitativos o experimentales, enriqueciéndose mediante el enfoque mixto.

“Este método no establece causalidad, pero permite establecer vínculos útiles entre fenómenos que pueden orientar futuras decisiones o investigaciones” (Tamayo & Tamayo, 2004, p. 59).

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, la rotación 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.

De igual manera, no importa cómo o donde se miden las variables. Un investigador podría observar a los participantes en un entorno cerrado o en un entorno público.

Figura #19

Investigación Correlacional



Fuente: QuestionPro.

Transversal

El método transversal, también conocido como diseño de corte transversal, es una estrategia metodológica dentro del enfoque no experimental que consiste en recoger datos en un único momento o periodo definido, con el fin de describir variables y analizar relaciones entre ellas en un punto específico del tiempo.

“Los diseños transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014, p. 152).

El estudio transversal se define como un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido. Este tipo de estudio

también se conoce como estudio de corte transversal, estudio transversal y estudio de prevalencia.

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 el estudio sobre motivación y desempeño laboral, el método transversal cumple varias funciones clave:

1. Permite obtener una fotografía instantánea del estado actual de la motivación, el estímulo y la rotación del personal en la empresa.
2. Facilita la descripción del comportamiento de las variables en un momento específico sin necesidad de realizar observaciones repetidas o a lo largo del tiempo.
3. Es eficiente en términos de tiempo y recursos, ya que no implica seguimientos prolongados.
4. Hace posible detectar asociaciones relevantes entre variables como motivación y rotación en el contexto organizacional actual.

Aplicación del método transversal en la investigación:

Este método es de utilidad, por ejemplo, para:

- Aplicar encuestas en un solo periodo laboral a los colaboradores de Lime Land Company S.A.
- Medir cómo se sienten en cuanto a la motivación y qué tipo de estímulo perciben actualmente.
- Relacionar esos datos con su desempeño y su intención de permanecer o salir de la organización.

Así, la empresa puede tomar decisiones inmediatas basadas en la situación actual sin necesidad de esperar cambios longitudinales.

“Los estudios transversales son adecuados para hacer diagnósticos organizacionales, ya que ofrecen información puntual que puede orientar acciones estratégicas inmediatas” (Arias, 2012, p. 65). (Arias Odón, 2012)

Ventajas del método transversal:

- Rapidez en la recolección de datos.
- Aporta datos útiles para la toma de decisiones a corto plazo.

- Posibilita estudios comparativos entre distintos grupos (por ejemplo, según departamentos, antigüedad o cargos).
- Es compatible con estudios descriptivos y correlacionales.

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 Lime Land Company S.A.

Dado que el objetivo es analizar la influencia de la motivación y el desempeño laboral en la reducción de la rotación de empleados en Lime Land Company S.A. durante el 2025, con el fin de identificar estrategias efectivas que mejoren la estabilidad, el compromiso y la retención del personal, 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.

Figura #20

Investigación Transversal



Fuente: Slideshare.

Diseño Descriptivo

El diseño descriptivo tiene como propósito observar, registrar, analizar y presentar el comportamiento de las variables tal como se manifiestan en un contexto determinado.

- Permite conocer cómo se percibe la motivación laboral por parte del personal.
- Describe los niveles actuales de desempeño y su relación con los estímulos laborales.
- Identifica tendencias o patrones en la rotación del personal.

“El objetivo de la investigación descriptiva es especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014, p. 92).

Ventajas del diseño descriptivo en esta investigación

1. Ofrece una visión detallada del fenómeno.

Permite una comprensión clara del entorno organizacional de Lime Land Company S.A., incluyendo las percepciones del personal sobre su motivación, desempeño y razones para quedarse o irse de la empresa.

2. No requiere manipulación de variables.

Se adapta perfectamente a entornos laborales reales, donde las condiciones no se pueden alterar. Solo se observan y registran los datos tal y como ocurren.

“Los estudios descriptivos no buscan explicar por qué ocurre un fenómeno, sino cómo es y cómo se manifiesta” (Arias, 2012, p. 66).

El diseño descriptivo tiene como objetivo caracterizar detalladamente las variables del estudio, proporcionando una visión clara de su comportamiento en la población investigada.

3. Permite establecer una base para estudios correlacionales

El análisis descriptivo genera un perfil del fenómeno que luego puede usarse para identificar posibles relaciones entre variables, como en tu caso: motivación y rotación.

4. Facilita la toma de decisiones en la empresa.

Brinda a los encargados de recursos humanos información útil para diseñar estrategias de motivación, incentivos y retención de personal.

Con este diseño, se puede describir:

- Cuántos colaboradores se sienten motivados o desmotivados.

- Qué tipos de estímulos se perciben como efectivos.
- Qué porcentaje del personal considera dejar la empresa y por qué.

El diseño descriptivo tiene como objetivo caracterizar detalladamente las variables del estudio, proporcionando una visión clara de su comportamiento en la población investigada.

Hernández-Sampieri et al. (2014) afirman que “la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 92).

Permite conocer el nivel actual de motivación, el tipo de estímulos ofrecidos por la empresa, el desempeño de los colaboradores y los niveles de rotación. Esta información es fundamental para que la empresa pueda tomar decisiones informadas.

Figura #21

Investigación Descriptiva



Fuente: Prezi.

Exploratoria

El diseño exploratorio es un tipo de investigación que se utiliza cuando el problema de estudio es nuevo, poco investigado o no se ha abordado suficientemente en el contexto específico. Su propósito es brindar una comprensión inicial, descubrir patrones o generar hipótesis que sirvan de base para futuras investigaciones más profundas.

“La investigación exploratoria se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014, p. 91).

Este tipo de investigación utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes.

Suele llevarse a cabo cuando el problema se encuentra en una fase preliminar. A menudo, se le llama enfoque de teoría fundamentada o investigación interpretativa, ya que se utiliza para responder las preguntas que, por qué y cómo.

En el caso de esta investigación, el diseño exploratorio sirve para:

- Indagar cómo se perciben la motivación y el estímulo laboral dentro de la empresa.
- Explorar las posibles causas o factores asociados a la rotación del personal.
- Identificar dimensiones o variables clave aún no definidas con claridad.
- Conocer opiniones, creencias o percepciones de los colaboradores sobre el ambiente laboral.

Ventajas del diseño exploratorio:

1. Permite conocer a fondo el problema antes de medirlo

Antes de aplicar un enfoque cuantitativo, el diseño exploratorio ayuda a comprender mejor el contexto organizacional y las experiencias del personal.

2. Genera hipótesis útiles para investigaciones posteriores

Aporta ideas valiosas que pueden ser verificadas luego con métodos correlacionales o descriptivos.

“Los estudios exploratorios proporcionan un primer acercamiento al fenómeno, permitiendo generar hipótesis o identificar variables relevantes” (Arias, 2012, p. 64).

Es importante mencionar que la investigación exploratoria se encarga de generar hipótesis que impulsen el desarrollo de un estudio más profundo del cual se extraigan resultados y una conclusión.

3. Flexible y adaptable

Se adapta a los descubrimientos que surjan en el camino, lo que permite ajustar el enfoque si aparecen nuevas variables importantes.

4. Facilita el contacto directo con la realidad organizacional

En entrevistas, grupos focales u observación, puedes captar elementos del clima laboral que no se reflejan fácilmente en cuestionarios cerrados.

El diseño exploratorio podría usarse para uso de este estudio de las siguientes maneras:

Este diseño será útil si, por ejemplo:

- Se entrevistas a los colaboradores para conocer qué entienden ellos por motivación.
- Observar cómo los estímulos impactan su actitud o comportamiento diario.
- Descubrir que algunos factores de rotación no estaban contemplados inicialmente (como ambiente laboral, liderazgo, carga de trabajo, etc.).

La investigación exploratoria tiene múltiples características que le dan ventaja sobre otros métodos.

Las principales son:

- Al definir sus conceptos, prioriza los puntos de vista de las personas.
- Está enfocada en el conocimiento que se tiene de un tema, por lo que el significado es único e innovador.
- No tiene una estructura obligada, así que el investigador puede seguir el proceso que le parezca más sencillo.
- Encuentra una solución a problemas que no fueron tomados en cuenta en el pasado.

Se decide utilizar los métodos anteriormente mencionados debido a la naturaleza de la investigación donde se pretende determinar el impacto, obtener resultados, valorar prácticas y se formulen recomendaciones y estrategias concretas que la empresa pueda implementar para optimizar sus procesos de capacitación y motivación, con el objetivo de disminuir la rotación de personal y mejorar la productividad.

Fuentes de información

En el marco del desarrollo de esta investigación, se utilizaron fuentes primarias como eje principal para la recolección de los datos, ya que estas permiten obtener información directa y actualizada proveniente de los actores involucrados en el contexto organizacional. De esta manera, se asegura un mayor grado de pertinencia y confiabilidad de los resultados.

Para obtener dicha información, se aplicaron instrumentos estructurados con base en los objetivos específicos de la investigación, dirigidos tanto a personal jerárquico como operativo de la empresa Lime Land Company S.A. El proceso de recolección se realizó de forma digital mediante la herramienta Google Forms, lo que permitió una distribución eficiente de los cuestionarios y facilitó la organización de los datos recolectados.

En primer lugar, se elaboró un cuestionario tipo encuesta compuesto por 12 preguntas cerradas de opción múltiple, el cual fue dirigido a tres personas que ocupan cargos de jefatura dentro de la organización. Las áreas a las que pertenecen estas jefaturas fueron Proveeduría, Contabilidad y Bodega, departamentos clave en el funcionamiento de la empresa. Estas preguntas estuvieron diseñadas para captar percepciones generales sobre los niveles de motivación, estímulo laboral, desempeño de los colaboradores y observaciones relacionadas con la rotación del personal en sus respectivos equipos.

Adicionalmente, se aplicó otro instrumento compuesto por 12 preguntas de respuesta abierta, también dirigido a estas tres jefaturas, las cuales fueron clasificadas conforme a los tres objetivos específicos de la investigación. Esta estrategia permitió profundizar en aspectos cualitativos del fenómeno estudiado, otorgando espacio para que las jefaturas expresaran sus observaciones, experiencias y valoraciones de manera más detallada. Estas respuestas cualitativas proporcionaron información valiosa para comprender las dinámicas internas, las prácticas de gestión y las percepciones sobre la motivación y retención del talento humano.

En segundo lugar, se aplicó una encuesta estructurada a un grupo de 15 colaboradores de diversas áreas dentro de la empresa, con el objetivo de obtener una visión representativa de la realidad interna desde el punto de vista del personal operativo.

Esta encuesta fue diseñada con preguntas relacionadas con el nivel de motivación percibido, satisfacción laboral, tipos de estímulos recibidos, y sus impresiones sobre factores que podrían influir en la decisión de permanecer o abandonar la organización. Las áreas incluidas en este levantamiento de datos comprenden tanto personal

administrativo como operativo, permitiendo una visión más integral del fenómeno investigado.

Las fuentes de información utilizadas en esta investigación fueron clave para alcanzar los objetivos planteados, ya que permitieron recolectar datos tanto cuantitativos como cualitativos, los cuales fueron posteriormente analizados para identificar patrones, relaciones y posibles causas del comportamiento de las variables involucradas: motivación, desempeño laboral y rotación del personal.

Este proceso metodológico garantizó que la investigación se desarrollara sobre una base empírica sólida, respetando los principios de rigurosidad científica y asegurando que los hallazgos reflejaran fielmente la realidad organizacional de Lime Land Company S.A.

Las fuentes de información son la base de cualquier trabajo académico.

Representan la evidencia y el sustento necesario para respaldar las ideas y los argumentos presentados. Estas fuentes abarcan una amplia gama de recursos, como libros, revistas científicas, sitios web especializados, bases de datos académicas y archivos históricos, por mencionar algunos.

La utilización de fuentes de información confiables y actualizadas es fundamental para garantizar la veracidad y la solidez de un trabajo académico. Al acceder a fuentes de calidad, se demuestra la capacidad para investigar de manera crítica, evaluar la información y utilizarla de manera ética.

Para efectos de la investigación en curso se emplearán ambas fuentes, primarias y secundarias:

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias consisten en datos originales recolectados directamente de los sujetos involucrados en el fenómeno de estudio, lo cual permite una comprensión más cercana y actualizada de la realidad investigada. En este caso, se recurrió a los siguientes tipos de fuentes:

1. Cuestionarios a jefaturas

Se aplicó un instrumento mixto a tres jefaturas pertenecientes a los departamentos de Proveeduría, Contabilidad y Bodega.

Este instrumento constó de:

- 12 preguntas cerradas tipo encuesta, con escala de opción múltiple, orientadas a medir su percepción sobre la motivación, los estímulos aplicados y la rotación del personal.
- 12 preguntas abiertas, estructuradas con base en los tres objetivos específicos de la investigación, las cuales permitieron profundizar en experiencias, opiniones y valoraciones cualitativas de cada jefatura.

Este tipo de fuente permitió obtener información estratégica desde el nivel de supervisión, que conoce de primera mano las dinámicas internas y la gestión del recurso humano.

2. Encuestas a colaboradores

Se aplicó una encuesta estructurada a 15 colaboradores de diferentes áreas de la empresa Lime Land Company S.A., con preguntas cerradas enfocadas en:

- Grado de motivación laboral.
- Percepción del ambiente organizacional.
- Tipos de estímulo recibidos.
- Satisfacción general y disposición a continuar en la empresa.

Esta fuente aportó datos cuantitativos clave, directamente extraídos de los trabajadores, quienes son los protagonistas del fenómeno en estudio.

3. Recolección digital a través de Google Forms

Ambos instrumentos fueron diseñados y distribuidos por medio de la plataforma Google Forms, lo cual facilitó la participación anónima, la sistematización de respuestas y la eficiencia en el procesamiento de la información. Esto constituye una fuente primaria moderna y accesible, que mejora la calidad y fiabilidad del proceso de recolección de datos.

Las fuentes primarias utilizadas fueron los cuestionarios y encuestas aplicados directamente a los sujetos participantes de la empresa, tanto en puestos de liderazgo como operativos. Esta estrategia metodológica permitió obtener datos genuinos, actualizados y directamente vinculados con los objetivos de la investigación.

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.

Según Sánchez (2020), la unidad dedicada a las fuentes primarias de investigación presenta herramientas que combinan técnicas estadísticas y cualitativas para la recolección de información, permitiendo profundizar en métodos cuantitativos aplicables a tu estudio (p. 16).

La cita mencionada, tiene como objetivo proporcionar las herramientas necesarias para recolectar información relevante para el estudio. Se basa en técnicas tanto estadísticas como cualitativas para la recolección de datos. Así, tendrás la oportunidad de familiarizarte con las diversas herramientas de la investigación cuantitativa y profundizar en los métodos esenciales para el desarrollo de tu investigación.

En esta investigación las fuentes primarias son los colaboradores de la empresa Lime Land Company S.A. 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. Importante mencionar que se cuenta con consentimientos informados.

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.

Según Sánchez (2020), las fuentes secundarias permiten conocer el estado del conocimiento previo, investigar de forma exhaustiva la información existente y así determinar el aporte científico de la investigación (p. 8).

Estas fuentes desempeñan un papel crucial al enriquecer el análisis del investigador al proporcionar 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.

