



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA UN ALTO INVOLUCRAMIENTO EN UN EQUIPO DE
TRABAJO

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración especialidad Alta Dirección

Presenta

Lic. Grecia Irais Zúñiga Gutiérrez

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar la influencia de la motivación para lograr un alto nivel de involucramiento en un equipo de trabajo. El término de involucramiento se entiende como el sentir de pertenencia, confianza, lealtad, participación y compromiso que tiene cada integrante en la organización. Dicho estudio se realizó en una empresa de logística, presenta un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo transversal, a su vez es descriptivo, correlacional y de campo. Para la comprobación de la hipótesis se elaboró un cuestionario de escala tipo Likert, divididas en datos generales, motivación e involucramiento. El cuestionario fue aplicado al total de la población de la empresa en la sucursal equivalente al universo conformado por 30 colaboradores. Una vez que se aplicó el cuestionario, se analizaron los resultados obtenidos y se representaron en gráficas con porcentajes; posteriormente se obtuvo la correlación de Pearson equivalente a .91 por lo que al estar cercana a 1, es una correlación positiva considerable. Por lo anterior se comprobó la hipótesis planteada: *La motivación influye para un alto involucramiento en un equipo de trabajo*, se demuestra la estrecha relación entre las dos variables, por tal motivo se recomienda a la empresa continuar con los incentivos y actividades extracurriculares que son altamente efectivos y han permitido tener una plantilla base en la sucursal. Se detectaron algunos puntos a fortalecer de los cuales se sugiere un análisis a detalle y plan de acción para no afectar, ni debilitar el nivel de involucramiento ya logrado.

(Palabras Clave: Motivación, Involucramiento, Compromiso)

SUMMARY

The purpose of this research is to identify the influence of motivation to achieve a high level of involvement in a work team. The term involvement is understood as the feeling of belonging, trust, loyalty, participation and commitment that each member has in the organization. This study was carried out in a logistics company, it presents a quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design, and it is descriptive, correlational and field research. To test the hypothesis, a Likert-type questionnaire was developed, and it was divided into general data, motivation and involvement. The questionnaire was applied to the total population of the company in the branch, equivalent to the universe of 30 employees. Once the questionnaire was applied, the results obtained were analysed and represented in percentage charts; subsequently, the Pearson correlation equivalent to .91 was obtained, which, being close to 1, is a considerable positive correlation. Therefore, the hypothesis was proved: *Motivation influences a high involvement in a work team*, the close relationship between the two variables is demonstrated, for this reason it is recommended to the company to continue with the incentives and extracurricular activities that are highly effective and have allowed to have a base staff in the branch. Some points to be strengthened were detected and a detailed analysis and action plan is suggested in order not to affect or weaken the level of involvement that is already achieved.

(Key words: Motivation, Involvement, Commitment)

DEDICATORIAS

Al ser supremo que nos dio vida y nos guía en el camino.

A mi compañera de vida por su amor incondicional, por ser luz y fuerza en todo momento.

A mi familia por todo el apoyo que me han brindado para llegar a ser la persona que soy, agradezco infinitamente su esfuerzo.

A mis amigos por ser parte esencial de mí.

Dirección General de Bibliotecas UNAQ

AGRADECIMIENTOS

A mis sinodales y profesores por ser una guía y parte fundamental de mi crecimiento y aprendizaje

A la Dra. Paty Luna por la dedicación y revisión minuciosa de este trabajo.

En especial a la Dra. Ma. Luisa Leal por su entrega, compromiso y tiempo dedicado a este proyecto.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 Antecedentes	3
2.2 Características de la empresa	6
2.2.1 <i>Historia</i>	7
2.2.2 <i>Misión</i>	8
2.2.3 <i>Visión</i>	9
2.2.4 <i>Valores</i>	9
2.2.5 <i>Políticas Generales</i>	10
2.2.6 <i>Organigrama</i>	11
2.3 Investigaciones relacionadas	13
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	14
3.1 Justificación	14
3.2 Planteamiento del Problema	17
3.3 Objetivos	19

La influencia de la motivación para un alto involucramiento en...	vii
3.3.1 <i>Objetivo general</i>	19
3.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
3.4 Definición del universo	19
3.5 Tamaño y tipo de la muestra	20
3.6 Definición de Variables	20
3.7 Hipótesis	21
4. METODOLOGÍA	22
4.1 Diseño del estudio	22
4.2 Tipo de estudio	22
4.3 Instrumento	23
4.4 Procedimiento	24
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
5.1 Características de la muestra	26
5.2 Resultados de la variable motivación	32
5.3 Resultados de la variable involucramiento	44
5.4 Comprobación de hipótesis	55
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	56
REFERENCIAS	60
APENDICE	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página.
1. Preguntas relacionadas con la motivación	33
2. Preguntas relacionadas con el involucramiento	44

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Organigrama a nivel nacional.	11
2. Organigrama Oficina Querétaro.	12
3. Distribución de la población encuestada por sexo.	26
4. Distribución de la población encuestada por edad	27
5. Distribución de la población encuestada por su estado civil	27
6. Distribución de la población encuestada por su puesto	28
7. Distribución de la población encuestada por área	29
8. Distribución de la población encuestada por nivel económico	29
9. Distribución de la población encuestada por antigüedad en la empresa	30
10. Distribución de la población encuestada por antigüedad en el puesto.	31
11. Distribución de la población encuestada por dependientes económicos	31
12. Distribución de la población encuestada por tipo de contrato	32
13. Motivación en la organización	34
14. Recompensas monetarias justas y equitativas	35
15. Capacitación a los empleados	35
16. Fomentar compañerismo y unión entre los trabajadores	36
17. Visualización en la empresa a largo plazo	37
18. Reconocimiento por parte de los directivos	38
19. Permanencia por buena administración	38
20. Promover la participación en las actividades laborales diarias	39
21. Salario neto justo en relación a trabajo y esfuerzo	39
22. Accesibilidad para permisos con o sin goce de sueldo	40

23. Plan de salud eficiente para el empleado y su familia	41
24. Satisfacción de los empleados con sus oportunidades de promoción	41
25. Repartición de carga de trabajo equitativa por departamento	42
26. Apoyo y colaboración por parte de compañeros	43
27. Plan de salud eficiente para el empleado y su familia	43
28. Toma de decisiones en tu cargo	45
29. Compromiso en la organización	46
30. Confianza y lealtad en la organización	46
31. Fomento del desarrollo personal por parte de la empresa	47
32. Cohesión, trabajo en equipo y participación activa en el departamento.	48
33. Confianza para expresarte aun cuando tu opinión es diferente.	48
34. Buena comunicación en su equipo de trabajo	49
35. Práctica de competencias y habilidades.	50
36. Retroalimentación constructiva por parte de los directivos	50
37. Recomendación de la empresa como opción laboral	51
38. Reconocimiento de trabajo	52
39. Valores similares a la empresa	52
40. Actividades personales al final del día de los empleados	53
41. Actividades culturales o de integración para mejorar la convivencia	54
42. Recomendación de la empresa como opción laboral	54
43. Correlación de Pearson.	55
A1. Cuestionario de la investigación	61

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una tendencia en que las personas buscan mejorar su calidad de vida, eso incluye su situación y expectativas laborales, por lo que en las organizaciones la motivación ya no solamente está basada en recompensas monetarias, ahora tiene mayor impacto instrumentar a cada persona logrando facultarla para que sean capaces de involucrarse con la toma de decisiones no solamente de su área si no de la organización.

Otro punto a analizar es que el involucramiento tiene caducidad, por lo que se debe trabajar en una motivación dinámica, que si se logra de forma positiva la interacción se dará de forma horizontal logrando iniciativas no solamente de arriba hacia abajo, esta cultura organizacional logra potenciar a los equipos de trabajo disminuyendo la rotación y en caso de tener nuevos integrantes estos se adaptan con mayor facilidad.

Derivado de la importancia de tener empleados con un mayor alto índice de involucramiento y participación, surge la iniciativa de realizar la presente investigación tomando como base una empresa que ofrece servicios de logística; la investigación presenta enfoque cuantitativo, por medio de la recolección de datos, medición numérica y análisis estadístico se comprobó la hipótesis; debido a que no muestra que las variables fueron manipuladas muestra un diseño no experimental, así mismo es de tipo transversal ya que se describieron las variables y se analizó su relación en un momento determinado; el estudio es descriptivo porque investiga la ocurrencia de las variables en una población demográfica, también es correlacional

ya que describe las relaciones entre las dos variables en un momento determinado; y por último es de campo porque se llevó a cabo en el sitio donde se presentan las variables.

La hipótesis para el estudio es: *La motivación influye para un alto involucramiento en un equipo de trabajo*, el instrumento empleado para la comprobación de la hipótesis fue un cuestionario de escala tipo Likert (ordinal) con 40 preguntas de las cuales 10 corresponden a datos generales de los encuestados, 15 para la variable de motivación y 15 más para la variable de involucramiento. El cuestionario fue aplicado al total de la empresa de logística compuesta por 30 colaboradores, que por así convenir de la empresa equivalen al universo de la investigación.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario fueron presentados en gráficas con porcentajes. También fue calculada la correlación de Pearson obteniendo un resultado de .91 que al estar cercana a 1 es una correlación positiva lo que comprobó la hipótesis planteada por lo que se recomienda a la empresa continuar con los incentivos y actividades extracurriculares que son altamente efectivos y han permitido tener una plantilla base en la sucursal. Se detectaron algunos puntos a fortalecer de las cuales se sugiere un análisis a detalle y plan de acción para no afectar ni debilitar el nivel de involucramiento ya logrado. Lo anterior enfocado en la estabilidad y crecimiento de los colaboradores de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

El estudio del involucramiento laboral a partir de la ciencia administrativa ha sido utilizado por Schmalian (2016) quien realizó estudios específicos relacionados con la satisfacción laboral y su relación con el compromiso en el trabajo.

Con la misma óptica de administración, Langfred (2004) realizó un estudio considerando tres factores (factor motivacional, factor información y estructural), con el propósito de explicar su relación con la productividad; destaca que la autonomía de tareas tiene una significativa relación con la misma). Otro estudio realizado por ChungChieh Lee y Chih-Jen Chen (2013) fue basado en un enfoque administrativo para analizar la relación entre la motivación al trabajo y la actitud laboral con la calidad del servicio en el sector turístico; encontraron que la motivación es clave para lograr una mayor calidad del servicio en el sector estudiado.

Wanyonyi Lubakaya, (2014) sostienen que en el contexto organización el involucramiento laboral está relacionado a la existencia de estructuras o mecanismos organizacionales que utilizan el talento humano para tomar parte en las decisiones en su lugar de trabajo.

Nalbadian, Haig R. y Shotter Andrew. (1997) consideran que el involucramiento laboral se refiere a la existencia de una estructura organizacional o mecanismos que utilizan el talento humano para participar

De acuerdo a Edward E. Lawer (1991) el involucramiento de los empleados se enfatiza en organizaciones horizontales que incorporan en las actividades y responsabilidades a los equipos, aportando a los empleados conocimientos y facultamiento para que sean capaces de involucrarse con la toma de decisiones no solo de su área si no de la organización. Implica un enfoque entre el colaborador, la empresa y las tareas que ambos desempeñan, es decir, participar de una manera más activa y no limitarse solamente a cumplir con obligaciones o tareas asignadas.

Una organización está basada en una estructura, se trata de un factor crítico que define el modo en que las cosas serán llevadas a cabo, el diseño de cada organización determina el funcionamiento de la misma. Los siguientes términos nos hablan de la manera en que la organización se ve afectada:

- Información: Nos habla de los procesos, la calidad, retroalimentación por parte de los clientes y resultados ejecutivos.
- Conocimiento: Debemos tener conocimiento del trabajo, el negocio y todo el trabajo que conforma al sistema.
- Poder: El poder de tomar decisiones para todos los aspectos del trabajo.
- Recompensas: Se ligan a los resultados del negocio, el crecimiento y la contribución.

La congruencia surge en el momento en que se pueden conjugar estos cuatro elementos porque se encuentran estrechamente ligados. Involucrar a los trabajadores

de manera congruente, demanda que se provean cantidades significativas de información, conocimiento, poder y recompensas.

Para llegar a un equilibrio en el desarrollo del involucramiento y la tecnología, se debe visualizar y utilizar como una herramienta aliada, en el ámbito laboral nos ha ayudado a simplificar muchas tareas que antes podían parecer eternas. El factor común en ambos sentidos tanto tecnológico como el involucramiento de los empleados se basan en una actualización, se puede visualizar como en los sistemas operativos de los teléfonos, cada vez que se realiza alguna actualización, en ocasiones sólo mejora el rendimiento de algunas aplicaciones, en otras cambia por completo el modelo porque se vuelve obsoleto. Y no significa que haya algo mal con el sistema, pero debe evolucionar y estar en constante cambio y dinamismo. Las mejores ideas de desarrollo tecnológico han surgido cuando los empleados tienen una fuerte participación y autonomía en la empresa.

La base del sistema sociotécnico son equipos de trabajo autodirigidos, con una fuerte autonomía y con relaciones sociales muy estrechas en términos generales, juntando estos elementos se fomenta un equipo de trabajo muy estable. Se complementa de forma positiva con el involucramiento del personal ya que con este sistema se tienen pilares muy sólidos, con las herramientas y principios de un personal comprometido, con metas claras, con ímpetu con el crecimiento de la empresa por un bien común. No solo se desarrollaría personas con alto desempeño en la vida laboral si no también en la sociedad.

2.2. Características de la empresa

La empresa DSV Air & Sea, es un proveedor global de servicios de transporte y soluciones logísticas, con oficinas centrales en Hedehusene, Dinamarca y cuenta con oficinas propias en más de 80 países en los 6 continentes, ofreciendo soluciones para la cadena de suministro para miles de empresas diariamente. Transporte aéreo, marítimo, terrestre, intermodal.

El alcance de la empresa es global pero su presencia es local y cercana al cliente y son expertos en vertical markets: automotriz, healthcare, retail, industrial, high-tech, pharma, aeroespacial, entre otros.

El giro de DSV Air & Sea es de Servicio. Una Empresa de Servicios es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangibles) con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico (fines de lucro). Una característica importante de este tipo de organizaciones es que no venden un producto tangible, sin embargo, si llegasen a hacerlo sería por un valor agregado, en este caso el servicio de logística que DSV ofrece sería la organización, planeación, conocimiento, etc. Por eso mismo es que es una especialización en la rama.

DSV Air & Sea es una empresa de tamaño grande, contando con 300 empleados a nivel nacional. El número de personal en plantilla en las grandes empresas supera los 250 profesionales. Algunas empresas, como es el caso de DSV, se desarrollan como multinacionales que tienen sede en distintos países del mundo. Se trata de negocios

en expansión internacional. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2009)

En la actualidad el 40% de su plantilla operativa y administrativa, son empleados con contratos de becarios, para lograr un contrato de planta son evaluados al cumplir un año y solo pueden ser candidatos en caso de que exista alguna vacante.

2.2.1. Historia

En 1976, Leif Tullberg y nueve transportistas independientes establecieron DSV, acrónimo de for “De Sammensluttede Vognmænd af 13-7 1976 A/S” (Los transportistas unidos del 13-7-1976). Leif Tullberg continuó siendo director ejecutivo hasta su retiro en 2005. Durante la primera década, la compañía funcionaba principalmente como transporte para los dueños, transporte por contratación y entregas.

Buscando abrirse las puertas en el mercado internacional, DSV compró dos empresas de exportación en 1989, Borup Autotransport y Hammerbro. Así mismo, para operaciones en Europa, adquirieron Samson Transport en 1997 y Svex Group en 1999.

La compra de DFDS Dan Transport Group en el 2000, le otorgó a DSV un importante incremento en los servicios de transporte en Escandinavia, Reino Unido, el Báltico y Europa, además de una red global de logística con una posición clave en el mercado de transporte de carga aérea y marítima a Estados Unidos y Asia; y la compra de J.H. Bachmann en 2005, lo impulsó aún más.

La adquisición de Dutch Frans Maas Group en 2006, colocó a DSV como proveedor paneuropeo de transporte por carretera y logística y uno de los tres más grandes de Europa. En 2003 inicia operaciones la empresa ABX LOGISTICS MÉXICO con oficinas en la Ciudad de México, en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, Veracruz y una oficina representativa en Guadalajara.

DSV adquiere ABX LOGISTICS MÉXICO por 750 millones de euros en el año 2008 en la búsqueda de incrementar la estrategia global Air & Sea, además de abrir sucursales en Guadalajara, Querétaro y Puebla. Y, en 2008, la empresa cambia a DSV Air & Sea S.A de C.V.

En el año 2016 DSV adquiere UTI Worldwide consiguiendo con ello subir al TOP 4 mundial de los agentes de carga, con más de 40mil empleados globalmente y dispone en México de 13 almacenes propios en distintas ubicaciones dentro de la república.

2.2.2. Misión

La misión de la empresa es aprovechar su presencia y competencia global en los sectores de transporte aéreo, marítimo y terrestre mediante la colaboración con sus clientes para desbloquear el valor en sus cadenas de suministro y, juntos, crear soluciones logísticas de extremo a extremo inteligentes y eficientes.

2.2.3. Visión

La visión de DSV se basa en cuatro áreas estratégicas que establecen la ambición de la empresa. Ser proveedor global líder, que satisfaga las necesidades de los clientes en cuanto a servicios de transporte y logística, apuntando a un crecimiento extenso y estando entre los más rentables de nuestro sector. De esta manera, ser capaces de establecer el ritmo y dirección de su propio desarrollo, a la vez que son un socio de negocios atractivo.

2.2.4. Valores

La cultura y servicio de DSV están definidos por valores globales.

Los clientes primero

- Ofrecer grandes experiencias a los clientes y un servicio de alta calidad.
- Ser proactivos en las relaciones con los clientes y trabajar duro para cuidar a los clientes existentes.
- Lograr que a los clientes les resulte fácil hacer negocios con la empresa.