Las fuentes secundarias de investigación te permiten conocer el estado actual del conocimiento relacionado con el tema de estudio. Es esencial explorar a fondo toda la información que estas fuentes proporcionan para identificar el alcance del conocimiento

existente y así determinar cómo la investigación puede contribuir al avance de la ciencia, ofreciendo nuevos enfoques, ya sea mediante la identificación de vacíos en la información, la profundización en aspectos poco explorados o el desarrollo de nuevas perspectivas.

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.

Las fuentes secundarias consisten en información previamente recopilada, analizada y publicada por otros investigadores o entidades. Estas fuentes proporcionan un marco teórico y una base de referencia que permite situar la investigación dentro del contexto existente en el campo de estudio. En este caso, se recurrió a los siguientes tipos de fuentes secundarias:

1. Libros académicos

Se consultaron libros especializados sobre temas como motivación laboral, desempeño organizacional y gestión de recursos humanos. Estos libros proporcionaron conceptos clave y teorías fundamentales que respaldan la investigación y permiten abordar el tema desde un enfoque académico.

Ejemplos de fuentes secundarias:

- Hernández-Sampieri et al. (2014) en su obra *Metodología de la investigación*, donde se exponen principios teóricos sobre la investigación científica, incluyendo enfoques metodológicos y tipos de diseño.

- Maslow (1954) en su obra sobre la pirámide de necesidades, proporcionando el *marco teórico para la motivación*.

2. Artículos científicos y revistas especializadas

Se revisaron artículos de investigación y revistas académicas en torno a la motivación laboral y la rotación de personal. Estos artículos permitieron conocer las investigaciones más recientes en el área y las metodologías utilizadas para medir y analizar estos fenómenos en distintos contextos empresariales.

Ejemplos de artículos consultados:

- Herzberg et al. (1959) sobre la teoría de *los factores motivacionales*, que se aplicó al análisis del entorno laboral.
- Locke (1976) con estudios sobre *el impacto de la motivación en el desempeño organizacional*.

3. Informes y estudios previos de la empresa

Se utilizaron informes internos de la empresa Lime Land Company S.A. sobre encuestas previas, evaluaciones de desempeño y reportes de rotación de personal. Estos informes proporcionaron datos previos que sirvieron como punto de partida para entender el contexto específico de la empresa y los retos relacionados con la motivación y rotación del personal.

Ejemplo de fuente secundaria:

- Informe anual de recursos humanos de Lime Land Company S.A., que proporciona datos históricos sobre la rotación de personal, estrategias implementadas en términos de motivación y los resultados obtenidos.

4. Fuentes electrónicas y bases de datos académicas

Se consultaron bases de datos académicas y electrónicas, como Google Académico, para obtener artículos de investigación, tesis y trabajos académicos relacionados con el tema de estudio. Estas fuentes secundarias aportaron una visión más amplia sobre la literatura existente en temas como motivación, rotación de personal y desempeño laboral en el contexto empresarial.

Ejemplo de fuentes consultadas:

- Estudios en Google Scholar (académico) relacionados con la rotación de personal y sus efectos en las organizaciones.

5. Documentos legislativos y normativos

Se utilizaron documentos legales y normativos que regulan la gestión de recursos humanos en el ámbito laboral, así como la motivación y el bienestar de los empleados.

Estos documentos ofrecieron el marco normativo dentro del cual Lime Land Company S.A. realiza sus prácticas de gestión laboral.

Ejemplo de fuente secundaria:

- Ley General de Salud Ocupacional y Reglamentos laborales nacionales que ofrecen pautas sobre el bienestar de los empleados y la promoción de un ambiente laboral saludable.

Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación incluyeron libros académicos, artículos científicos y revistas especializadas, informes internos de la empresa, fuentes electrónicas y bases de datos académicas, y documentos legislativos y normativos. Estas fuentes contribuyeron a la formulación del marco teórico, al contextualizar los datos obtenidos y a respaldar las conclusiones de la investigación, proporcionando una base sólida para los hallazgos.

Sujetos de la información

Tal y como lo menciona Mata (2021), los sujetos de estudio son aquellas personas o grupos de personas que forman parte de los colectivos cuyas características, opiniones, experiencias, condiciones de vida, entre otros rasgos y atributos cobran interés particular para investigaciones con enfoque cuantitativo o cualitativo. (p.3)

En el caso de la presente investigación, los sujetos son los colaboradores de la empresa Lime Land Company S.A.

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.

1. Jefaturas de departamento

Se consideró como sujetos clave de información a tres jefaturas pertenecientes a los departamentos de:

- Proveeduría
- Contabilidad
- Bodega

Estos participantes proporcionaron información desde una perspectiva administrativa y estratégica sobre la gestión de la motivación del personal, los estímulos aplicados en su área y la incidencia de estos factores en la retención del recurso humano.

Su aporte es fundamental para entender cómo se percibe y se implementa la motivación desde la jerarquía organizacional y cómo sus decisiones influyen en el clima laboral y la permanencia del personal.

2. Colaboradores operativos y administrativos

Un total de 15 colaboradores de distintas áreas de la empresa participaron como sujetos de información mediante la aplicación de una encuesta estructurada. Estos colaboradores representan diversas funciones operativas y administrativas.

Ellos aportan la visión desde la base de la estructura organizativa, permitiendo conocer cómo perciben la motivación, los estímulos recibidos y qué factores influyen en su satisfacción y decisión de continuar en la empresa.

Ambos grupos permiten un análisis multinivel del fenómeno investigado, ya que se obtiene información tanto de quienes gestionan los procesos de motivación como de quienes los experimentan directamente. Esta diversidad favorece la triangulación de datos y enriquece la validez de los resultados obtenidos.

Muestra

Adicionalmente, Vizcaíno et al. (2023), define 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 jefes que se distribuyen en los departamentos de Proveeduría, Contabilidad y Bodega y 15 colaboradores de distintas áreas, para un total de 18 colaboradores de la empresa Lime Land Company S.A.

Variables o Unidades de Análisis

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 Lime Land Company S.A. 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, pág.278-306)
- 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 Lime Land Company S.A.

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, et al., (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. (pág.30-52).
- 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 2

Operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Analizar el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Lime Land Company S.A, mediante	Rendimiento laboral	Es un conjunto de conductas del trabajador en cuanto a sus funciones;	El rendimiento laboral se medirá utilizando métricas	Entrevista (Anexo 1) Preguntas de la 1 a la 4 Encuesta

<p>métricas cuantitativas y cualitativas, analizando la relación entre la motivación y el desempeño en diferentes áreas de trabajo.</p>		<p>conocido como desempeño laboral. (Mamani et al, 2021, p. 361)</p>	<p>cuantitativas y cualitativas específicas para cada área de trabajo dentro de la empresa Lime Land Company S.A.</p>	<p>(Anexo 2) Preguntas de la 1 a la 4</p>
<p>Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Lime Land Company S.A, explorando la conexión entre la motivación, el ambiente laboral y el grado de satisfacción con la empresa y las tareas desempeñadas.</p>	<p>Satisfacción laboral</p>	<p>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.</p>	<p>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 Lime Land Company S.A.</p>	<p>Entrevista (Anexo 1) Preguntas de la 5 a la 8 Encuesta (Anexo 2) Preguntas de la 5 a la 8</p>

		(Moran et al, 2021, p. 666)		
<p>Crear una propuesta de plan motivacional basado en la autonomía y empoderamiento incrementando el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Lime Land Company S.A</p>	<p>Plan Motivacional</p>	<p>Agip, et al. (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,</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>

		satisfacción y permanencia en la organización.		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2025.

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.

De acuerdo con los objetivos planteados, como primera etapa se emplea la técnica de la:

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, permitiendo 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 cómo la motivación y el desempeño laboral influyen en la reducción de la rotación de empleados en la empresa Lime Land Company S.A. durante el periodo 2025, 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 ópticas valiosas 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 pre codificado, 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 es un método que se utiliza para obtener datos directamente de las personas vinculadas al tema de investigación. A diferencia de la entrevista, la interacción con los participantes es más limitada. Esta recolección de información se puede realizar mediante cuestionarios, pruebas o evaluaciones.

La encuesta utiliza herramientas como cuestionarios, pruebas de conocimiento y test para obtener datos cuantitativos de manera estructurada, ofreciendo 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 motivación y el desempeño laboral y cómo influyen en la reducción de la rotación de empleados en la empresa Lime Land Company S.A. durante el periodo 2025, 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 Lime Land Company S.A, 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 esencial examinar cómo estos elementos se relacionan entre sí y cómo influyen en el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Lime Land Company S.A.

Para este fin, se implementaron dos instrumentos de investigación, una encuesta para 15 colaboradores y una entrevista para 3 colaboradores encargados de las jefaturas de Proveeduría, Contabilidad y Bodega. El análisis de estos resultados se presenta por objetivo específico y su respectiva variable.

Como primer paso para desarrollar la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación se utilizará el análisis descriptivo ya que permite organizar y resumir la información de manera clara. Al detallar los resultados de las preguntas realizadas en la encuesta, se pueden identificar aspectos importantes para tomar decisiones informadas.

Análisis del Objetivo 1

Objetivo: Identificar los factores clave que afectan la motivación laboral en Lime Land Company S.A. durante el 2025, considerando elementos como las condiciones laborales, los incentivos, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional.

Variable: Rendimiento laboral

Tabulación pregunta 1:

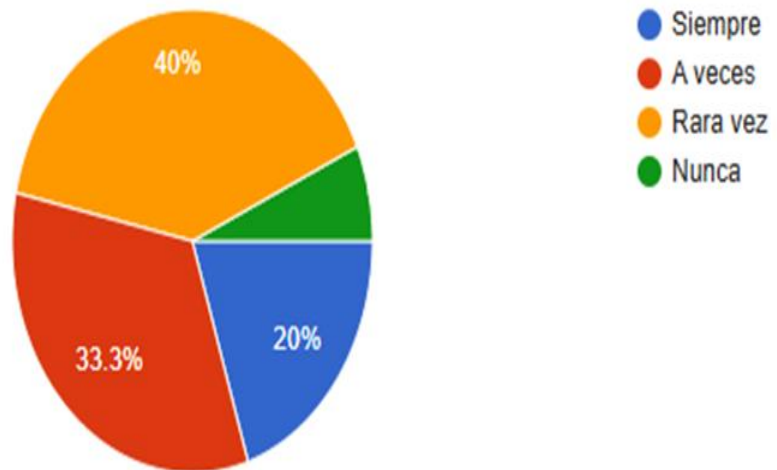
¿Con qué frecuencia considera que su trabajo es reconocido por sus superiores?

Tabla #3: Reconocimiento por su trabajo		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Siempre	3	20 %
A veces	5	33.3 %
Rara vez	6	40 %
Nunca	1	4.4 %
Total	15	100 %

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Gráfico #22

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base en los datos presentados en la Tabla #3, los resultados muestran que un 40% de los colaboradores encuestados afirma que rara vez su trabajo es reconocido por sus superiores, mientras que un 33.3% indica que esto ocurre solo a veces. Apenas un 20% considera que siempre recibe reconocimiento, y un 4.4% afirma que nunca lo recibe.

Este panorama evidencia una percepción generalizada de baja valoración y reconocimiento laboral por parte de la jefatura, lo cual podría estar afectando negativamente la motivación y el rendimiento del personal. Dado que el reconocimiento es un factor clave para el compromiso y la retención de talento, estos resultados sugieren la necesidad urgente de implementar estrategias de reconocimiento formal y constante, tanto a nivel individual como grupal, dentro de Lime Land Company S.A

Tabulación pregunta 2:

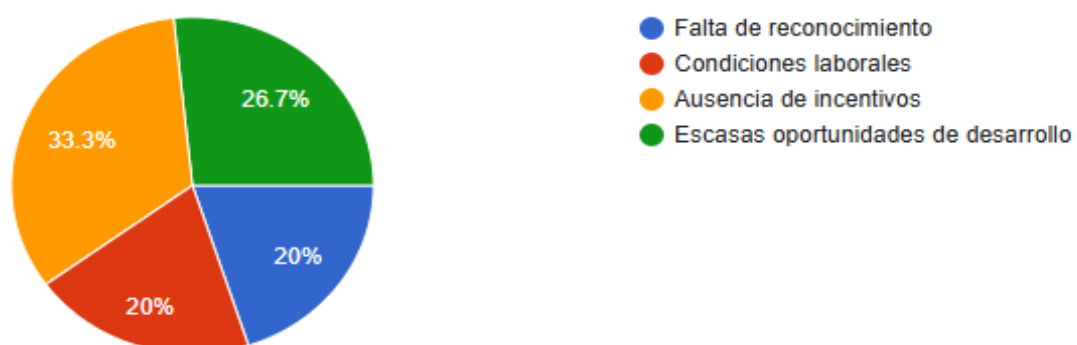
¿Cuál de los siguientes factores considera que más afecta su nivel de motivación en el trabajo?

Tabla #4: Factores que afectan el nivel de motivación		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Falta de reconocimiento	3	20 %
Condiciones laborales	3	20 %
Ausencia de incentivos	5	33.3 %
Escasas oportunidades de crecimiento	4	26.7 %
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico #23

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base en los datos presentados en la Tabla #4, se puede concluir que el principal factor que afecta el nivel de motivación en el trabajo es la ausencia de incentivos, ya que fue seleccionado por el 33.3% de los colaboradores encuestados.

Este resultado indica que una parte significativa del personal percibe la falta de estímulos económicos o no económicos como un obstáculo importante para mantener una actitud motivada y comprometida en sus labores diarias. Además, un 26.7% señaló las escasas oportunidades de crecimiento, lo que refleja una necesidad de desarrollo profesional dentro de la organización.

Por otro lado, tanto la falta de reconocimiento como las condiciones laborales fueron mencionadas por un 20% de los encuestados cada una, lo que demuestra que, si bien son factores relevantes, su impacto es relativamente menor en comparación con los otros. Estos hallazgos evidencian la importancia de implementar estrategias que promuevan el reconocimiento, mejoren el ambiente laboral y, especialmente, ofrezcan incentivos y oportunidades de crecimiento para fortalecer la motivación del personal.

Tabulación pregunta 3:

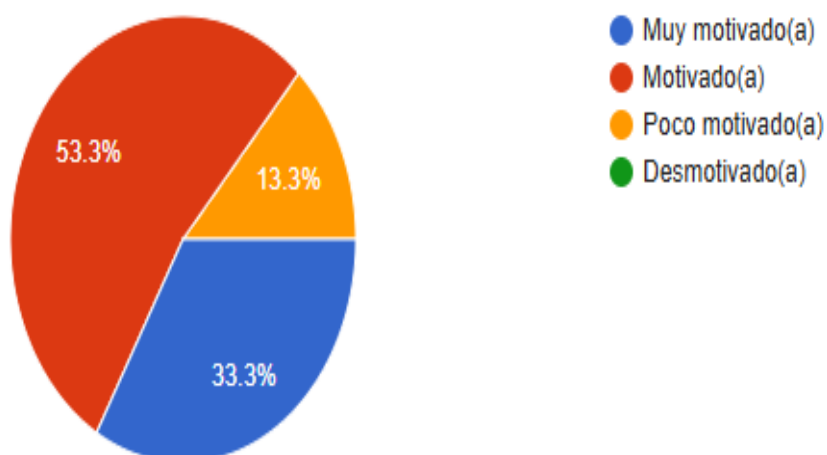
¿En qué medida se siente motivado(a) para cumplir con sus funciones diarias?