El mejor rendimiento

- Ser transparentes y motivados por los resultados
- Trabajar juntos como ONE DSV en toda la red global
- Tener espíritu emprendedor y el empoderamiento local

Colaboración verdadera

- Asumir responsabilidades y tomar la iniciativa
- Colaboración y comunicación de manera respetuosa
- Practicar un diálogo abierto

2.2.5. Políticas generales

- Brindar estructura y mecanismos que establecen rendimiento predecible y cumplimiento.
- Ofrecer herramientas de capacitación y documentación que brindan directrices claras a sus asociados.
- Defender y exigir calidad para los clientes, así como para la propia empresa.
- Satisfacer o exceder las necesidades de los clientes, los objetivos de rendimientos y cumplir con todos los requisitos estatutarios y regulatorios
- Tener la solidez y flexibilidad del sistema de gestión de calidad para tener la estructura para lograr el cumplimiento con la mayor parte de los requisitos de los organismos regulatorios y normativos

2.2.6. Organigrama

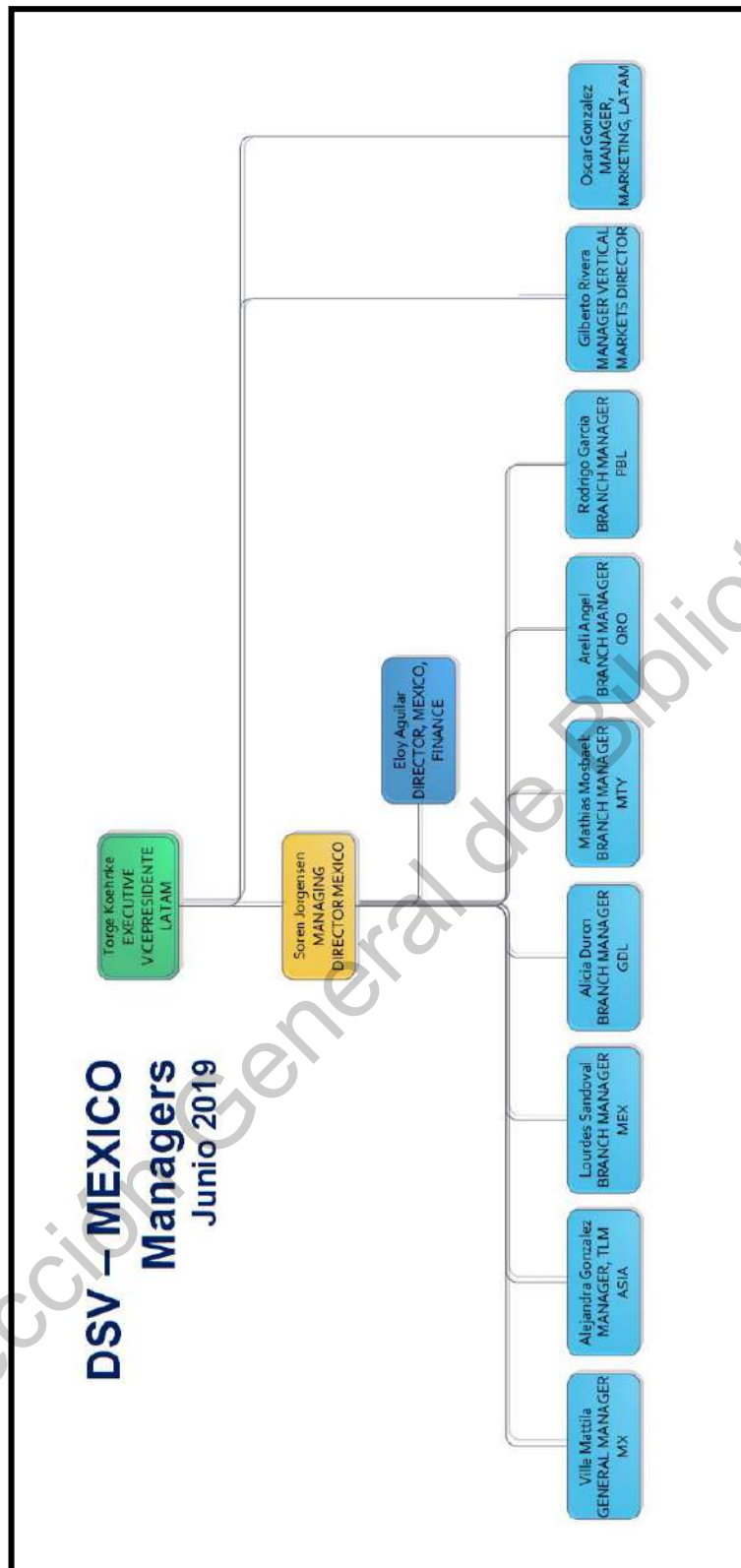


Figura 1. Organigrama a nivel nacional. Fuente: Archivo interno DSV Air & Sea 2019, s.p.

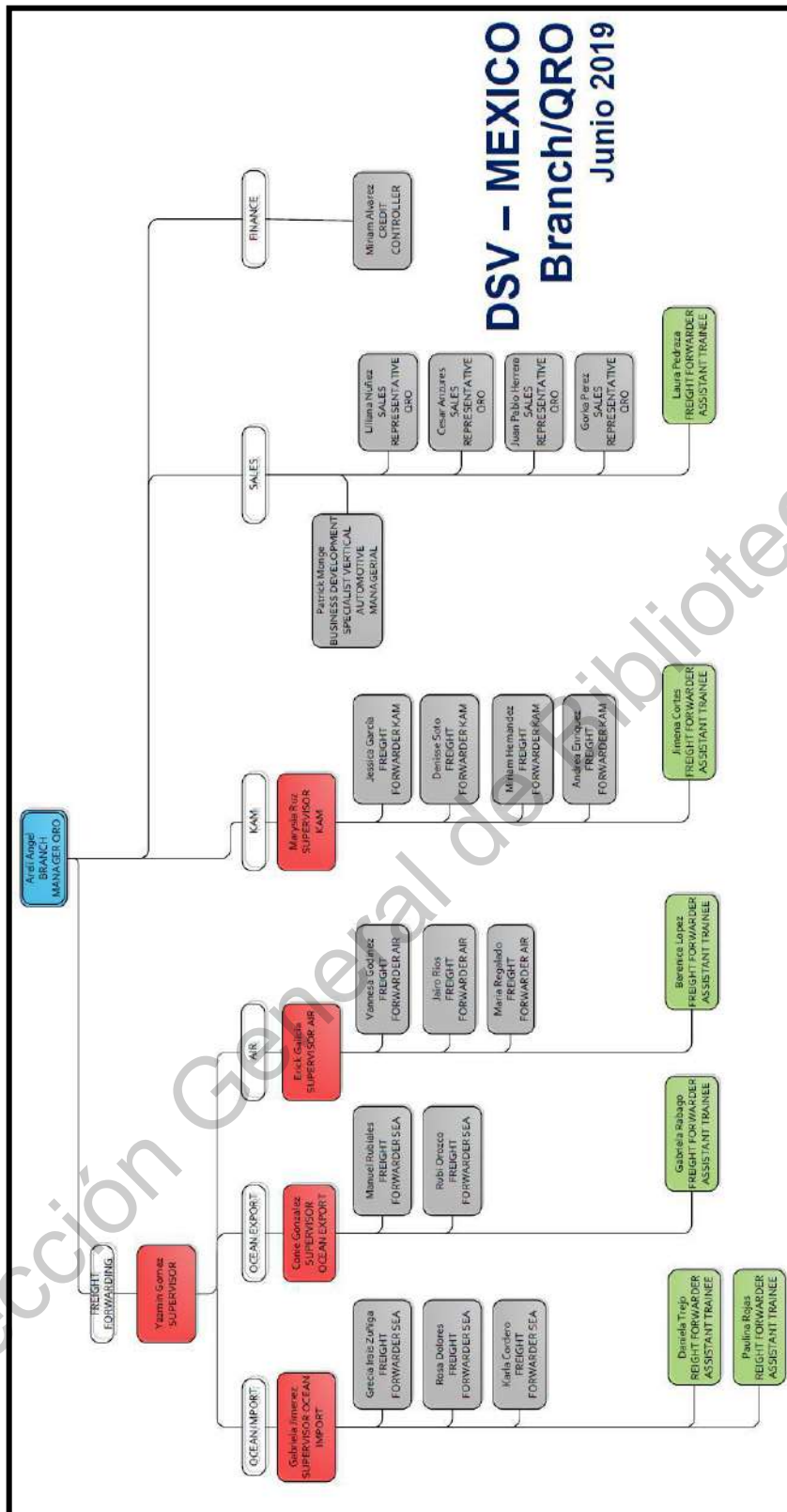


Figura 2. Organigrama Oficina Querétaro. Fuente: Archivo interno DSV Air & Sea 2019, s.p.

2.4. Investigaciones relacionadas

Existen diversas investigaciones relacionadas con el tema de la investigación a continuación se mencionan algunas de ellas:

La motivación es de gran importancia si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados, así lo señala Sum, Mun (2015) en su investigación sobre motivación y desempeño laboral. La misma autora menciona que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño en los colaboradores, ya que es la misma la que lleva al individuo actué de cierta forma, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento las metas y así traerá mejores beneficios. Con esta investigación la autora comprobó que el nivel de motivación que tienen los colabores es alto para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

Desde hace algunos años la perspectiva laboral y empresarial hacia los empleados ha cambiado de forma significativa. En la actualidad con varios estudios de comprobación se ha detectado que el recurso humano es un elemento muy valioso es por ello que se comenzó a hacer estudios, investigaciones y experimentos enfocados al desempeño y desarrollo personal de acuerdo a la motivación.