Tabla #5: Motivación para cumplir con sus funciones		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy motivado (a)	5	33.3 %
Motivado (a)	8	53.3 %
Poco motivado (a)	2	13.3%
Desmotivado (a)		
Total		100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico #24

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base en los datos de la tabla #5, presentados sobre el nivel de motivación para cumplir con las funciones diarias, se concluye que la mayoría de los colaboradores se sienten motivados, ya que un 53.3% indicó sentirse motivado(a) y un 33.3% expresó estar muy motivado(a).

Esto significa que el 86.6% del personal mantiene un nivel positivo de motivación en el desarrollo de sus labores diarias. Sin embargo, es importante prestar atención al 13.3% que manifestó sentirse poco motivado(a), ya que, aunque es un grupo minoritario, podría influir en el clima laboral y en la productividad si no se toman medidas oportunas. Estos resultados reflejan un ambiente laboral mayoritariamente favorable, aunque con áreas de mejora que deben ser atendidas para asegurar una motivación constante y sostenible entre todos los colaboradores.

Tabulación pregunta 4:

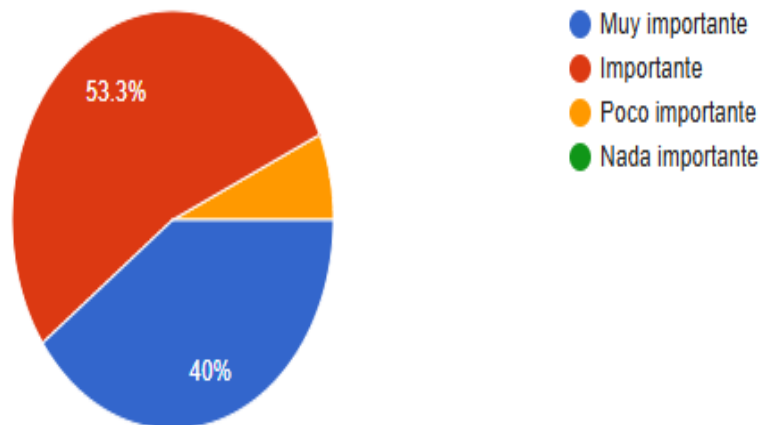
¿Qué tan importante considera que es la motivación laboral para su desempeño en la empresa?

Tabla #6: Importancia de la motivación para el desempeño de funciones		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy importante	6	40 %
Importante	8	53.3 %
Poco importante	1	4.4 %
Nada importante		
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico 25

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base a los datos de la tabla #6, se puede concluir que la gran mayoría de los colaboradores reconoce la motivación como un factor clave para su rendimiento laboral.

Un 53.3% considera que es importante, mientras que un 40% la califica como muy importante, lo que en conjunto representa un 93.3% del total de encuestados. Esto

evidencia una alta conciencia del personal sobre el impacto directo que tiene la motivación en su productividad, compromiso y eficiencia en el trabajo. Solo un 4.4% indicó que la motivación es poco importante, y ningún colaborador expresó que no fuera importante en absoluto. Estos resultados destacan la necesidad de que la empresa continúe promoviendo prácticas que fortalezcan la motivación del equipo, ya que los mismos colaboradores la perciben como esencial para el buen desempeño y éxito organizacional.

Análisis del Objetivo 2

Objetivo: “Encontrar las causas principales de la rotación de personal, a través de la identificación de patrones, los motivos de renuncia y las percepciones de los empleados sobre la estabilidad y el ambiente laboral”

Variable: Satisfacción laboral

Tabulación pregunta 5:

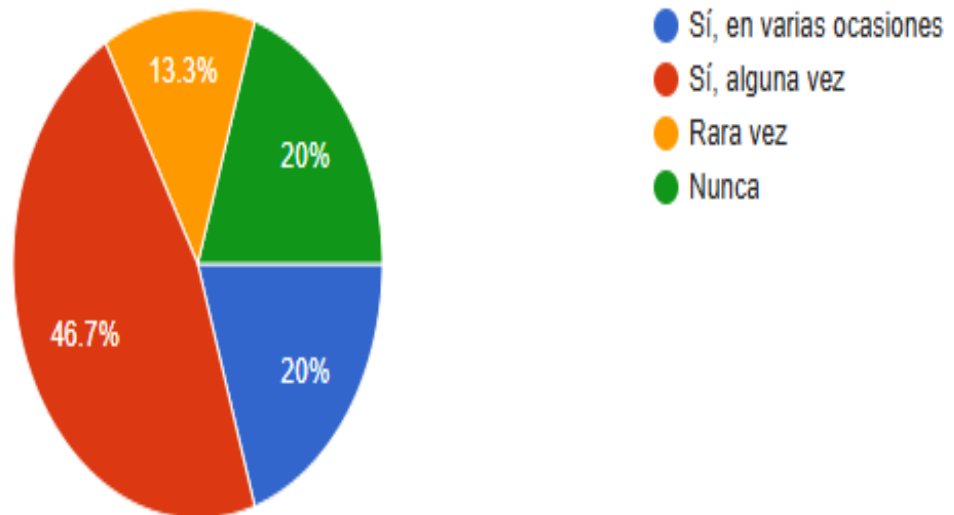
¿Ha considerado renunciar a su puesto en el último año?

Tabla #7: Motivos para renunciar a su puesto		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí, en varias ocasiones	3	20 %
Sí, alguna vez	7	46.7 %
Rara vez	2	13.3 %
Nunca	3	20 %
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Gráfico 26

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base en la información de la tabla #7, se concluye que una parte significativa de los colaboradores ha considerado la posibilidad de renunciar a su puesto durante el último año. En particular, un 46.7% indicó haberlo pensado alguna vez, y un 20 % lo ha considerado en varias ocasiones, lo que suma un 66.7% del personal con algún grado de intención de renuncia.

Esto representa una señal de alerta para la empresa, ya que podría reflejar insatisfacción laboral, falta de motivación, o necesidades no atendidas por parte de la organización. Solo un 13.3% manifestó haberlo considerado rara vez, y apenas un 20% indicó que nunca ha pensado en renunciar, lo que demuestra que un porcentaje menor del equipo se siente plenamente estable y comprometido con su puesto actual. Estos resultados subrayan la importancia de investigar más a fondo las causas de esta intención de renuncia y de implementar estrategias efectivas para mejorar la retención y el bienestar del personal.

Tabulación pregunta 6:

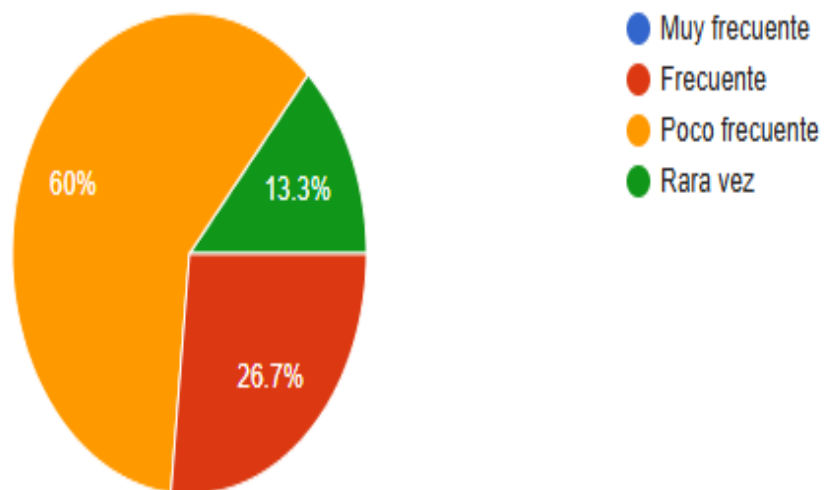
¿Con qué frecuencia observa rotación de personal en su área de trabajo?

Tabla #8: Rotación de personal en el área de trabajo		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy frecuente		
Frecuente	4	26.7 %
Poco frecuente	9	60 %
Rara vez	2	13.3 %
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico 27

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base en los datos proporcionados en la tabla #8, se concluye que la mayoría de los colaboradores (60 %) considera que la rotación es poco frecuente, lo cual sugiere cierta estabilidad laboral dentro de la organización. Además, un 13.3% indicó que rara vez se presenta rotación, reforzando esta percepción de continuidad en los equipos de

trabajo. Sin embargo, un 26.7% manifestó que la rotación es frecuente, lo que evidencia que aún existen áreas donde este fenómeno ocurre con mayor regularidad.

Aunque no se reporta rotación muy frecuente, el hecho de que más de una cuarta parte de los encuestados perciba cambios de personal con cierta recurrencia puede ser un indicio de aspectos que deben atenderse, como condiciones laborales, clima organizacional o políticas de retención. En general, los resultados reflejan un entorno relativamente estable, aunque es recomendable investigar las causas de la rotación en las áreas donde se percibe con mayor frecuencia, para asegurar la continuidad del talento y mejorar la eficiencia organizacional.

Tabulación pregunta 7:

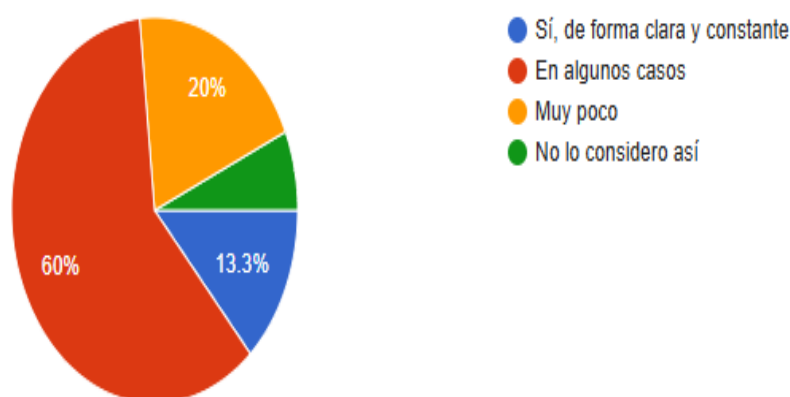
¿Considera que la empresa se preocupa por retener al talento humano?

Tabla #9: Retención del talento humano		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí, de forma clara y constante	2	13.3 %
En algunos casos	9	60 %
Muy poco	3	20 %
No lo considero así	1	4.4 %
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico #28

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base en los datos presentados en la tabla #9, se concluye que la mayoría de los encuestados (60 %) considera que la empresa muestra interés por la retención de personal solo en algunos casos, lo cual sugiere que las acciones de retención no son percibidas como uniformes ni consistentes en toda la organización. Solo un 13.3% afirmó que la empresa se preocupa de forma clara y constante, lo que representa una proporción muy baja de colaboradores que reconocen un esfuerzo sostenido en esta área.

Por otro lado, un 20% indicó que la empresa muy poco se preocupa por este tema, y un 4.4% señaló que no lo considera así en absoluto, lo que refleja una percepción de indiferencia o desconexión por parte de la organización hacia la permanencia del talento. Estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer las estrategias de retención y, sobre todo, mejorar la comunicación interna sobre las acciones que se implementan, de manera que los colaboradores perciban un compromiso real y equitativo con su desarrollo y permanencia dentro de la empresa.

Tabulación pregunta 8

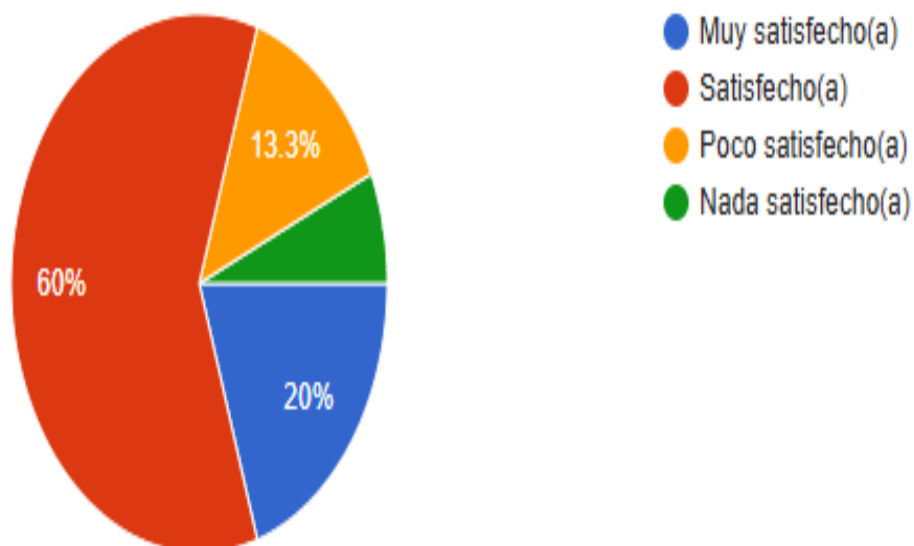
¿Qué tan satisfecho(a) se siente con su permanencia actual en la empresa?

Tabla #10: Satisfacción en la empresa		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy satisfecho (a)	3	20 %
Satisfecho (a)	9	60 %
Poco satisfecho (a)	2	13.3 %
Nada satisfecho (a)	1	4.4 %
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Gráfico #29

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base en los datos presentados en la tabla #10, se concluye que la mayoría de los colaboradores (80 %) se siente satisfecha o muy satisfecha con su situación actual, lo cual es un indicativo positivo respecto al clima laboral y a la percepción general que el personal tiene sobre su experiencia en la organización.

En específico, un 60% expresó estar satisfecho(a) y un 20% muy satisfecho(a), reflejando que, en general, los empleados valoran de manera favorable su permanencia en la empresa. No obstante, un 13.3% se siente poco satisfecho(a) y un 4.4% nada satisfecho(a), lo que representa un 17.7% del personal que manifiesta algún grado de insatisfacción.

Aunque es una minoría, este grupo debe ser tomado en cuenta, ya que su percepción negativa podría afectar su motivación, desempeño o incluso su decisión de permanecer en la empresa. En resumen, aunque los resultados son mayoritariamente positivos, es fundamental que la organización continúe fortaleciendo las condiciones que generan satisfacción y atienda las posibles causas de descontento para asegurar una mayor retención y compromiso del talento humano.

Análisis del Objetivo 3

Objetivo: “Desarrollar un plan de acción que incluya estrategias y recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos del estudio, con el objetivo de fortalecer la motivación, mejorar el desempeño y reducir la rotación de empleados en Lime Land Company S.A”

Variable: “Plan Motivacional”.

Tabulación pregunta 9:

¿Qué tipo de incentivo considera más motivador para usted?

Tabla #11: Incentivos motivadores		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Reconocimiento público o verbal	2	13.3 %
Incentivos económicos o bonificaciones	11	73.3 %
Oportunidades de capacitación y crecimiento	1	4.4 %
Mejora en las condiciones laborales	1	4.4 %
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfica #30

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base en los datos obtenidos en la tabla #11, se concluye que la gran mayoría (73.3 %) prefiere los incentivos económicos o bonificaciones como principal estímulo para su motivación laboral. Este resultado evidencia una clara tendencia hacia el valor que los colaboradores asignan a las recompensas monetarias como reconocimiento a su esfuerzo y desempeño.

En contraste, solo un 13.3% indicó preferir el reconocimiento público o verbal, mientras que las oportunidades de capacitación y crecimiento y la mejora en las condiciones laborales fueron seleccionadas por apenas un 4.4% cada una. Estos datos sugieren que, aunque los incentivos no monetarios también tienen cierto valor, no son percibidos como tan efectivos como los económicos en el contexto actual de la empresa. Por tanto, si la organización desea fortalecer la motivación de su personal, debería considerar priorizar políticas de bonificación e incentivos financieros, sin descuidar las estrategias complementarias que fortalezcan el desarrollo profesional y el ambiente laboral.

Tabulación pregunta 10:

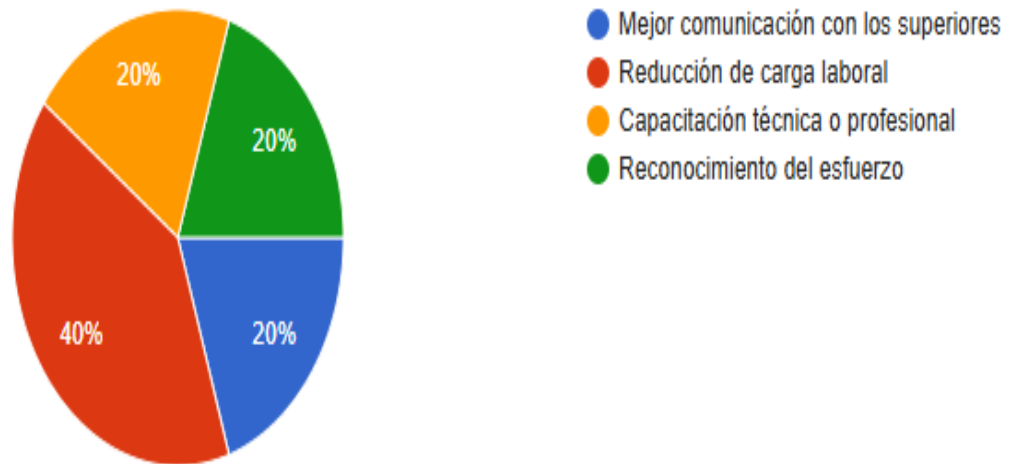
¿Qué acción considera más urgente para mejorar su desempeño laboral?

Tabla #12: Acciones importantes para un buen desempeño laboral		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Mejor comunicación con los superiores	3	20 %
Reducción de carga laboral	6	40 %
Capacitación técnica o profesional	3	20 %
Reconocimiento del esfuerzo	3	20 %
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfica #31

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base en los datos proporcionados en la tabla #12, se concluye que la reducción de la carga laboral es la prioridad principal, con un 40% de las respuestas. Este resultado indica que una parte significativa del personal percibe que el volumen de trabajo actual podría estar afectando negativamente su rendimiento, eficiencia o bienestar.

Además, el 20% de los encuestados mencionó la necesidad de una mejor comunicación con los superiores, otro 20% destacó la importancia de recibir capacitación técnica o profesional, y el restante 20% señaló el reconocimiento del esfuerzo como una acción clave. Estos datos reflejan que, si bien la sobrecarga laboral es el aspecto más urgente por resolver, también existen otras áreas importantes que requieren atención, como la comunicación, el desarrollo profesional y el reconocimiento. En conjunto, estos resultados sugieren que para mejorar de manera integral el desempeño laboral, la empresa debe adoptar un enfoque multifactorial que combine una adecuada distribución de tareas, canales efectivos de comunicación, oportunidades de crecimiento y sistemas de reconocimiento.

Tabulación pregunta 11:

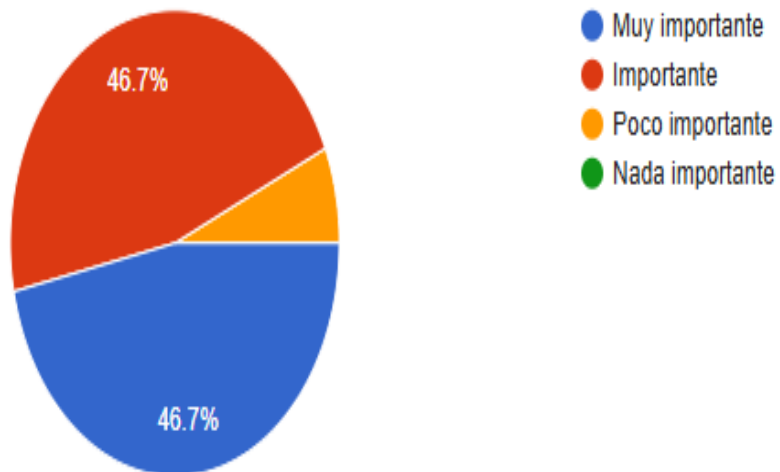
¿Qué tan importante considera que es la participación del colaborador en las decisiones que afectan su trabajo?

Tabla #13: Participación de los colaboradores en las decisiones que afectan su trabajo		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy importante	7	46.7 %
Importante	7	46.7 %
Poco importante	1	4.4 %
Nada importante		
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfica #32

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base en los datos de la tabla #13, se concluye que la gran mayoría del personal (93.4%) considera esta participación como importante o muy importante. Específicamente, un 46.7% la califica como muy importante, y otro 46.7% como importante, lo que evidencia una fuerte valoración por parte de los colaboradores hacia los espacios de inclusión y toma de decisiones dentro de la organización.

Solo un 4.4% considera que esta participación es poco importante, y ningún encuestado manifestó que no tiene importancia. Estos resultados reflejan una clara expectativa por parte del equipo de trabajo de ser tomado en cuenta en las decisiones que impactan directamente sus funciones, lo cual puede influir positivamente en su motivación, compromiso y sentido de pertenencia. Por lo tanto, se recomienda a la empresa fortalecer los mecanismos de participación activa y comunicación bidireccional, como reuniones, encuestas internas o comités de mejora, para fomentar una cultura organizacional más colaborativa y democrática.

Tabulación pregunta 12:

¿Estaría dispuesto(a) a sugerir estrategias para mejorar el ambiente y la permanencia en la empresa?

Tabla #14: Estrategias para mejorar el ambiente de la empresa		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí, siempre que se me dé la oportunidad	7	46.7 %
Sí, si es en forma anónima		
Tal vez, según la situación	5	33.3 %
No, prefiero no opinar	3	20 %
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico #33

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con base en los datos de la tabla #14, se concluye que una mayoría significativa muestra interés en participar activamente en la mejora organizacional, siempre que existan las condiciones adecuadas para hacerlo. En particular, un 46.7% de los encuestados estaría dispuesto a aportar ideas si se les da la oportunidad, lo que evidencia una actitud proactiva y una disposición positiva hacia el cambio. Además, un 33.3% manifestó que tal vez lo haría, dependiendo de la situación, lo cual sugiere que factores como el contexto, la apertura al diálogo y la confianza en el proceso influyen en su decisión. Sin embargo, un 20% indicó que prefiere no opinar, lo que puede deberse a falta de confianza, temor a represalias o desinterés.

Estos resultados muestran que, si bien existe una base sólida de colaboradores dispuestos a contribuir con mejoras, es fundamental que la empresa cree espacios seguros, inclusivos y transparentes donde las sugerencias sean valoradas y tomadas en cuenta, fortaleciendo así el compromiso y el sentido de pertenencia del personal.

Entrevista a las jefaturas tipo cuestionario para las jefaturas con base a las variables.

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

Tabla #15:

Entrevista tipo cuestionario para el análisis de la variable “Rendimiento Laboral”

Objetivos Específicos: “Indicar factores clave que afectan la motivación laboral de la empresa Lime Land Company S.A. durante el 2025, considerando elementos como las condiciones laborales, los incentivos, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional”.

Preguntas de entrevistas	Respuesta del jefe de Proveeduría	Respuesta del jefe de Contabilidad	Respuesta del jefe de Bodega
1- ¿Cuáles considera que son las principales condiciones laborales que influyen en la motivación del personal bajo su cargo (horarios, ambiente, carga laboral, recursos, etc.)?	Desde el área de Proveeduría, considero que uno de los factores que más influye en la motivación del personal es la disponibilidad de recursos y herramientas para realizar las gestiones de compras y logística. Cuando no se cuenta con un sistema ágil o con proveedores eficientes, el trabajo se retrasa y eso genera frustración. También influye la carga laboral en temporadas altas, ya que el volumen de pedidos puede	En el departamento de Contabilidad, las principales condiciones laborales que afectan la motivación son el ambiente laboral y los horarios rígidos. El trabajo contable requiere mucha concentración y orden, por lo que un entorno tenso o con presión constante disminuye el rendimiento. Además, los cierres de mes y otras fechas clave implican jornadas extensas, y si no hay flexibilidad o	Para el área de Bodega, la carga física del trabajo y la organización del espacio son factores clave que afectan la motivación. Un lugar de trabajo desordenado, con mala señalización o poca ventilación, genera incomodidad y puede afectar la salud. También es importante contar con turnos bien distribuidos, ya que los cambios constantes o extensos generan agotamiento en el personal operativo.

Preguntas de entrevistas	Respuesta del jefe de Proveeduría	Respuesta del jefe de Contabilidad	Respuesta del jefe de Bodega
	sobrepasar la capacidad del equipo si no hay una buena planificación.	reconocimiento, el equipo se desmotiva.	
2- Desde su perspectiva, ¿qué tipo de incentivos (económicos o no económicos) ha resultado más efectivo para mantener motivado al personal en su departamento?	En el área de Proveeduría, los incentivos económicos han sido los más efectivos para mantener motivado al personal. Bonificaciones por cumplimiento de metas en tiempos de entrega, ahorro en costos o negociaciones exitosas con proveedores generan un sentido de logro tangible. Este tipo de reconocimiento económico motiva a los colaboradores a optimizar sus gestiones y a buscar constantemente mejores resultados.	En Contabilidad, he notado que los incentivos económicos, como el reconocimiento verbal y las oportunidades de desarrollo profesional, son altamente valorados. El equipo aprecia cuando su trabajo se destaca frente a la gerencia, sobre todo en momentos de cierre financiero o auditorías. Además, ofrecerles acceso a cursos o capacitaciones especializadas los motiva al sentirse más preparados y valorados por su conocimiento técnico	Desde el área de Bodega, lo que más ha resultado efectivo son los incentivos relacionados con la mejora de condiciones laborales, como jornadas de trabajo bien estructuradas, pausas activas y dotación adecuada de equipo de protección. Aunque no son incentivos económicos en sí, estos elementos han mejorado notablemente la motivación y la disposición del personal, al hacerles sentir que su bienestar físico es una prioridad para la empresa.
3- ¿Ha notado diferencias en el nivel de motivación entre los colaboradores con	Sí he notado una diferencia clara. Los colaboradores que reciben bonificaciones	Definitivamente hay una diferencia. Los colaboradores que han participado en procesos	Sí, se percibe una diferencia notable. Aquellos que han sido considerados para

Preguntas de entrevistas	Respuesta del jefe de Proveduría	Respuesta del jefe de Contabilidad	Respuesta del jefe de Bodega
<p>acceso a estímulos concretos (bonificaciones, ascensos, capacitación) y aquellos que no los reciben?</p>	<p>por cumplimiento de metas tienden a estar más comprometidos, proactivos y enfocados en resultados. En cambio, quienes no acceden a estos estímulos a menudo expresan descontento y muestran menor disposición para asumir responsabilidades adicionales. Esto demuestra que los incentivos concretos tienen un impacto directo en el nivel de motivación dentro del equipo.</p>	<p>de capacitación o desarrollo profesional muestran mayor seguridad en sus funciones y están más dispuestos a proponer mejoras o asumir nuevos retos. Por el contrario, quienes no han tenido acceso a estos estímulos suelen mantenerse en una zona de confort y muestran menos entusiasmo ante cambios o nuevas responsabilidades.</p>	<p>ascensos o promociones internas trabajan con más motivación, sentido de pertenencia y compromiso. En cambio, quienes no han recibido ese tipo de oportunidades tienden a ver su trabajo como una rutina, y en algunos casos expresan frustración, lo cual puede afectar el ambiente laboral.</p>
<p>4- ¿Qué cambios propondría para mejorar la motivación del personal en su departamento durante el presente año 2025?</p>	<p>Para este año 2025, propondría implementar un sistema de incentivos por desempeño medible, que premie la eficiencia en procesos de compra y reducción de costos. Además, sería ideal digitalizar aún más las gestiones para reducir la carga operativa manual,</p>	<p>Considero fundamental introducir mayor flexibilidad en los horarios durante los períodos de alta carga, como cierres fiscales o auditorías. También propondría reuniones mensuales de retroalimentación positiva, donde se</p>	<p>Una mejora clave sería renovar parte del equipo y mobiliario de trabajo, para garantizar mayor comodidad y seguridad en las labores físicas. Asimismo, propongo establecer un plan de capacitación práctica en manejo de inventarios y control logístico, ya que el</p>

Preguntas de entrevistas	Respuesta del jefe de Proveeduría	Respuesta del jefe de Contabilidad	Respuesta del jefe de Bodega
	lo cual haría el trabajo más ágil y menos estresante para el equipo.	reconozcan públicamente los logros del personal, lo cual elevaría el ánimo y el sentido de pertenencia	aprendizaje constante también eleva la motivación y el rendimiento del equipo.

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla #16:

Entrevista tipo cuestionario para el análisis de la variable “Satisfacción Laboral”

Objetivos Específicos: “Encontrar las causas principales de la rotación de personal, a través de la identificación de patrones, los motivos de renuncia y las percepciones de los empleados sobre la estabilidad y el ambiente laboral” variable”.