Desde hace más de 35 años, Great Place to Work® elabora y publica las listas de “Las mejores empresas para trabajar” en más de 50 países del mundo, reconociendo a las organizaciones que se destacan por sus políticas y comportamientos con respecto a sus empleados, y que contribuyen con el desarrollo de las personas y de la sociedad.

Para las compañías, más allá de la lo que significa en términos de reputación y estrategia de posicionamiento como marca empleadora, participar del ranking “las mejores empresas para trabajar” permite una evaluación precisa y objetiva de la cultura organizacional por parte de los empleados, información fundamental para la transformación de la cultura y para convertirse en “la mejor versión” de ellas misma.

Para transformado la organización en participativa, es necesario paso a paso, involucrar a la gente en las decisiones y el trabajo, los espacios de cómo se puede convivir en ellos, lograr que el trabajador intervenga en las mejoras, de esta forma se vuelve infeccioso de forma positiva y se adopta un sentido de pertenencia, para llegar a la alta participación deben predominar las motivaciones intrínsecas y psicológicas,

trabajando en los factores que desencadenan el involucramiento la información, el conocimiento, el poder y las recompensas. También es una búsqueda de enriquecimiento del trabajo, no solo en las actividades laborales si no que la gente crezca sin que aumente la jerarquía solo su desarrollo profesional.

La satisfacción laboral es una predisposición aprendida en la persona que percibe cumplidos sus requisitos en un ambiente laboral; el bienestar experimentado lleva a la persona a dar lo mejor de sí.

Algunos de los factores de satisfacción son los siguientes:

1. Ayudar a los empleados a dominar su labor (con la capacitación y el entrenamiento adecuados y la orientación de la experiencia, factores indispensables para los éxitos iniciales).
2. Permitirles más control (mayor libertad de acción sobre su trabajo para después hacerlos responsables de los resultados).
3. Presentar modelos de roles exitosos (observar a sus compañeros que ya tienen un buen desempeño laboral).
4. Usar el refuerzo social y la persuasión (darles reconocimiento, estímulos y realimentación verbal con el fin de elevar su confianza personal).

5. Dar apoyo emocional (para reducir la tensión y la ansiedad mediante una mejor definición de roles, asistencia en las tareas y un interés sincero por el trabajador).

Casi toda sociedad incluye grupos minoritarios que se sienten incapaces de controlar su propio destino. De manera similar, la mayor parte de las organizaciones laborales tiene varios empleados o grupos de empleados que sienten que dependen de otros, y que creen que su propio esfuerzo tendrá muy poco efecto en el desempeño. Estos empleados no se comprometen con su trabajo.

Esta impotencia contribuye a generar la frustrante experiencia de una baja eficacia personal, es decir, la convicción de las personas de que no pueden desempeñar con éxito su trabajo o hacer contribuciones significativas a éste. A menudo, los sentimientos de baja eficacia son producto de cambios mayores en la organización, ajenos al control de los empleados (como las fusiones de empresas). Estos problemas también se derivan de tener que trabajar a las órdenes de un líder autoritario, con un sistema de recompensas que no refuerza la competencia y la innovación, o en un puesto que carece de variedad, capacidad para tomar decisiones o claridad en las funciones.

Los sentimientos de baja eficacia personal son similares al conocido fenómeno del impostor, que impulsa a individuos de todos los niveles y en todas las industrias a no darle un reconocimiento adecuado a su propia experiencia y a sus logros. En cambio, se sienten como impostores y atribuyen erróneamente su éxito a la suerte, la simpatía, sus contactos personales o al momento, en lugar de al talento, la competencia o la perseverancia.

Por fortuna, las percepciones individuales de un bajo nivel de eficacia personal mejoran al facultar a los empleados. El facultamiento es todo proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan su desempeño laboral. Elimina las condiciones que causan impotencia, a la vez que refuerza los sentimientos de eficacia personal del empleado.

Además, autoriza a los empleados a lidiar con las situaciones y les permite tomar el control de los problemas a medida que se presentan.

3.2. Planteamiento del Problema

El presente estudio está dirigido a conocer la influencia de la motivación y sus efectos si se pone en práctica de forma adecuada, es dinámica, variable y está en constante mejora.

Para implementar una cultura de alta participación e involucración, primero es necesario romper paradigmas e ideas tradicionales que hasta cierto punto predominan en la sociedad desde los modelos de niveles jerárquicos como modelos de negocio fundados en ideas que podían ser funcionales en otras épocas, con otras generaciones. En la actualidad están impactando de manera significativa que empresas transnacionales empiecen a incursionar en estas áreas que no solo generan mejores resultados si no que dan gran valor a la base de toda organización que son

los personas. El nivel de vida ha decaído, las enfermedades se vuelven virales. El equilibrio de empresa-sociedad dejó de existir, y era tiempo de retomarlos.

A pesar de sus numerosas limitaciones, el involucramiento ha alcanzado en general un éxito sustancial. No es la respuesta a todos los problemas de una organización, pero la experiencia demuestra su utilidad general. La demanda de los empleados jóvenes de adquirir más poder y usar su talento no es una moda pasajera ni una ventaja competitiva que pueda desestimarse.

Parece haberse arraigado profundamente en la cultura de la gente libre en todo el mundo, y tal vez sea un impulso básico de los seres humanos. Los empleados desean algún control sobre las cosas que los afectan, y algún significado en su trabajo. Los líderes organizacionales deben dedicar esfuerzos de largo plazo y continuar la discusión para promover la participación como medio de fomentar algunos de los valores humanos que se requieren en el trabajo.

La participación tiene tanto éxito en la práctica que ya se convirtió en un fenómeno muy aceptado en las naciones más avanzadas, y se convertirá en una herramienta importante en el progreso de las naciones en desarrollo.

Son las principales causas por las que resulta de gran importancia conocer el resultado de la presente investigación, los directivos de la empresa autorizaron la presente investigación para hacer un análisis a detalle de los resultados obtenidos para establecer las recomendaciones pertinentes enfocadas en la mejora continua.

De acuerdo al contexto anterior, la pregunta de investigación planteada es la siguiente: ¿Qué impacto tiene la motivación para lograr un alto nivel de involucramiento?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

El objetivo general de la investigación es:

- Identificar qué relación hay entre la motivación para un alto involucramiento en un equipo de trabajo

3.3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación son:

- Identificar que tipo de motivación afecta en el compromiso laboral
- Describir el involucramiento

3.4. Definición del Universo

El universo lo constituye el personal de la empresa de la sucursal de Querétaro, conformada por 6 áreas y sus respectivas subdivisiones: ROAD, SEA (Importación marítima, Exportación marítima), AIR, KAM, Gerencias (Gerencia operativa y Gerencia de oficina) y Otros donde se incluyeron el resto de los departamentos con el menor número de empleados (Ventas, Marketing, IT) cada subdivisión tiene un

supervisor a cargo, que reportan al gerente operativo en caso de ser área operativa, el resto reporta a directo a la Gerente de oficina.

El total del universo asciende a 30 personas. Para fines de la investigación y por así convenir a los intereses de la empresa, la muestra corresponde al total del universo por lo que se encuestó al total de del personal de la sucursal.

3.5. Tamaño y tipo de la muestra

Se encuestó a un total de 30 personas siendo el total del personal de la sucursal, es una muestra probabilística ya que se dispone de un marco muestral y es representativa, es decir integra a toda la población dándole oportunidad de participar en la muestra.

3.6. Definición de Variables

Para cuestiones de la presente investigación se empleó la variable dependiente e independiente que a continuación se describe:

- **Variable dependiente (efecto)**

“La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa” (Robbins S., 1999:123).

- **Variable independiente (causa)**

Nalbadian, Haig R. y Shotter Andrew. (1997) consideran que el involucramiento laboral se refiere a la existencia de una estructura organizacional o mecanismos que utilizan el talento humano para participar

Edward E. Lawler . (1986) afirma que el involucramiento de los empleados se enfatiza en organizaciones horizontales que incorporan en las actividades y responsabilidades a los equipos, aportando a los empleados conocimientos, implica un enfoque entre el colaborador, la empresa y las tareas que ambos desempeñan, es decir, participar de una manera más activa y no limitarse solamente a cumplir con obligaciones o tareas asignadas.

3.7. Hipótesis

Para efectos de la presente investigación, se plantea la siguiente hipótesis:

La motivación influye para un alto involucramiento en un equipo de trabajo

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño del estudio

La investigación no presenta un diseño experimental que de acuerdo a los autores Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, P. (2003) se define como *“la investigación que se realiza sin manipular intencionalmente las variables puesto que no se tiene control ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron al igual que sus efectos”* (p.205).

A diferencia de una investigación experimental, en la que un investigador crea intencionalmente una situación a la que son expuestos los individuos (tal situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo bajo determinadas circunstancias para después evaluar los resultados, en la investigación de diseño no experimental no se construye ninguna situación, más bien se observan situaciones ya existentes tal y como se presentan en su contexto natural y son analizados.

A su vez la investigación presenta un enfoque cuantitativo, es decir usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

4.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio que presenta la investigación es transversal, este tipo de diseño se centra en recolectar datos en un solo momento y en un tipo único. El propósito del tipo de estudio transversal es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un determinado momento.

A su vez el estudio es descriptivo correlacional y de campo, descriptivo porque que indaga la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en un grupo demográfico. Correlacional porque describe la relación entre dos o más categorías, conceptos o variables y determinar el grado de relación y semejanza; y de campo porque se lleva a cabo en el sitio donde ocurren las variables.

4.3. Instrumento

El instrumento utilizado para recabar la información fue un cuestionario escala de tipo Likert (ordinal) con 40 preguntas de las cuales 10 corresponden a datos generales, 15 para la variable de motivación y 15 para la variable de involucramiento de estudio.

La Escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona, las respuestas son puntuadas en un rango de valores. Todas las preguntas del cuestionario fueron validadas por pares y expertos.

4.4. Procedimiento

Para la elaboración de la investigación se siguieron las etapas que se describen a continuación:

1. Se solicitó autorización a los directivos de la empresa para la realización del estudio notificando que el manejo de la información obtenida sería tratada de forma confidencial y solo para fines de estudios académicos
2. Una vez obtenida la autorización, se procedió a desarrollar el marco teórico de la investigación y la estructura de la tesis.
3. Se elaboraron las características de la investigación (problema, objetivos, muestra, hipótesis etc.)
4. Posteriormente se elaboró el instrumento, después de dos revisiones quedo validado, el cuestionario compuesto por 40 preguntas de las cuales 10 corresponden a datos generales, 15 para la variable de motivación y 15 para la variable de involucramiento de estudio.
5. Se aplicó el cuestionario se la población a la población de estudio en el lugar de trabajo.

6. Una vez recopiladas las encuestas, se hizo el vaciado de datos para su análisis. Por medio de graficas se representaron los resultados de los cuestionarios y se llevó a cabo la correlación de Pearson para la comprobación de la hipótesis
7. Por último, se presentaron los resultados y las conclusiones de la investigación

4.5. Procesamiento de la información

Después de aplicar el cuestionario a la población, se capturaron los resultados obtenidos en una hoja de excell. Por medio de la aplicación de estadística descriptiva (frecuencias relativas y absolutas) se hizo la elaboración de los gráficos de cada pregunta y la presentación de los mismos en porcentajes.

Al final se efectuó el análisis de la correlación de Pearson para comprobación de la hipótesis planteada

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la muestra

A continuación, se muestran los resultados de los datos generales y sociodemográficos del total de la población encuestada,

Con respecto al sexo el 80% de la sucursal son mujeres siendo un porcentaje muy significativo al ser una mayoría muy notable y a considerar para el análisis de ciertas variables más adelante, el 20% restante conformado por hombres. (Figura 3)

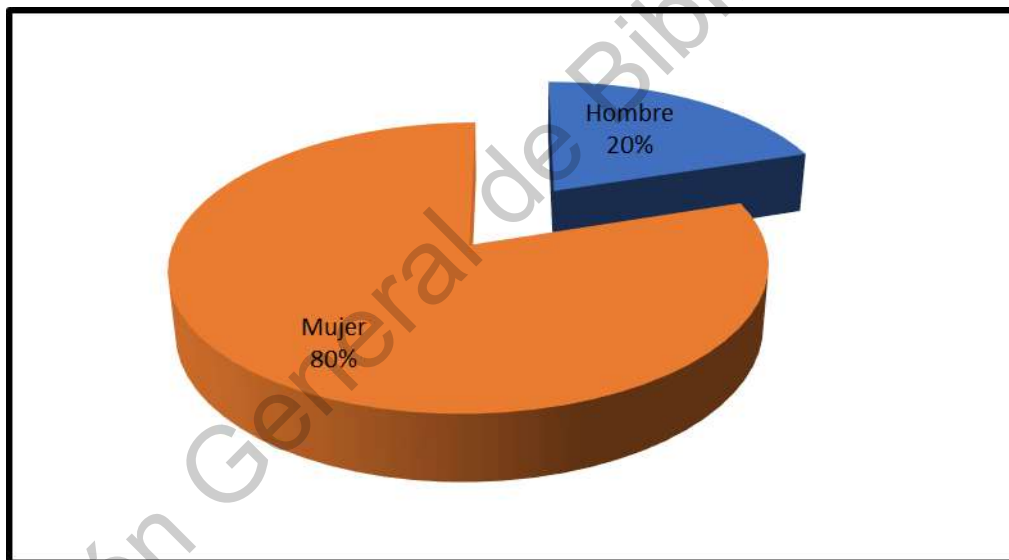


Figura 3. Distribución de la población encuestada por sexo. Fuente: Elaboración propia (2019)

Con respecto a la edad de toda la población encuestada, la mayoría se encuentra entre los 18 a 29 años equivalente a un 53%. Le sigue la población entre 30 a 39 años con un 40%. Por último, se encuentra la población entre 40 a 49 años con sólo un 7% (Figura 4)

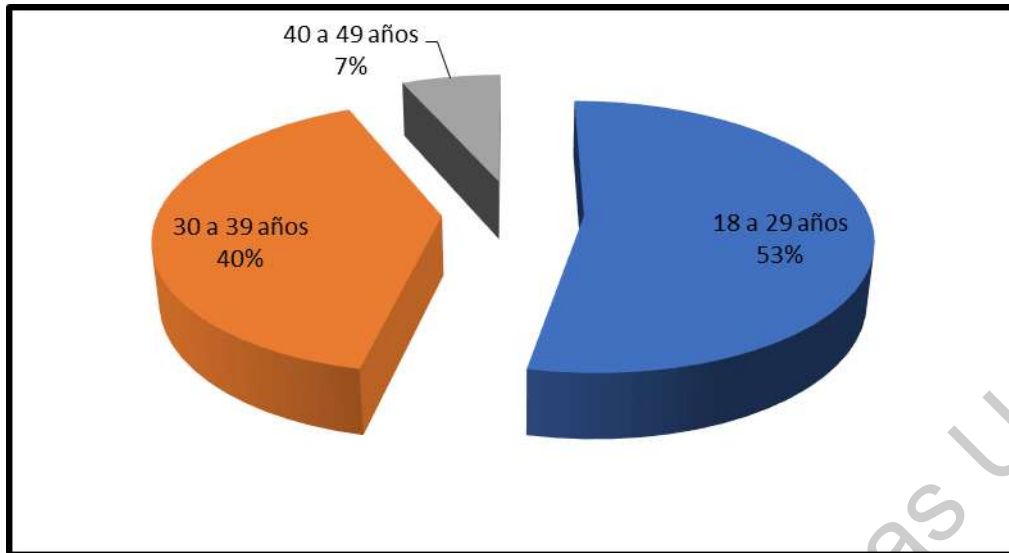


Figura 4. Distribución de la población encuestada por edad. Fuente: Elaboración propia (2019)

Un 53% de la población es soltera, 30% es casada, y un 17% vive en unión libre.

(Figura 5)

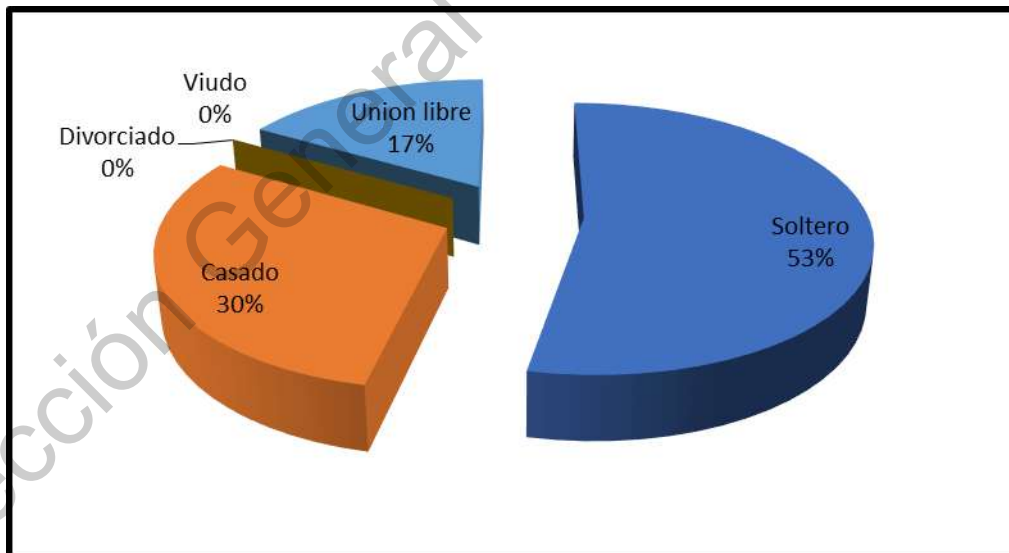


Figura 5. Distribución de la población encuestada por estado civil. Fuente: Elaboración propia (2019)