Preguntas de entrevistas	Respuesta del jefe de Proveeduría	Respuesta del jefe de Contabilidad	Respuesta del jefe de Bodega
5- ¿Cuáles han sido las razones más frecuentes que han manifestado los colaboradores de su departamento al momento de renunciar o dejar la empresa?	En el caso de Proveeduría, las razones más comunes han sido la falta de oportunidades de crecimiento profesional y la percepción de que sus esfuerzos no son reconocidos. Algunos colaboradores han expresado que, a pesar de cumplir metas, no ven posibilidades claras de	En el departamento de Contabilidad, lo que más ha motivado a los colaboradores a renunciar es el estrés acumulado por jornadas extensas y presión en fechas clave, como los cierres mensuales o anuales. También se ha mencionado la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral, especialmente en	En el área de Bodega, los motivos más frecuentes han sido la carga física del trabajo y la rotación de turnos, lo cual afecta la salud y la estabilidad familiar de los colaboradores. También han señalado que la falta de incentivos económicos adicionales hace que busquen mejores oportunidades en otras

Preguntas de entrevistas	Respuesta del jefe de Proveeduría	Respuesta del jefe de Contabilidad	Respuesta del jefe de Bodega
	ascenso ni de desarrollo dentro del área.	momentos donde se requiere disponibilidad fuera del horario habitual.	empresas con beneficios más competitivos.
6- ¿Cómo describiría el ambiente laboral en su departamento y qué influencia cree que tiene este en la decisión de los empleados permanecer o no en la empresa?	El ambiente laboral en Proveeduría es generalmente colaborativo y dinámico, ya que el trabajo requiere constante comunicación con otras áreas y toma de decisiones rápidas. Este entorno facilita el compañerismo y la resolución de problemas. Considero que un buen ambiente ha sido clave para que varios colaboradores decidan permanecer en el área, incluso frente a otras oportunidades externas	En Contabilidad, el ambiente es formal, enfocado en la precisión y el cumplimiento de procesos, lo que a veces genera tensión, sobre todo en fechas límite. Sin embargo, también hay respeto y profesionalismo entre compañeros. Creo que este tipo de ambiente puede influir tanto positiva como negativamente: quienes valoran la estructura y el orden tienden a quedarse, mientras que otros pueden sentirse presionados y buscar un entorno más relajado.	En el área de Bodega, el ambiente es físicamente demandante pero bastante solidario entre compañeros. La mayoría se apoya mutuamente en sus tareas y hay una cultura de trabajo en equipo. Este espíritu de compañerismo ayuda a retener al personal, aunque si no se mejora el reconocimiento por el esfuerzo realizado, algunos pueden optar por dejar la empresa en busca de mejores condiciones.
7- ¿Qué acciones, desde su jefatura, se han tomado para reducir la rotación de personal o para retener talento en su equipo de trabajo?	Desde mi jefatura, he promovido reuniones periódicas para escuchar sugerencias y brindar retroalimentación, con el fin de fortalecer la	En el departamento de Contabilidad, hemos gestionado con la gerencia la asignación de capacitaciones técnicas que mejoren el perfil	Para retener al personal en Bodega, hemos enfocado nuestros esfuerzos en optimizar los turnos de trabajo y mejorar la ergonomía del área, lo que

Preguntas de entrevistas	Respuesta del jefe de Proveeduría	Respuesta del jefe de Contabilidad	Respuesta del jefe de Bodega
	<p>comunicación y el sentido de pertenencia del equipo. También hemos implementado reconocimientos informales por logros cumplidos, lo que ha generado mayor motivación en algunos colaboradores y ha reducido la intención de renunciar.</p>	<p>profesional del equipo, lo cual les brinda mayor proyección interna. Además, hemos trabajado en una mejor distribución de tareas en fechas críticas, para evitar el desgaste que antes generaba renuncias tras los cierres fiscales.</p>	<p>ha disminuido el agotamiento físico. También se ha fomentado una cultura de apoyo entre compañeros y resolución rápida de conflictos, lo cual ha contribuido a que los colaboradores se sientan más valorados y cómodos en el equipo.</p>
<p>8- Desde su experiencia, ¿qué cambios o mejoras podrían implementarse a nivel organizacional para disminuir la rotación de personal en su departamento durante el año 2025?</p>	<p>Desde mi experiencia, una mejora clave sería establecer un sistema claro de incentivos por resultados, que sea equitativo y transparente. También considero importante crear un plan de carrera interno, para que los colaboradores visualicen oportunidades de crecimiento y no sientan que su desarrollo está estancado dentro del departamento.</p>	<p>A nivel organizacional, propongo implementar políticas de bienestar laboral, como jornadas flexibles o pausas activas durante temporadas de alta carga. También sería valioso revisar los criterios de promoción interna, ya que muchas renuncias surgen por falta de reconocimiento del talento que ya existe en el equipo.</p>	<p>En el área operativa, una mejora urgente sería invertir en mejores condiciones físicas de trabajo y mayor dotación de equipo de seguridad. Además, sería útil realizar evaluaciones periódicas del clima laboral, para identificar a tiempo factores de desmotivación y tomar acciones antes de que se traduzcan en renuncias.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla #17:*Entrevista para el análisis de la variable “Plan Motivacional”*

Objetivos Específicos: “Desarrollar un plan de acción que incluya estrategias y recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos del estudio, con el objetivo de fortalecer la motivación, mejorar el desempeño y reducir la rotación de empleados en Lime Land Company S.A”

Preguntas de entrevistas	Respuesta del jefe de Proveeduría	Respuesta del jefe de Contabilidad	Respuesta del jefe de Bodega
9- ¿Qué estrategias considera prioritarias implementar en su departamento para fortalecer la motivación del personal durante el 2025?	Una estrategia prioritaria es establecer metas claras por trimestre y vincularlas a reconocimientos individuales y grupales, de manera que el equipo se sienta motivado a cumplir objetivos concretos. También planeamos incluir más al personal en la toma de decisiones menores del área, lo que aumenta el compromiso y sentido de pertenencia.	Para mantener alta la motivación en 2025, mi enfoque será crear espacios de desconexión breve durante jornadas intensas, como cafés organizados, dinámicas breves o pausas guiadas. Además, propondré asignar proyectos especiales según fortalezas individuales, para que cada colaborador se sienta valorado en lo que mejor sabe hacer.	En Bodega, me gustaría priorizar una estrategia de rotación de tareas operativas, para reducir la monotonía y evitar el desgaste físico de ciertas funciones repetitivas. También deseo implementar un sistema de retroalimentación rápida y personalizada, donde cada colaborador reciba comentarios directos sobre su desempeño al menos dos veces al mes.
10- ¿Cuáles cree que serían las recomendaciones más viables para reducir la rotación de personal en su departamento, tomando en cuenta los principales motivos de	Una recomendación clave sería ofrecer oportunidades de desarrollo profesional mediante capacitaciones específicas y planes de carrera, ya que muchos colaboradores han	En nuestro caso, es vital mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, especialmente en temporadas de cierre fiscal. Propongo revisar la carga de trabajo y distribuirla de forma más	Para reducir la rotación, recomendaría mejorar las condiciones físicas del entorno laboral, invirtiendo en herramientas y equipo ergonómico. También es importante establecer un

Preguntas de entrevistas	Respuesta del jefe de Proveeduría	Respuesta del jefe de Contabilidad	Respuesta del jefe de Bodega
renuncia identificados?	manifestado su deseo de crecer dentro de la empresa. También se sugiere establecer metas claras con reconocimiento por cumplimiento, lo que puede fortalecer el compromiso del equipo.	equitativa, además de implementar beneficios flexibles, como el trabajo híbrido en ciertos días o jornadas escalonadas durante los picos de trabajo.	sistema de incentivos económicos que premie la puntualidad, el esfuerzo físico y el cumplimiento de objetivos, ya que muchos renuncian por falta de reconocimiento tangible.
11- ¿Cómo podría la empresa apoyar desde la dirección general a las jefaturas para implementar cambios concretos que mejoren el clima organizacional y el compromiso del personal?	La dirección general podría brindar apoyo estableciendo canales de comunicación directa con las jefaturas, permitiendo una retroalimentación continua sobre las necesidades del equipo. Además, sería fundamental contar con presupuestos específicos para actividades de integración, incentivos y mejoras del entorno laboral, lo cual fortalecería la moral del personal.	Desde mi perspectiva, el mayor apoyo sería delegar mayor autonomía en la toma de decisiones internas, lo que permitiría aplicar soluciones más rápidas y adaptadas al día a día del departamento. También se agradecería la implementación de políticas claras y sostenidas de reconocimiento institucional, como programas de empleo del mes o menciones destacadas desde la alta dirección.	La empresa puede apoyar asignando recursos para mantenimiento e infraestructura, algo clave en áreas operativas como la nuestra. Además, la dirección general debería fomentar visitas periódicas a los distintos departamentos, para conocer de primera mano las condiciones laborales y demostrar interés genuino por el bienestar del personal.
12- ¿Estaría dispuesto a liderar o participar	Sí, estaría dispuesto a liderar un plan piloto	Sí, participaría activamente en la	Sí, me interesa ser parte de la implementación del

Preguntas de entrevistas	Respuesta del jefe de Proveeduría	Respuesta del jefe de Contabilidad	Respuesta del jefe de Bodega
<p>en la ejecución de un plan piloto dentro de su departamento que integre acciones concretas para mejorar la motivación y reducir la rotación? ¿Por qué?</p>	<p>porque considero que la motivación del personal es clave para lograr eficiencia y compromiso con los objetivos del área. Un proyecto bien estructurado puede servir como modelo replicable en otros departamentos, además de fortalecer la cohesión del equipo desde adentro.</p>	<p>ejecución del plan, siempre y cuando se cuente con el respaldo institucional y los recursos necesarios. Creo firmemente que la motivación no solo impacta en la productividad, sino también en la estabilidad emocional del equipo, especialmente en un área tan exigente como esta.</p>	<p>plan porque conozco de cerca las dificultades operativas y emocionales del personal de bodega, y creo que acciones concretas como incentivos, mejoras en condiciones laborales y reconocimiento pueden marcar una gran diferencia. Además, serviría para detectar a tiempo causas de desmotivación que suelen pasar desapercibidas.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2025

Entrevista tipo encuesta para los departamentos de Proveeduría, Contabilidad y

Bodega.

1- ¿Se siente motivado (a) personalmente en su rol dentro del departamento?

3 respuestas

1- Claro, factores que influyen en mi motivación es el saber que el área de bodega es vital para el flujo de productos, y que el orden y eficiencia dependen en gran parte de mi gestión.

2- Sí, me motiva ver cómo el equipo ha crecido profesionalmente y cumple con exactitud en los cierres contables, es muy gratificante liderar ese progreso.

3- Me gusta lo que hago, siento que mi trabajo impacta en toda la cadena operativa y me motiva ver que cumplimos con eficiencia.

En la pregunta #1: Las respuestas reflejan un alto nivel de motivación personal entre los colaboradores en sus respectivos roles dentro del departamento. Los factores motivacionales clave incluyen el reconocimiento del impacto de su trabajo en la operación general, el crecimiento profesional del equipo y la satisfacción de cumplir con eficiencia y orden en los procesos. Esto evidencia un compromiso significativo con sus funciones y una percepción positiva del valor que aportan a la organización.

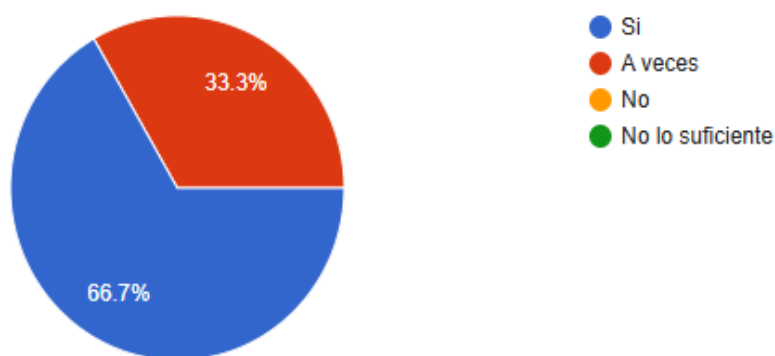
2- ¿Considera que su equipo está motivado en su labor diaria?

Tabla #18: Motivación diaria de los departamentos de Proveduría, Contabilidad y Bodega.		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	2	66.7 %
A veces	1	33.3 %
No		
No lo suficiente		
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico #34

3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la pregunta #2: La mayoría de los colaboradores (66.7%) percibe que su equipo está motivado en su labor diaria, mientras que un 33.3% considera que solo lo está a

veces. Aunque no se registraron respuestas negativas, este resultado sugiere que, si bien existe una base de motivación dentro del equipo, aún hay espacio para fortalecerla de forma constante y sostenida, especialmente para alcanzar un nivel de motivación generalizado y continuo.

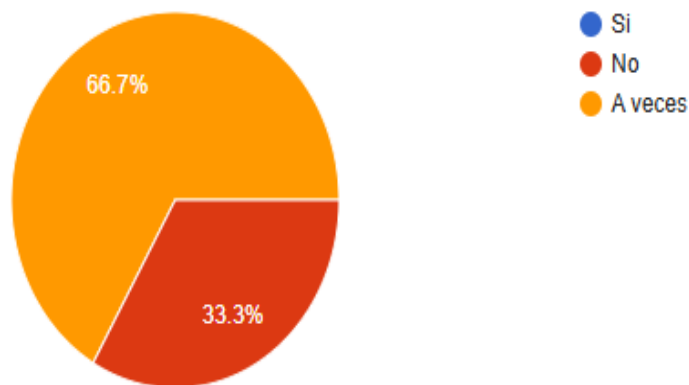
3- ¿Ha recibido apoyo de la empresa para fortalecer la motivación del equipo?

Tabla #19: Apoyo y motivación de los del equipo de los departamentos de Proveduría, Contabilidad y Bodega.		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si		
No	1	33.3 %
A veces	2	66.7 %
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico #35

3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la pregunta # 3: Los resultados indican que el apoyo por parte de la empresa para fortalecer la motivación del equipo no ha sido constante ni suficiente. El 66.7% de los encuestados señala que solo a veces se brinda ese apoyo, mientras que el 33.3%

considera que no lo ha recibido. Esta percepción sugiere la necesidad de implementar estrategias más consistentes y efectivas para fomentar la motivación del personal, asegurando un respaldo claro y continuo desde la organización.

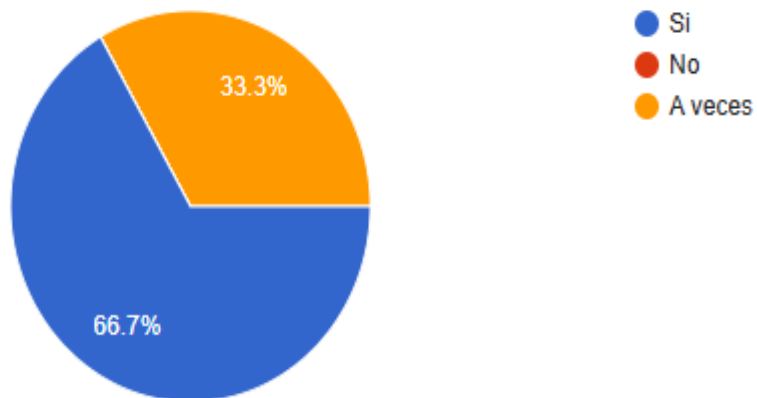
4- ¿Realiza acciones intencionales para motivar a su equipo?

Tabla #20: Acciones intencionales para motivar al equipo de los departamentos de Proveeduría, Contabilidad y Bodega.		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	2	66.7 %
No		
A veces	1	33.3 %
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico #36

3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la pregunta #4: La mayoría de los colaboradores (66.7%) indica que realiza acciones intencionales para motivar a su equipo, mientras que un 33.3% lo hace solo ocasionalmente. Este resultado refleja una actitud proactiva por parte de algunos líderes o responsables de equipo; sin embargo, también evidencia la necesidad de fortalecer y

sistematizar estas prácticas para que la motivación del equipo sea una prioridad constante y compartida en todos los departamentos.

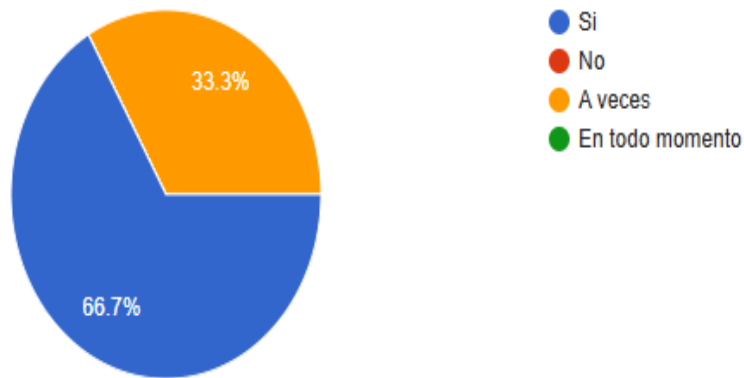
5- ¿Considera que la carga legal laboral afecta directamente la motivación del equipo?