El 70% de la sucursal está en puestos operativos (importación y exportación, aéreo marítimo, y terrestre), 10% están en áreas como ventas, IT y marketing, 7% están a cargo de puestos gerenciales y sólo un 3% le corresponde a la persona a cargo de la oficina. (Figura 6)

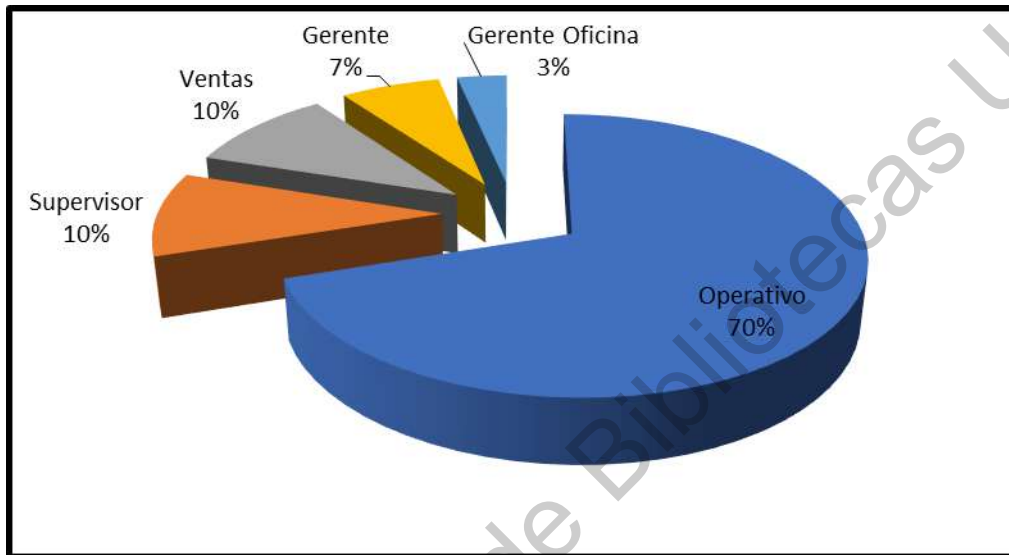


Figura 6. Distribución de la población encuestada por su puesto. Fuente: Elaboración propia (2019)

La distribución de la población se presenta con un 23% en el equipo SEA, 20% en ROAD, 20% en KAM, 17% en otros (ventas, IT, marketing) y por último un 10% corresponde al equipo directivo (Figura 7).

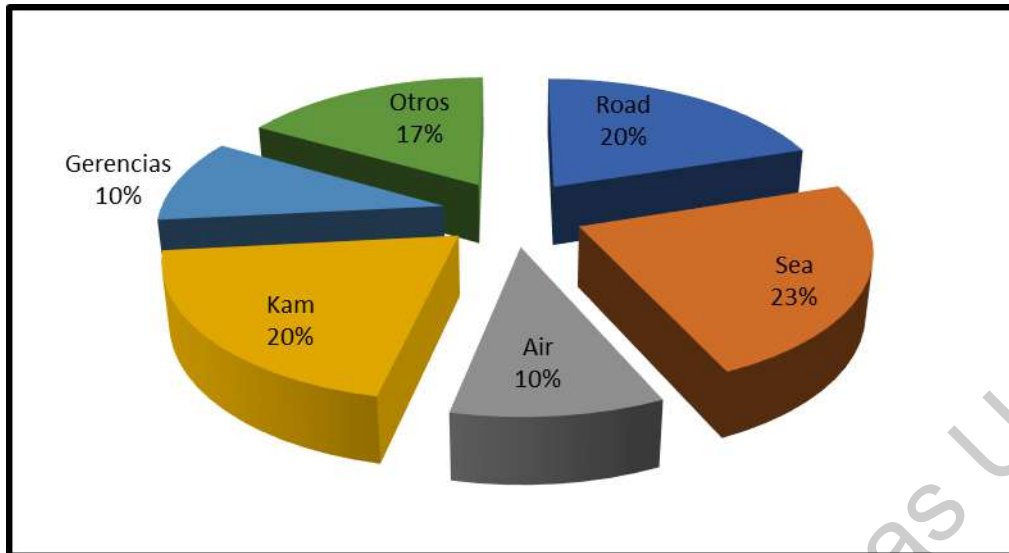


Figura 7. Distribución de la población encuestada por área. Fuente: Elaboración propia (2019)

Con respecto al nivel económico, el 97% de los encuestados dijo tener un nivel medio, y sólo el 3% manifestó tener un nivel bajo. (Figura 8)

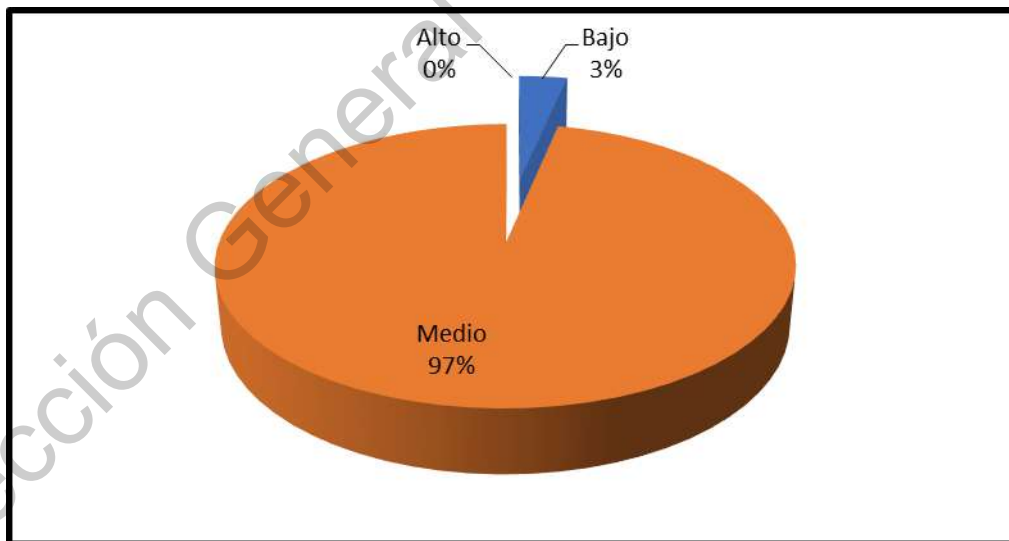


Figura 8. Distribución de la población encuestada por nivel económico. Fuente: Elaboración propia (2019)

La antigüedad de los encuestados en la empresa se compone por un 41% de empleados en la sucursal con 5 o más años, y una mayoría con un 59% con menos de 3 años conformado un 31% entre 1 y 3 años y un 28% entre menos de un año y un año. (Figura 9)

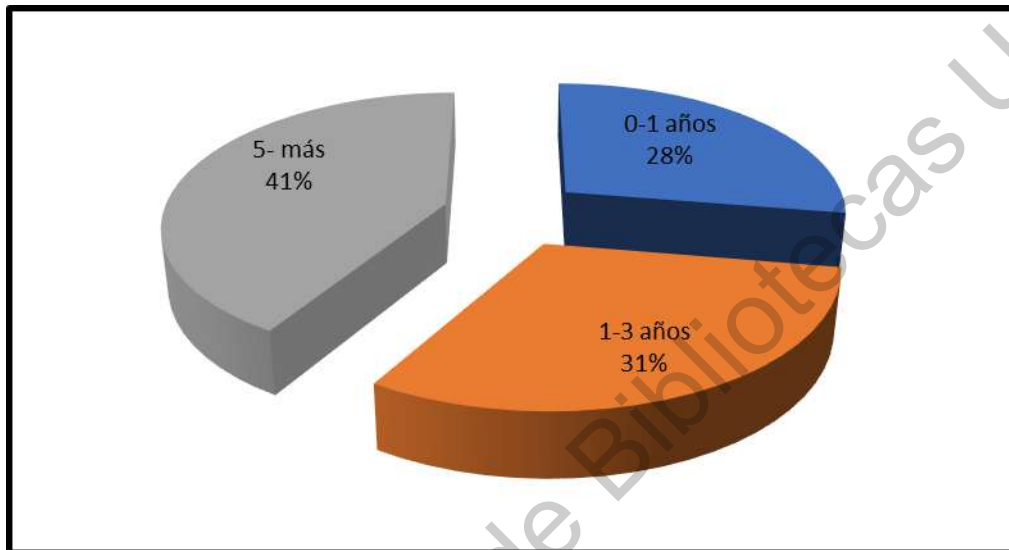


Figura 9. Distribución de la población encuestada por antigüedad en la empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

La antigüedad de los encuestados en su puesto está formada por un 55% entre menos de un año y un 1 año, un 24% con 5 años o más y un 21% entre 1 y 3 años. (Figura 10)

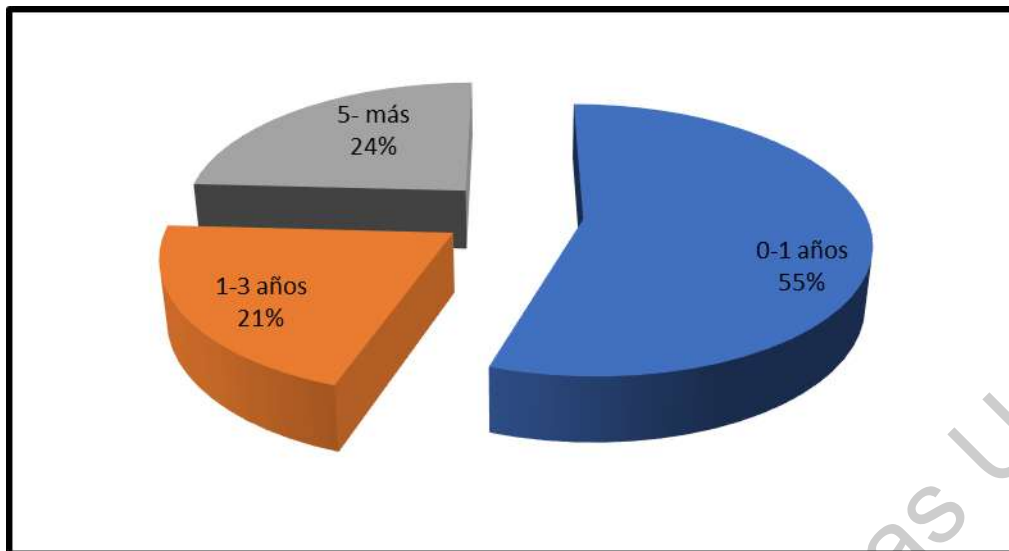


Figura 10. Distribución de la población encuestada por antigüedad en el puesto. Fuente: Elaboración propia (2019).

Con un 53%, el mayor porcentaje de encuestados mencionó no tener dependientes económicos, mientras que el 47% restante manifestó tener dependientes económicos. (Figura 11.)

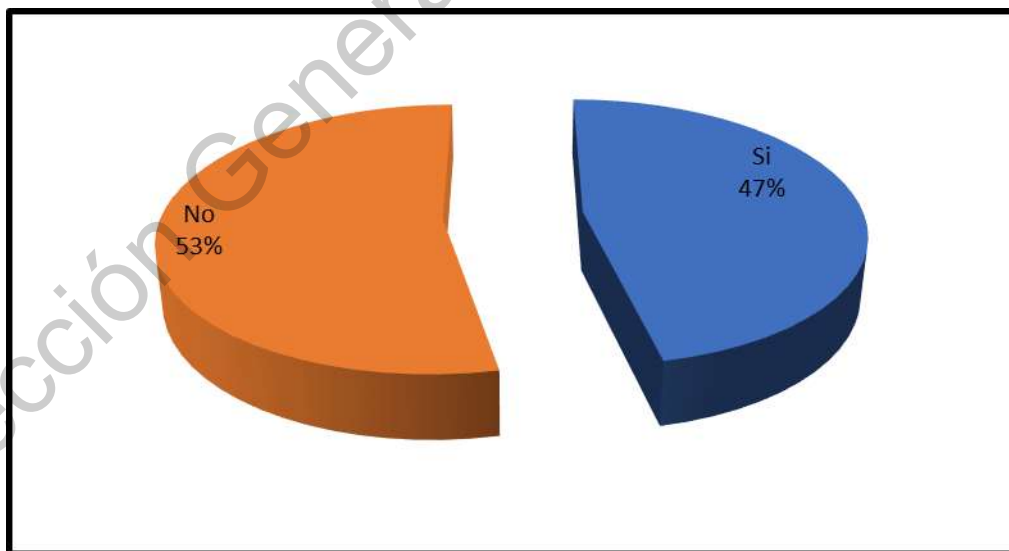


Figura 11. Distribución de la población encuestada por dependientes económicos. Fuente: Elaboración propia (2019)

La empresa maneja dos tipos de contrato, de los encuestados el 77% cuenta con contrato planta y un 23% con contrato de becarios. Esta puntuación quedo alterada por el momento en que se realizó la encuesta ya que antes de realizarla se presentó rotación de personal, en números generales la empresa a nivel nacional maneja un porcentaje de 40% aproximadamente de empleados con contrato de becarios su mayoría en áreas operativas y financieras, los presumen como una de sus principales fuerzas de trabajo. (Figura 12)

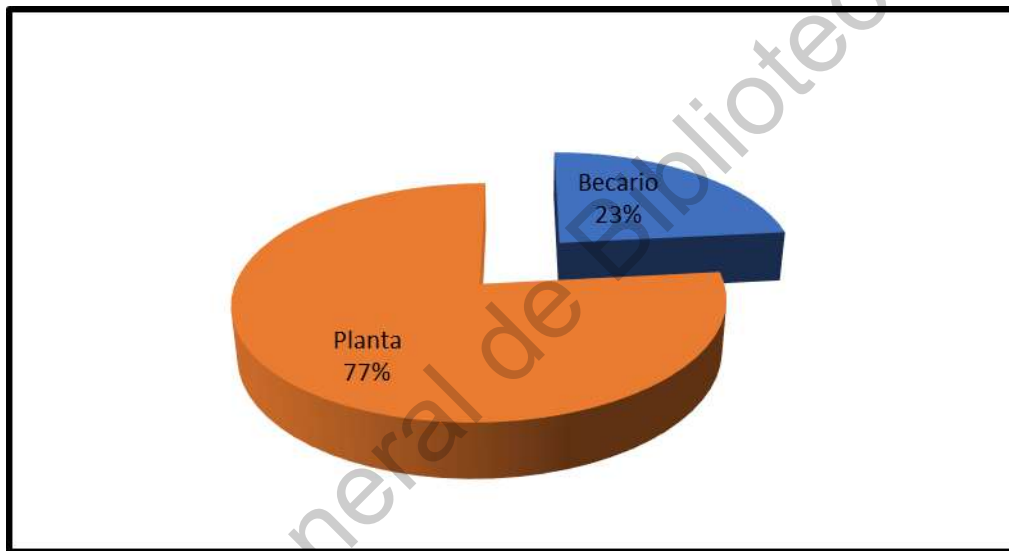


Figura 12. Distribución de la población encuestada por tipo de contrato. Fuente: Elaboración propia (2019)

5.1. Resultados de la variable motivación

Una vez que se capturaron los resultados obtenidos después de aplicar la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados para la variable de motivación.

Tabla 1

Preguntas relacionadas con la motivación

ENCUESTA		Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
1	¿Te sientes motivado en la organización?	13%	43%	37%	7%	0%
2	¿La empresa utiliza recompensas monetarias justas y equitativas?	3%	34%	50%	10%	3%
3	¿La empresa capacita a los empleados?	40%	33%	27%	0%	0%
4	¿En la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?	57%	23%	20%	0%	0%
5	¿Te visualizas en la empresa a largo plazo por decisión propia?	23%	37%	23%	10%	7%
6	¿Recibes un justo reconocimiento de tu labor de parte de tus directivos?	44%	30%	13%	10%	3%
7	¿Los empleados permanecen debido a la buena administración de la empresa?	3%	21%	52%	20%	7%
8	¿Se promueve la participación en las actividades laborales diarias?	20%	50%	17%	10%	3%
9	¿El salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	0%	23%	33%	20%	24%
10	La empresa es accesible al otorgar permisos con o sin goce de sueldos	43%	37%	10%	7%	3%
11	¿La empresa brinda un plan de salud eficiente para ti y para su familia?	47%	27%	20%	3%	3%
12	¿Estas satisfecho con tus oportunidades de promoción?	20%	33%	20%	17%	10%
13	En tu departamento tienen las cargas de trabajo bien repartidas	14%	33%	30%	20%	3%
14	¿Recibes apoyo y colaboración por parte de tus compañeros?	54%	30%	13%	3%	0%
15	¿Recibes capacitación apropiada y actualizada al puesto que desempeñas?	23%	47%	20%	7%	3%

Fuente: Elaboración propia (2019).