Tabla #21: La carga legal laboral afecta directamente la motivación del equipo de los departamentos de Proveduría, Contabilidad y Bodega.		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	2	66.7 %
No		
A veces	1	33.3 %
En todo momento		
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico #37

3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la pregunta #5: Los resultados muestran que el 66.7% de los encuestados considera que la carga legal laboral afecta directamente la motivación del equipo, mientras que un 33.3% indica que esto ocurre solo a veces. Esta percepción sugiere que las exigencias legales pueden representar una fuente de presión que incide negativamente en el ambiente laboral y el estado anímico del personal, por lo que es importante buscar mecanismos de apoyo y gestión que ayuden a mitigar su impacto en la motivación del equipo.

6- ¿Ha implementado algún tipo de incentivo para mejorar la motivación del equipo?

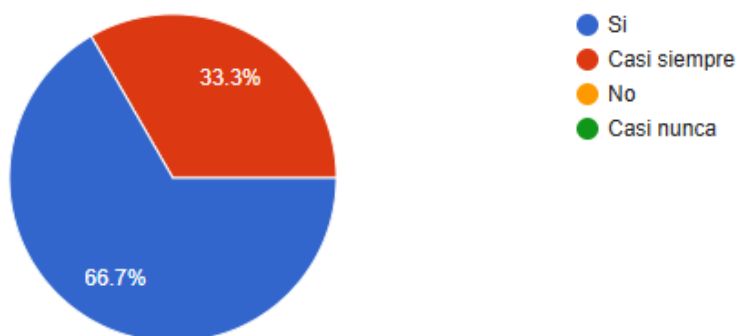
Tabla #22: Implementación de algún tipo de incentivo para mejorar la motivación del equipo de los departamentos de Proveduría, Contabilidad y Bodega.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	2	66.7 %
Casi siempre	1	33.3 %
No		
Casi nunca		
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Gráfico #38

3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la pregunta 6: El 100% de los encuestados afirma haber implementado algún tipo de incentivo para mejorar la motivación del equipo, ya sea de forma regular (66.7%) o casi siempre (33.3%). Esto evidencia una clara intención de fomentar un ambiente laboral positivo y de reconocer el esfuerzo del personal. Sin embargo, se podría considerar establecer una estrategia más sistemática y equitativa que garantice la continuidad y efectividad de los incentivos en todos los departamentos.

7- ¿Recibe retroalimentación de la gerencia sobre su liderazgo y motivación del equipo?

Fuente: Elaboración propia, 2025

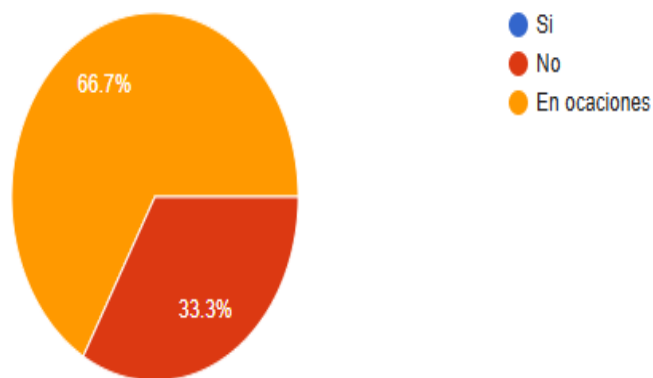
Tabla #23: Retroalimentación de la gerencia sobre el liderazgo y motivación del equipo de los departamentos de Proveeduría, Contabilidad y Bodega.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	2	66.7 %
No	1	33.3 %
En ocasiones		
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Grafico #39

3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la pregunta #7: 1 66.7% de los encuestados indica que recibe retroalimentación de la gerencia sobre su liderazgo y la motivación del equipo, mientras que el 33.3% señala que no la recibe. Estos resultados reflejan un esfuerzo parcial por parte de la gerencia en brindar seguimiento y apoyo al liderazgo interno, pero también revelan una oportunidad de mejora para establecer canales de retroalimentación más consistentes y efectivos, que contribuyan al desarrollo del liderazgo y a una motivación más sólida en los equipos.

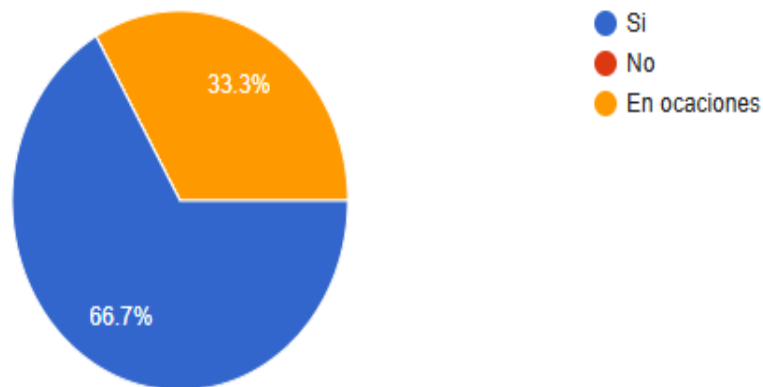
8- ¿Ha tenido la oportunidad de hacer mejoras para motivar al equipo?

Tabla #24: Mejoras para motivar al equipo de los departamentos de Proveduría, Contabilidad y Bodega.		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	2	66.7 %
No	1	33.3 %
En ocasiones		
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfica #40

3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la pregunta #8: El 66.7% de los encuestados manifiesta haber tenido la oportunidad de implementar mejoras para motivar a su equipo, mientras que el 33.3% no ha contado con dicha posibilidad. Esto indica que, aunque la mayoría ha podido impulsar acciones positivas, aún existen limitaciones o barreras que impiden a algunos colaboradores contribuir activamente a la motivación del equipo. Por lo tanto, es importante promover un entorno que facilite la participación y el liderazgo en iniciativas de mejora motivacional en todos los niveles.

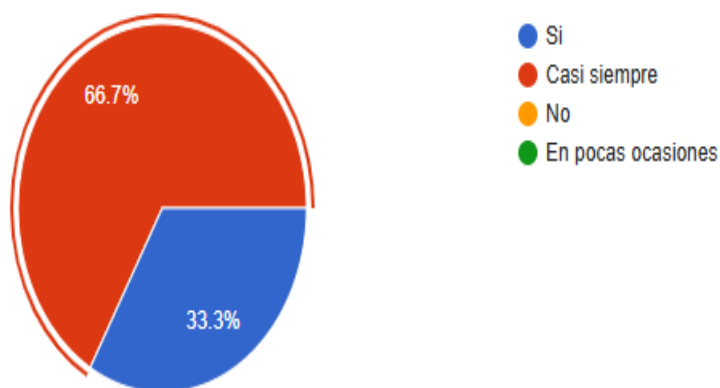
9- ¿La comunicación dentro del equipo contribuye a mantener la motivación?

Tabla #25: La comunicación dentro del equipo contribuye a mantener la motivación de los departamentos de Proveeduría, Contabilidad y Bodega.		
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Si	1	33.3 %
Casi siempre	2	66.7 %
No		
En pocas ocasiones		
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico #41

3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la pregunta #9: El 100% de los encuestados considera que la comunicación dentro del equipo contribuye a mantener la motivación, ya sea de forma constante (66.7%) o total (33.3%). Este resultado destaca la importancia de una comunicación efectiva como herramienta clave para fortalecer el ambiente laboral y mantener al equipo enfocado y comprometido. Fomentar espacios de diálogo y retroalimentación continua puede seguir potenciando esta fortaleza dentro de los departamentos evaluados.

10- ¿Percibe que los colaboradores de su equipo trabajan motivados en su mayoría?

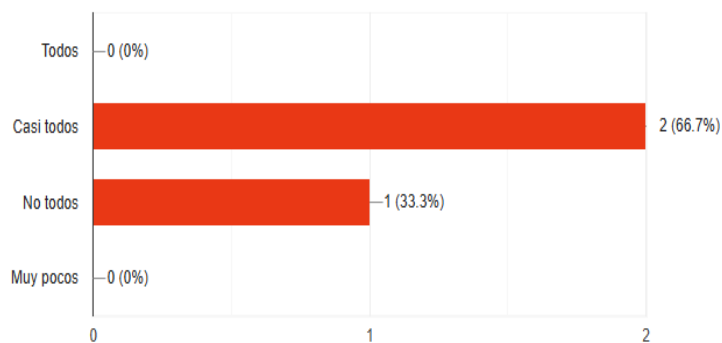
Tabla #26: Los colaboradores de su equipo trabajan motivados en los departamentos de Proveeduría, Contabilidad y Bodega.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Todos		
Casi todos	2	66.7 %
No todos	1	33.3 %
Muy pocos		
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico #42

3 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la pregunta #10: La mayoría de los encuestados (66.7%) percibe que casi todos los colaboradores de su equipo trabajan motivados, mientras que el 33.3% considera que no todos lo están. Esto sugiere que, aunque existe un nivel general de motivación dentro de los equipos, todavía hay margen para mejorar e identificar las causas que afectan la motivación de ciertos miembros, con el fin de promover un compromiso más uniforme y sostenido en toda la organización.

11- ¿Cómo considera usted que como jefe puede motivar a su equipo de trabajo?

3 respuestas

1-Brindar oportunidades de crecimiento, ofreciendo capacitaciones, cursos o nuevos retos que ayuden al desarrollo profesional del equipo.

2-Fomentando un ambiente de respeto y compañerismo.

3-Permitir ajustes de horario, descansos o trabajo remoto si las tareas lo permiten, especialmente en casos personales o familiares.

En la pregunta #11: Las respuestas sugieren que los jefes consideran diversas estrategias clave para motivar a su equipo. Estas incluyen el fomento del crecimiento profesional mediante capacitaciones y nuevos desafíos, la creación de un ambiente respetuoso y colaborativo, y la flexibilidad laboral para adaptarse a las necesidades personales o familiares de los colaboradores. Estas acciones reflejan un enfoque integral que combina el desarrollo profesional, el bienestar personal y la cultura organizacional para mantener un equipo motivado y comprometido.

Presupuesto del Proyecto

Lime Land Company S.A., comprometida con el desarrollo integral de su equipo humano y con la mejora continua de su ambiente organizacional, ha establecido un presupuesto mensual destinado exclusivamente a fortalecer la motivación del personal.

El monto asignado para este propósito asciende a ₡1.200.000 (un millón doscientos mil colones) y forma parte de una estrategia organizacional orientada a promover el bienestar, el compromiso y la productividad de los colaboradores en sus distintas áreas de trabajo.

Este presupuesto fue diseñado bajo un enfoque estratégico y humano, reconociendo que el recurso más valioso de la empresa es su gente. Se ha determinado que la inversión en motivación y reconocimiento del personal tiene un impacto directo en el clima laboral, la retención del talento, la reducción del ausentismo y el incremento del rendimiento laboral.

El principal fin del presupuesto es implementar acciones e iniciativas que contribuyan a crear un entorno laboral positivo, donde los colaboradores se sientan valorados, escuchados y motivados a desempeñar sus funciones con excelencia. Entre las acciones contempladas se incluyen incentivos simbólicos y económicos, reconocimientos públicos, actividades de integración, capacitaciones con enfoque motivacional, así como mejoras en las condiciones del entorno de trabajo.

Además, se busca fomentar el sentido de pertenencia y fortalecer la cultura organizacional de Lime Land Company S.A., promoviendo valores como el respeto, la responsabilidad, la cooperación y el compromiso. Este tipo de inversión no solo responde a una necesidad organizacional, sino también a una visión moderna de gestión de talento humano que prioriza el bienestar y la satisfacción del trabajador.

El objetivo general que se desea alcanzar con este presupuesto es elevar los niveles de motivación de los colaboradores y, como consecuencia, mejorar el desempeño individual y colectivo, fortaleciendo la competitividad de la empresa. Se espera también que la implementación de este plan contribuya a reducir la rotación de personal y a identificar nuevas oportunidades de crecimiento y mejora interna.

En Lime Land Company se busca mejorar el clima laboral, reducir la rotación del personal y aumentar la productividad de los 100 colaboradores. Diversos estudios respaldan esta necesidad: por ejemplo, empresas que implementan programas efectivos de reconocimiento reportan un 23,4% más de compromiso de sus empleados y empleados

motivados son hasta 50% más productivos. La falta de reconocimiento es la causa de renuncia del 79% de los trabajadores, lo que indica que un plan estructurado de motivación puede revertir este problema. Además, actividades lúdicas o recreativas han demostrado elevar la productividad (hasta un 23% mayor) al aliviar el estrés y fortalecer la colaboración. Con este contexto, se propone un plan anual de motivación que optimice el presupuesto (C\$1.200.000 mensuales) para lograr los objetivos mencionados.

Objetivos

1. Mejorar el clima organizacional: Fomentar un ambiente positivo mediante el reconocimiento y la cohesión de equipos. Por ejemplo, se espera mejorar las métricas internas de clima laboral en un X% anual mediante encuestas periódicas.

2. Reducir la rotación de personal: Abordar las causas de salida (falta de reconocimiento, insatisfacción) para disminuir la rotación anual en al menos Y%. La evidencia muestra que una cultura de reconocimiento robusta puede aumentar la retención de talento hasta en 25% y reducir la rotación del 11% al 7% tras implementar este tipo de programas.

3. Incrementar la productividad: Estimular el compromiso laboral de modo que la eficiencia aumente en al menos 20%. Estudios indican que las empresas con buenos planes motivacionales incrementan su productividad en torno a un 22%. Además, empleados motivados han mostrado rendimientos significativamente superiores. Cada objetivo será SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y con plazo definido).

Estructura del plan

El plan se compone de varias iniciativas clave:

- Incentivos por desempeño (monetarios y no monetarios): Se implementarán bonificaciones económicas (por ventas, metas o desempeño general) y aumentos salariales ligados a resultados.

Esto incluye pagar primas trimestrales o anuales y bonificaciones puntuales por logros. Estudios señalan que estos incentivos monetarios aumentan la implicación, productividad y satisfacción de los empleados. Paralelamente, se ofrecerán incentivos no monetarios: reconocimiento público de logros, flexibilidad horaria, días libres adicionales, capacitaciones preferenciales, etc. Estos estímulos intangibles también motivan al personal; por ejemplo, la flexibilidad y el reconocimiento explícito son

poderosos motivadores. El diseño de incentivos se adaptará a los distintos perfiles, áreas y cargos de la empresa, de modo que cada colaborador reciba incentivos relevantes para su contexto.

- Charlas motivacionales y capacitaciones: Se organizarán charlas y talleres temáticos (virtuales y presenciales) sobre liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional, gestión del estrés, creatividad, etc. La capacitación continua desarrolla habilidades blandas críticas: mejora la comunicación, el liderazgo y el manejo de conflictos, aumentando la satisfacción laboral. En modalidad virtual se aprovecha la flexibilidad (ahorrando en logística de traslados y materiales), lo que permite dedicar recursos a traer contenidos actualizados.

La formación online facilita además la interacción con expertos reconocidos a nivel internacional. Las sesiones presenciales (presenciales o al aire libre) fortalecerán los vínculos personales y profundizarán los aprendizajes grupales. En conjunto, estas capacitaciones mentalizan al personal en los objetivos del plan y refuerzan la cultura organizacional.

- Actividades sociales y recreativas internas: Se celebrarán eventos periódicos dentro de las instalaciones, como festejos mensuales de cumpleaños, “Hora feliz”, informales y dinámicas lúdicas. Estas actividades de integración alivian el estrés y construyen compañerismo. Por ejemplo, un “la hora feliz” mensual proporciona un tiempo de descompresión valioso y permite discusiones entre colegas que tal vez no ocurrirían de otro modo. En conjunto, las actividades recreativas fomentan la colaboración y el sentido de pertenencia, lo que refuerza el bienestar general del equipo.
- Coaching y motivadores externos: Se contratará a conferenciantes y coaches especializados para sesiones puntuales (p.ej. arranque del plan, cierre de trimestre, eventos clave). Estos profesionales aportan nuevas perspectivas y técnicas probadas. Los talleres motivacionales con coaches potencian la confianza y el desarrollo individual, ayudan a formar líderes y elevan la moral del personal. Además, mejoran la comunicación intergrupala y el clima organizacional. Se buscará combinar formatos (charlas magistrales, talleres y dinámicas participativas) para mantener alto el impacto.

Presentación de un calendario tentativo por mes con las principales acciones de motivación previstas:

Tabla #27:*Calendario mensual*

Mes	Actividades propuestas
Enero	Charla virtual “Liderazgo Positivo”; celebración de cumpleaños del mes; Hora feliz de bienvenida.
Febrero	Taller presencial “Trabajo en equipo”; fiesta de cumpleaños mensual; aplicación de bonificaciones trimestrales.
Marzo	Charla virtual “Inteligencia emocional”; actividad recreativa grupal (por ej. torneo interno de deportes).
Abril	Día de juegos lúdicos en la oficina; Hora feliz temático.
Mayo	Taller presencial “Comunicación efectiva”; celebración de cumpleaños del mes; reunión de reconocimiento.
Junio	Charla motivacional “Gestión del estrés” (virtual o presencial); entrega de incentivos trimestrales.
Julio	Jornada de Construcción de equipo externo; reconocimiento público a colaboradores destacados.
Agosto	Charla virtual “Creatividad e innovación”; Hora feliz mensual; cumpleaños del mes.
Setiembre	Taller de liderazgo para mandos medios; entrega de incentivos trimestrales; actividad recreativa cultural.
Octubre	Charla motivacional “Propósito y pasión laboral” (presencial); celebración de cumpleaños; Hora feliz.
Noviembre	Recapitulación del año: taller virtual de logros y aprendizajes; entrega de reconocimientos anuales.
Diciembre	Fiesta de fin de año con premios internos; planificación de objetivos motivacionales para el próximo año.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Este cronograma es orientativo y puede ajustarse según necesidades. Cada mes incluye al menos una actividad de motivación o celebración, combinando charlas formativas con eventos lúdicos. Las bonificaciones e incentivos se entregarán principalmente al finalizar cada trimestre, junto con un balance de desempeño.

Estimación de costos por rubro

Se detalla a continuación el presupuesto mensual y anual por categoría, respetando el límite de ¢1.200.000 mensuales (¢14.400.000 anual):

Tabla # 28:

Presupuesto Mensual y Anual por categorías.

Categoría	Gasto Mensual (¢)	Gasto Anual (¢)
Incentivos monetarios	500.000	6.000.000
Incentivos no monetarios	100.000	1.200.000
Charlas formativas (virtuales)	50.000	600.000
Charlas formativas (presenciales)	100.000	1.200.000
Coaches/motivadores externos	50.000	600.000
Eventos sociales y celebraciones	200.000	2.400.000
Actividades recreativas internas	100.000	1.200.000
Contingencia y logística	100.000	1.200.000
Total general	1.200.000	14.400.000

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Los incentivos monetarios incluyen bonos trimestrales y reconocimientos económicos (C\$6.000.000 anuales). Los incentivos no monetarios (C\$1.200.000/año) cubren premios simbólicos y beneficios internos. Las capacitaciones y charlas se presupuestan en C\$1.800.000 anuales (virtuales y presenciales combinadas). Se asignan C\$3.600.000 anuales para actividades sociales/recreativas (cumpleaños mensuales, horas felices, talleres lúdicos) y C\$600.000 para coaches externos. Se reserva C\$1.200.000 para imprevistos y coordinación logística. Este desglose asegura la cobertura de todas las actividades propuestas sin exceder el presupuesto.

Proyección anual

Con esta inversión anual de C\$14.400.000, se espera un impacto positivo cuantificable. Según Gallup (Gallup es una empresa estadounidense de análisis y consultoría reconocida mundialmente por sus encuestas de opinión pública, investigaciones sociales y estudios sobre el lugar de trabajo), organizaciones con programas de reconocimiento efectivo aumentan su productividad en alrededor de un 22%. También se ha observado que combinar reconocimientos inmediatos y puntuales aumenta la retención de talento hasta en un 25%. Por ejemplo, tras implementar un plan de reconocimientos SAP logró que el 85% de sus empleados se sintieran más valorados, reduciendo la rotación del 11% al 7% en dos años.

En Lime Land Company se proyecta que el plan genere mejoras en indicadores clave: mayor satisfacción interna, disminución medible de salidas voluntarias y un incremento en los indicadores de productividad. Estas mejoras repercutirán en mayor eficiencia operativa y competitividad. La ejecución de las actividades según lo planificado, junto con mediciones periódicas del clima y desempeño, permitirá ajustar el plan en tiempo real y maximizar los resultados esperados.

Referencias: Este plan está fundamentado en estudios recientes sobre motivación laboral. Entre otros, se han considerado datos que vinculan el reconocimiento con menor rotación y mayor productividad, así como evidencia de que la capacitación y actividades recreativas mejoran el desempeño y el clima organizacional. Todos los montos y actividades se han diseñado conforme a estas mejores prácticas.

“Los presupuestos destinados a la motivación del personal deben ser considerados una inversión estratégica, ya que contribuyen directamente al aumento de la productividad, la retención del talento y el fortalecimiento del clima organizacional” (Chiavenato, 2017, p. 280).

El dinero que se invierte para motivar al personal no es un gasto perdido, más bien es una forma inteligente de hacer que la gente trabaje con más ganas, se quede en la empresa y el ambiente sea más positivo.

“A través de un plan de incentivos bien diseñado se puede aumentar la motivación de los empleados, mejorando así el desempeño y con esto el cumplimiento de las metas de la organización.”

(Guzmán & Lacámara, 2004, p. 118).

Cuando en una empresa se arma un buen plan de premios o beneficios, la gente se siente con más ganas de trabajar y eso ayuda a que se logren mejor las metas del negocio.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación aplicados, específicamente la entrevista a tres jefaturas de los departamentos de Proveeduría, Contabilidad y Bodega, así como la encuesta aplicada a 15 colaboradores de diferentes áreas de la empresa Lime Land Company S.A. durante el periodo 2025.

Este trabajo investigativo se propuso tres objetivos específicos que orientaron todo el proceso, desde la recolección de información hasta el análisis final. A través de entrevistas a tres jefaturas clave y encuestas aplicadas a 15 colaboradores de Lime Land Company S.A., se logró conocer de forma directa cómo se sienten los trabajadores, qué los motiva, qué los frustra y por qué algunos deciden dejar la empresa.

A continuación, se detalla cómo se cumplió cada uno de los objetivos:

1. Identificar los factores clave que afectan la motivación laboral en Lime Land Company S.A. durante el 2025.

Gracias a los datos obtenidos, fue posible identificar los principales aspectos que inciden en la motivación del personal. Entre ellos destacan: la falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho, las pocas oportunidades de crecimiento profesional, la comunicación limitada con los superiores y la escasez de incentivos, tanto económicos como simbólicos. También influyen las condiciones laborales en general, que algunos perciben como poco estimulantes o repetitivas.

2. Encontrar las causas principales de la rotación de personal.

A partir de las respuestas recolectadas, se identificaron varios patrones comunes en las salidas de empleados. Muchas personas deciden renunciar porque no se sienten valoradas o porque ven pocas oportunidades de avanzar dentro de la empresa. También influye el ambiente laboral, que en algunos casos es percibido como tenso o desmotivador. Todo esto permite comprender mejor por qué hay rotación de personal y cómo se podría evitar.

3. Desarrollar un plan de acción con estrategias y recomendaciones prácticas.

A partir de los hallazgos del estudio, se elaboró un conjunto de recomendaciones concretas que pueden ser aplicadas por la empresa. Este plan de acción incluye estrategias como implementar programas de reconocimiento, mejorar la comunicación interna, ofrecer capacitaciones para el desarrollo profesional, revisar las políticas de incentivos y

crear un ambiente laboral más positivo. Estas propuestas están pensadas para fortalecer la motivación, mejorar el rendimiento y reducir la rotación del personal.

Con base en los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, se puede afirmar que los objetivos específicos de este estudio se cumplieron de manera satisfactoria. Se logró comprender a fondo qué está afectando la motivación de los colaboradores, cuáles son las principales razones por las que algunos deciden dejar la empresa y qué acciones concretas se pueden tomar para revertir esa situación.

Este trabajo no solo permitió hacer un diagnóstico realista del clima laboral en la empresa Lime Land Company S.A., sino que también abre el camino para tomar decisiones que beneficien tanto al personal como a la empresa. Fomentar la motivación, reconocer el esfuerzo, ofrecer oportunidades de crecimiento y mejorar el ambiente laboral no son solo ideas bonitas: son estrategias clave para lograr un equipo comprometido, productivo y estable.

Ahora queda en manos de la empresa aprovechar esta información para aplicar los cambios necesarios y construir un entorno laboral donde las personas se sientan valoradas y con ganas de quedarse.

Recomendaciones

Después de analizar toda la información recolectada a través de entrevistas a jefaturas y encuestas aplicadas a colaboradores, se considera importante proponer las siguientes recomendaciones con el fin de fortalecer la motivación, mejorar el desempeño y reducir la rotación de personal en la empresa Lime Land Company S.A.:

1. Reconocer más y mejor el esfuerzo del personal.

Una de las principales observaciones por parte de los colaboradores fue sentirse poco valorados. No siempre se necesita un incentivo económico; un “gracias”, una felicitación en público, un mensaje positivo o destacar un buen desempeño en una reunión puede tener un gran impacto. Por eso, recomiendo establecer acciones sencillas pero constantes de reconocimiento que refuercen el sentido de pertenencia y el compromiso del personal.

2. Ofrecer oportunidades reales de crecimiento y aprendizaje.

Muchos empleados señalaron que no ven posibilidades claras de desarrollo dentro de la empresa. Por ello, se sugiere implementar capacitaciones, talleres o programas de formación que permitan al personal mejorar sus habilidades y conocimientos. Además,

sería útil establecer rutas internas de crecimiento, donde cada persona pueda visualizar oportunidades de ascenso o movilidad interna.

3. Mejorar el ambiente de trabajo y fortalecer la comunicación.

El clima laboral influye directamente en la motivación. Por eso, se recomienda fomentar un ambiente de respeto, confianza y colaboración, donde tanto colaboradores como jefaturas puedan comunicarse de forma abierta y honesta. Espacios de diálogo, retroalimentación y actividades de integración pueden ser de gran ayuda para fortalecer las relaciones laborales.

4. Revisar los estímulos e incentivos actuales.

Se evidenció que los incentivos actuales no generan suficiente motivación. Por ello, recomiendo analizar nuevamente el sistema de estímulos, considerando opciones como bonos por rendimiento, reconocimientos simbólicos, horarios flexibles, días libres o beneficios que realmente respondan a las necesidades del personal. Lo importante es que cada trabajador sienta que su esfuerzo vale la pena.

5. Aplicar evaluaciones periódicas del clima laboral.

Para mantener un ambiente sano, se recomienda aplicar evaluaciones internas cada cierto tiempo. Estas pueden ser encuestas anónimas u otros mecanismos que permitan conocer cómo se siente el personal y detectar posibles conflictos o necesidades antes de que se conviertan en problemas más grandes.

6. Escuchar activamente a los colaboradores.

Muchas veces, las mejores ideas para mejorar vienen de quienes están día a día enfrentando los desafíos laborales. Por eso, es clave abrir canales de comunicación donde las personas puedan hacer sugerencias, expresar opiniones o plantear inquietudes. Esto no solo fortalece la confianza interna, también ayuda a tomar decisiones más acertadas y cercanas a la realidad del equipo de trabajo.

Estas recomendaciones surgen directamente de los hallazgos obtenidos en el estudio y buscan aportar soluciones prácticas que permitan a la empresa Lime Land Company S.A. avanzar hacia un entorno laboral más positivo, motivador y estable.

Aplicarlas puede marcar una diferencia significativa tanto en la vida de los colaboradores como en el rendimiento general de la empresa.

Referencias

- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), pág. 422-426.
- Aguilar Saldaña, L. (2022). *Motivación laboral y rotación laboral de los colaboradores de una empresa agroindustrial de la ciudad de Lambayeque*. Obtenido de Universidad Privada del Norte (UPN): <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/31874>
- Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*. Organizational Behavior and Human Performance, 4(2), 142–175.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existencia, relación y crecimiento: Necesidades humanas en entornos organizacionales*. Free Press.
- Alfaro, D., & Ávila, D. (2019). *Ánalysis de la División del Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad de la empresa Tico Frut S.A.* Sab Carlos: Universidad Técnica Nacional de Costa Rica.
- Arias Odón, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6ª ed.)*. Editorial Episteme, C.A.

Armijos Mayon, F. B., Bermudes Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). *Gestión de Administración de los recursos humanos*. Obtenido de Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170.:
https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15588/1/T-3706_ARMIJOS%20MAYON%20FRANKLIN%20BRIAN.pdf

Arrieta González, Y., Muñoz Dávila, A., & Sevilla Alvarado, M. (2021). *Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019*. Obtenido de Universidad Técnica Nacional (UTN) - Sede Alajuela: <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/7c682e55-273a-4b07-8383-30a3826b5dae/content>

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman. pág. 116-161.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1963). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Holt, Rinehart y Winston. p. 109.

Barrios. (2019). *Motivación laboral y trabajo en equipo en el sector público de Panamá*. Panamá.

Bergman, MM. (2008). *Avances en la investigación de métodos mixtos: teorías y aplicaciones*.

Blanco Núñez , S. (2024). *Motivación y compromiso entre las generaciones de jóvenes de la empresa Autotransportes Mopvalhe en Pérez Zeledón, durante el año 2024*. Obtenido de Universidad de Ciencias y Tecnología (ULACIT): <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/11291/Motivaci%C3%B3n%20y%20Compromiso%20Entre%20las%20Generaciones%20J%C3%B3venes%20de%20la%20Empresa%20Autotransportes%20Mopvalhe%20en%20P%C3%A9rez%20Zeled%C3%B3n%20C%20Durante%20el%20A%C3%B1o>

Bonilla Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales (3.ª ed.)*. . Bogotá: Grupo Editorial Norma.pág. 84-86.

Chiavenato,I. (2017). *Gestión del talento humano (4 edición)*. McGraw-Hill.

Cortez Díaz, P. (2022). *El efecto de la motivación laboral en la rotación del personal del área de producción de Bandas Plast E.I.R.L*. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT): https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/5431/8/TL_CortezDiazPablo.pdf

Creswell,JW & Plano Clark, VL. (2017). *Diseño y reañización de investigaciones con métodos mixtos*.

Davis, k., & Newstrom, J. W. (1993). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior (9.ª ed.)*. McGraw-Hill.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *El manual Sage de investigación cualitativa (4.ª ed.)*. México: Editorial Sage.

Dominguez Olaya, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* Medellín: Universidad de Medellín.

Echeverría Bonilla, A. (2004). *Organización en Euroautos de Centroamérica S.A., una estrategia para mejorarlo*. Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica.

Flores Ramos, J. M., & et al. (2022). *Evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño percibido por los trabajadores de las empresas constructoras del Cantón Babahoyo*. Obtenido de Revista Científica FIPCAEC, 7(4), pág.278-306:
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/608/1063>

Galván, M. (s.f.). *Motivación Laboral*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r3.html#%3A~%3Atext%3DL a%20motivaci%C3%B3n%20laboral%2C%20es%20un%2Cy%20dar%20a%20 conocer%20grandes>

García, B. B. (2020). *La rotación de personal del empleado directo*.

Guzmán Labra, P., & Olave Lacámara, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilena*. Obtenido de Universidad de Chile:

https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108320/guzmanl_p.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Guzmán,P.,& Lacámara, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas " Memoria de título, Universidad de Chile, Repositorio Académico de la Universidad de Chile"*.

Hall, S. y. (1982). “El enfoque de mayor utilidad es el que utiliza las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. p.2.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Relación entre la satisfacción y el compromiso de los empleados y los resultados empresariales a nivel de unidad de negocio: Un metaanálisis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1996/1998). *Management: A Competency- Based Approach (7ª ed.)*. . Southwestern College Publishing.

Hellriegel, Slocum &, & Woodman. (1998). *Organizational Behavior (8ª ed.)*, p, 153.

Hérnandez. (2018). *La Investigación Científica*.

Hernández Gómez, R., Velasco Dubon, R., & Jiménez, S. (2000). La motivación de los empleados en el Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Saenz Herrera.

Hernández Sampieri, R., & et al. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. . México, D.F.: McGraw-Hill. p.151.

Hernández, Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana. p. 539.

Hernandez Gomez, R., & Velasco Dubón, R. J. (2000). *La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños*. Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social (Vol.8, No., págs.33-39).

Hernández Sampieri, & et al. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill. p. 93.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. . McGraw-Hill Interamericana.p.4.

Herzberg. (1959). *Teoria de los factores motivacionales*.

Herzberg, F. (1966). *Theory-Hygiene y su validación, pág. 90-110*.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company, p. 153.

Herzberg, F. (1967). *La motivación para trabajar*.

Herzberg, F., & et al. (1959). *The Motivation to Work* (2^a ed.). p.82. Wiley.

Huaire, E. J. (2019). *Método de investigación*. Slideshare. Diapositiva 17.

Larico Mamani, E., & et al., (2021). *Estres laboral y rendimiento laboral de los trabajadores en entidades financieras*. Obtenido de Ciencias Economicas y Empresariales. Articulo de investigación.: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-EstresLaboralYRendimientoLaboralDeLosTrabajadoresE-8384002.pdf>

Llerena. (2019). “*Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú*” . .

Locke. (1976). *Estudio sobre el impacto de la motivación en el desempeño organizacional*.

Locke, E. A. (1968). *Hacia una teoría de la motivación y los incentivos de la tarea*. *Comportamiento Organizacional y Desempeño Humano*, 3(2), 157–189.

Locke, E. A. (1976). *Naturaleza y causas de la satisfacción laboral*. En M. D. Dunnette (Ed.), *Manual de Psicología Industrial y Organizacional* (p. 1304). Rand McNally.

Locke, E. A. (1996). *Motivación mediante el establecimiento consciente de metas*.
Psicología Aplicada y Preventiva, 5(2), 117–124.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Construyendo una teoría práctica sobre el establecimiento de metas y la motivación para las tareas: Una odisea de 35 años*.
. American Psychologist, 57(9), 705–717.

Lopez Santa Cruz, R. C., & Quispe Huaman, J. (2022). *Motivación laboral y rotación de personal en la empresa mimera Produce S.A.C., Arequipa, 2022*. Obtenido de Universidad Continental:
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13393/1/IV_FCE_318_TE_Lopez_Quispe_2023.pdf

Marchena Mata, C. M. (2021). *El análisis de las características de la generación Y (millennial) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020*. Obtenido de Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal.: <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/0da74a37-bf26-44f3-a1e1-53726b4a083d/content>

Márquez Gómez, J., & Cardoso Jiménez, D. (2022). *El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Tejupilco.: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v13n25/2007-7467-ride-13-25-e047.pdf>

Maslow, A. (1943). *Una teoría de motivación Humana*. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.

Mata Solis, L. D. (2021). *Los sujetos de estudio*. Obtenido de Investigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/>

McClelland. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand, pág.150-170.

McClelland. (1985). *Human Motivation*. Scott, Foresman, p. 128.

McClelland, D. (1961). *La Sociedad del Éxito*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *La medición del compromiso organizacional*. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.

Newstrom & Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (9ª ed., pp. ~150–152), 1993

Ojeda Rodríguez, C., Ramírez Solano, M., Rojas Camacho, P., Román López, S., & Sandi Padilla, 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*. Obtenido de Wimblu, *Rev.Estud.de Psicología UCR*, 18(1) 2023 (Enero-Junio): 101-127 / ISSN: 1659-2107: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-RepercusionesDelTeletrabajoEnLaMotivacionYSatisfac-8999961.pdf>

Orbe Silva, A. G. (2019). *Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

Pérez Agip, J. W., & et al. (2022). *Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de trabajadores municipales*. . Obtenido de Journal of Science and Research, 7(1), 30–52. : <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2178/2247>

Perry. (1990). Desmotivación institucional en las entidades públicas y del gobierno . p.367.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior (7ª ed., p. 212 edición)*. Obtenido de Prentice-Hall: https://www.academia.edu/11237605/Comportamiento_Organizacional_S_Robbins_Cap_14_y_17

Robbins, S. P. (2004). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications (4ª ed., p. 155)*. Obtenido de Prentice Hall.

Rojas, A. &. (2020). “Satisfacción laboral y estrés en tele trabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica”. .

Sampieri, R.H, Collado, C.F., & Lucio, M.P.B. (2014). *Metodología de la investigación (Quinta edición)*. McGraw-Hill.

Sánchez. (2019). *El enfoque cuantitativo en la investigación educativa*. Scribd, pág. 104-105.

- Sánchez. (2020). *Fuentes Primarias de la investigación*. pag.16.
- Sanchez Mundaca, & Sachi, H. (2019). *Compromiso Organizacional y motivación laboral en trabajadores en empresas de materia prima de Chiclayo*. Perú: Pimentel.
- Skinner. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan, p. 30.
- Skinner, B. F. (1938). *El comportamiento de los organismos: un análisis experimental*. Appleton-Century.pág.25-35.
- Solano, & Jiménez. (2018). *Motivación laboral y su influencia en la retención de talento en empresas del sector privado costarricense*.
- Tamayo, M., & Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica (Quinta edición)*. Limusa Noriega.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introducción a los métodos de investigación cualitativa: una guía y recurso (4.ª ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley.pág. 3-7.
- Useche, M. C. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cualitativos*. Obtenido de Universidad de la Guajira: https://www.academia.edu/127756975/T%C3%A9cnicas_e_instrumentos_recolecci%C3%B3n_de_datos

Valuexperience Community Manager. (2018). *Cómo la cultura de la organización da forma a la motivación de los empleados, párr.1*. Obtenido de <https://valuexperience.com/la-cultura-y-la-motivacion-de-los-empleados/>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. pág. 12-15. Wiley.

APÉNDICES

Anexo 1: Entrevista a jefaturas

Dirigida a las jefaturas de los departamentos de Proveeduría, Contabilidad, y Bodega, de la empresa Lime Land Company S.A., con respuestas abiertas.

- Objetivo #1: Identificar factores clave que afectan la motivación laboral de la empresa Lime Land Company S.A durante el 2025, considerando elementos como las condiciones laborales, los incentivos, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional.

1- ¿Cuáles considera que son las principales condiciones laborales que influyen en la motivación del personal bajo su cargo (horarios, ambiente, carga laboral, recursos, etc.)?

Explique:

2- Desde su perspectiva, ¿qué tipo de incentivos (económicos o no económicos) ha resultado más efectivo para mantener motivado al personal en su departamento?

3- ¿Ha notado diferencias en el nivel de motivación entre los colaboradores con acceso a estímulos concretos (bonificaciones, ascensos, capacitación) y aquellos que no los reciben?

4- ¿Qué cambios propondría para mejorar la motivación del personal en su departamento durante el presente año 2025?

- Objetivo #2: Encontrar las causas principales de la rotación de personal, a través de la identificación de patrones, los motivos de renuncia y las percepciones de los empleados sobre la estabilidad y el ambiente laboral.

5- ¿Cuáles han sido las razones más frecuentes que han manifestado los colaboradores de su departamento al momento de renunciar o dejar la empresa?

6- ¿Cómo describiría el ambiente laboral en su departamento y qué influencia cree que tiene este en la decisión de los empleados de permanecer o no en la empresa?

7- ¿Qué acciones, desde su jefatura, se han tomado para reducir la rotación de personal o para retener talento en su equipo de trabajo?

8- Desde su experiencia, ¿qué cambios o mejoras podrían implementarse a nivel organizacional para disminuir la rotación de personal en su departamento durante el año 2025?

- Objetivo #3: Desarrollar un plan de acción que incluya estrategias y recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos del estudio, con el objetivo de fortalecer la motivación, mejorar el desempeño y reducir la rotación de empleados en Lime Land Company S.A.

9- ¿Qué estrategias considera prioritarias implementar en su departamento para fortalecer la motivación del personal durante el 2025?

10- ¿Cuáles cree que serían las recomendaciones más viables para reducir la rotación de personal en su departamento, tomando en cuenta los principales motivos de renuncia identificados?

11- ¿Cómo podría la empresa apoyar desde la dirección general a las jefaturas para implementar cambios concretos que mejoren el clima organizacional y el compromiso del personal?

12- ¿Estaría dispuesto a liderar o participar en la ejecución de un plan piloto dentro de su departamento que integre acciones concretas para mejorar la motivación y reducir la rotación? ¿Por qué?

Anexo 2: Entrevista tipo encuesta para las jefaturas de los departamentos de Proveeduría, Contabilidad y Bodega de la empresa Lime Land Company S.A.

1- ¿Se siente motivado (a) personalmente en su rol dentro del departamento?

Respuestas abiertas

2- ¿Considera que su equipo está motivado en su labor diaria?

a) Sí

b) A veces

c) No

d) No lo suficiente

3- ¿Ha recibido apoyo de la empresa para fortalecer la motivación del equipo?

a) Sí

b) No

c) A veces

4- ¿Realiza acciones intencionales para motivar a su equipo?

a) Sí

b) No

c) A veces

5- ¿Considera que la carga legal laboral afecta directamente la motivación del equipo?

a) Sí

b) No

c) A veces

d) En todo momento

6- ¿Ha implementado algún tipo de incentivo para mejorar la motivación del equipo?

a) Sí

b) Casi siempre

c) No

d) Casi nunca

7- ¿Recibe retroalimentación de la gerencia sobre su liderazgo y motivación del equipo?

a) Sí

b) No

c) En ocasiones

8- ¿Ha tenido la oportunidad de hacer mejoras para motivar al equipo?

a) Sí

b) No

c) En ocasiones

9- ¿La comunicación dentro del equipo contribuye a mantener la motivación?

a) Sí

b) Casi siempre

c) No

d) En pocas ocasiones

10- ¿Percibe que los colaboradores de su equipo trabajan motivados en su mayoría?

a) Todos

b) Casi todos

c) No todos

d) Muy pocos

11- ¿Cómo considera usted que como jefe puede motivar a su equipo de trabajo?

Respuestas abiertas

Anexo 3: Encuesta

Dirigida a los colaboradores de todos los departamentos de la empresa Lime Land Company S.A.

- **Objetivo #1:** Identificar factores clave que afectan la motivación laboral de la empresa Lime Land Company S.A durante el 2025, considerando elementos como las condiciones laborales, los incentivos, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional.

1. ¿Con qué frecuencia considera que su trabajo es reconocido por sus superiores?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
2. ¿Cuál de los siguientes factores considera que más afecta su nivel de motivación en el trabajo?
 - a) Falta de reconocimiento
 - b) Condiciones laborales
 - c) Ausencia de incentivos
 - d) Escasas oportunidades de desarrollo
3. ¿En qué medida se siente motivado(a) para cumplir con sus funciones diarias?
 - a) Muy motivado(a)
 - b) Motivado(a)
 - c) Poco motivado(a)
 - d) Desmotivado(a)
4. ¿Qué tan importante considera que es la motivación laboral para su desempeño en la empresa?
 - a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Poco importante
 - d) Nada importante

- Objetivo #2: Encontrar las causas principales de la rotación de personal, a través de la identificación de patrones, los motivos de renuncia y las percepciones de los empleados sobre la estabilidad y el ambiente laboral.

5. ¿Ha considerado renunciar a su puesto en el último año?

- a) Sí, en varias ocasiones
- b) Sí, alguna vez
- c) Rara vez
- d) Nunca

6. ¿Con qué frecuencia observa rotación de personal en su área de trabajo?

- a) Muy frecuente
- b) Frecuente
- c) Poco frecuente
- d) Rara vez

7. ¿Considera que la empresa se preocupa por retener al talento humano?

- a) Sí, de forma clara y constante
- b) En algunos casos
- c) Muy poco
- d) No lo considero así

8. ¿Qué tan satisfecho(a) se siente con su permanencia actual en la empresa?

- a) Muy satisfecho(a)
- b) Satisfecho(a)
- c) Poco satisfecho(a)
- d) Nada satisfecho(a)

- Objetivo # 3: Desarrollar un plan de acción que incluya estrategias y recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos del estudio, con el objetivo de fortalecer la motivación, mejorar el desempeño y reducir la rotación de empleados en Lime Land Company S.A.

9. ¿Qué tipo de incentivo considera más motivador para usted?

- a) Reconocimiento público o verbal
- b) Incentivos económicos o bonificaciones
- c) Oportunidades de capacitación y crecimiento
- d) Mejora en las condiciones laborales

10. ¿Qué acción considera más urgente para mejorar su desempeño laboral?

- a) Mejor comunicación con los superiores
- b) Reducción de carga laboral
- c) Capacitación técnica o profesional
- d) Reconocimiento del esfuerzo

11. ¿Qué tan importante considera que es la participación del colaborador en las decisiones que afectan su trabajo?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) Nada importante

12. ¿Estaría dispuesto(a) a sugerir estrategias para mejorar el ambiente y la permanencia en la empresa?

- a) Sí, siempre que se me dé la oportunidad
- b) Sí, si es en forma anónima
- c) Tal vez, según la situación
- d) No, prefiero no opinar



**"LA VERDADERA
MOTIVACIÓN
PROVIENE DEL
LOGRO, EL
DESARROLLO
PERSONAL, LA
SATISFACCIÓN
LABORAL Y EL
RECONOCIMIENTO"**
Frederick Herzberg