Con un 43% el mayor porcentaje de los encuestados mencionó sentirse frecuentemente motivado en la organización, 13% siempre, mientras que un 37% algunas veces, 7% rara vez y 0% nunca. (Figura 13)

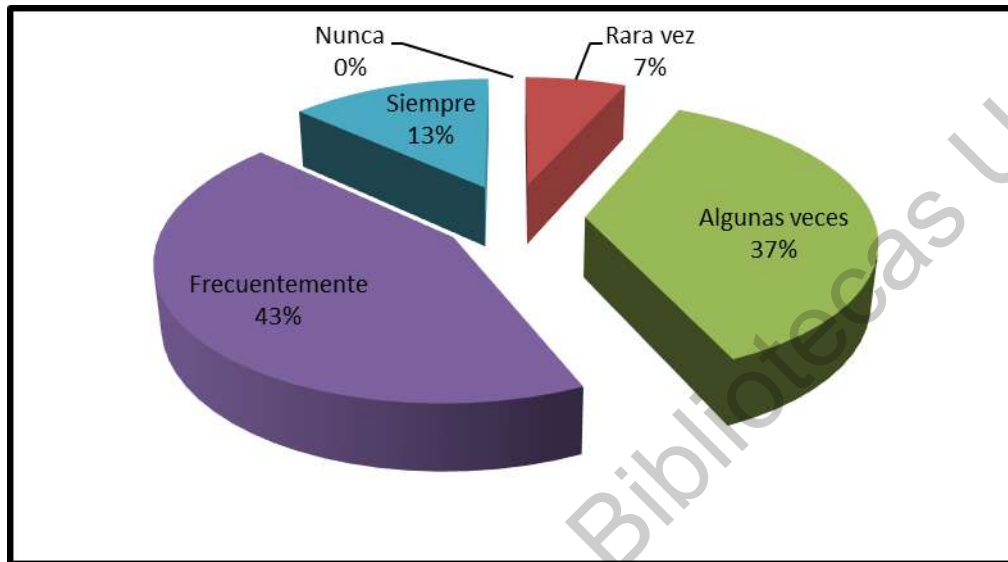


Figura 13. Motivación en la organización. Fuente: Elaboración propia (2019)

Con un porcentaje menor el 3% considera que la empresa utiliza recompensas monetarias justas y equitativas, 34% frecuentemente, 50% algunas veces, 10% rara vez y 3% nunca. (Figura 14)

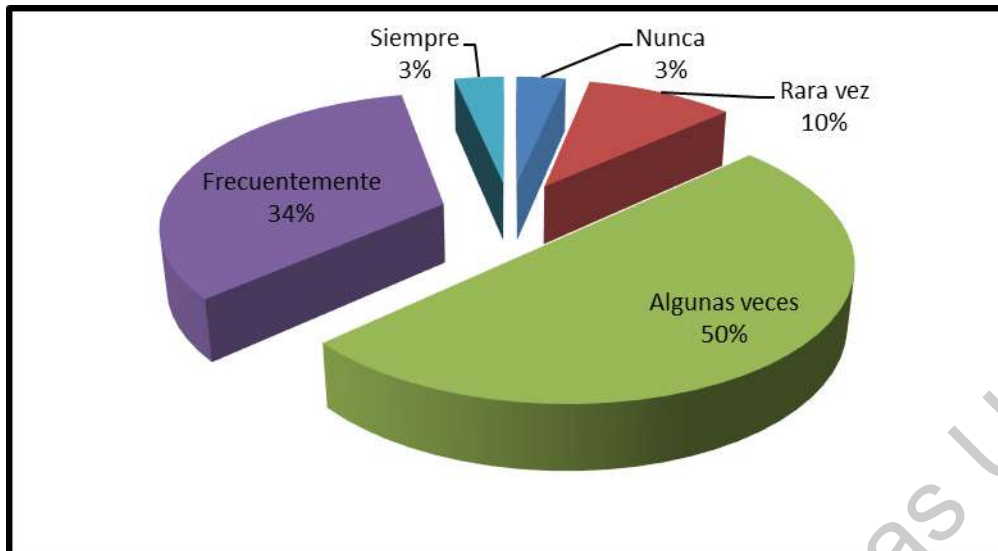


Figura 14. Recompensas monetarias justas y equitativas. Fuente: Elaboración propia (2019)

Con respecto a la capacitación a los empleados 40% considera que siempre la hay, 33% frecuentemente, 27% algunas veces y 0% rara vez y nunca. (Figura 15)

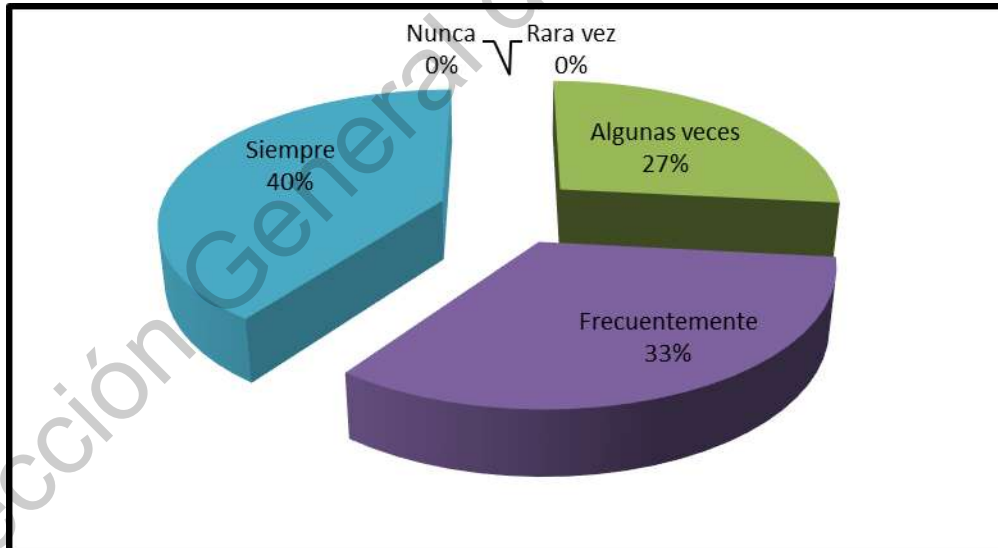


Figura 15. Capacitación a los empleados. Fuente: Elaboración propia (2019)

Con un porcentaje mayor 57% de los encuestados consideran que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores, 23% frecuentemente, 20% algunas veces y 0% rara vez y nunca. (Figura 16)

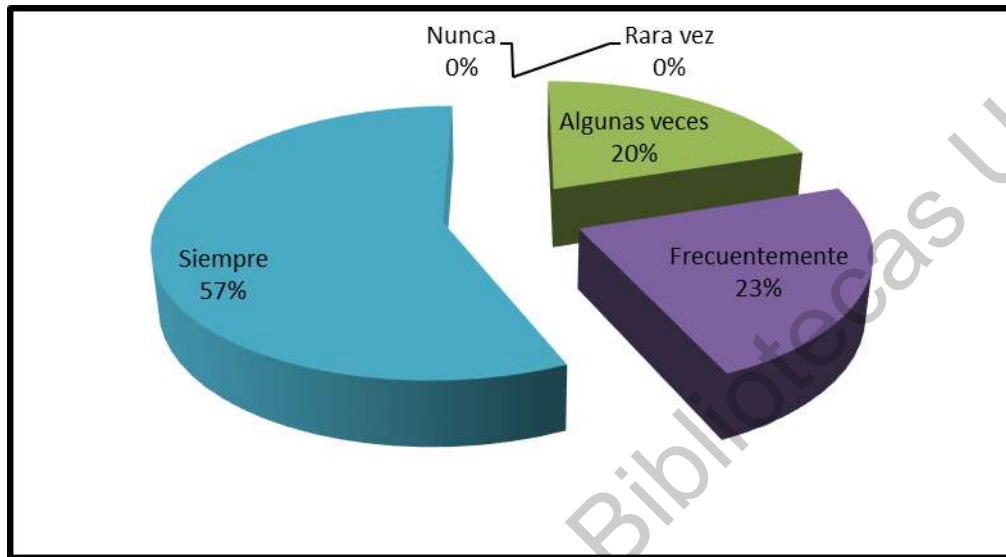


Figura 16. Fomentar compañerismo y unión entre los trabajadores. Fuente: Elaboración propia (2019)

Un 23% de los encuestados se visualizan en la a largo plazo por decisión propia, un 37% frecuentemente, 23% algunas veces, 10% rara vez y un 7% nunca. (Figura 17)

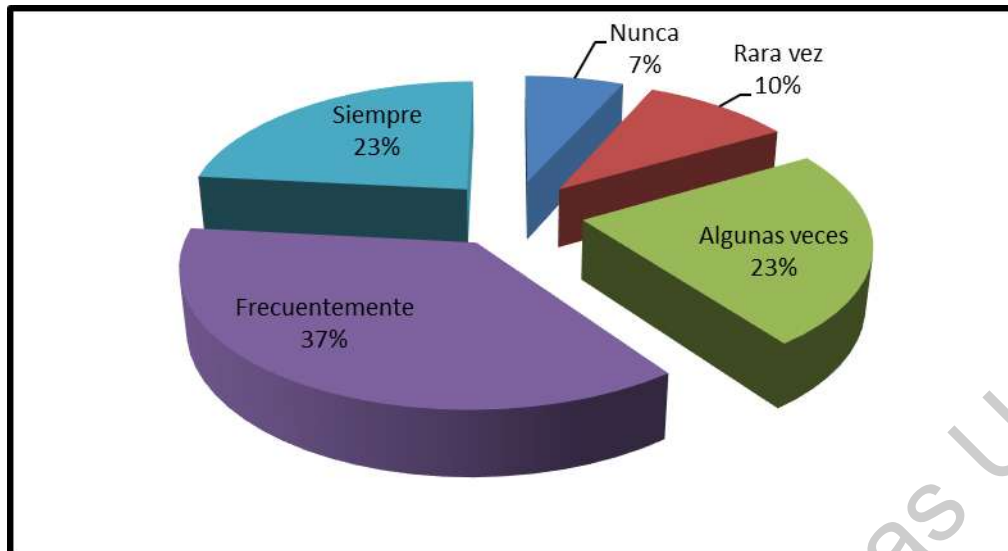


Figura 17. Visualización en la empresa a largo plazo. Fuente: Elaboración propia (2019)

Sólo un 3% piensa que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus directivos, un 44% frecuentemente, 30% algunas veces, 13% rara vez y un 10% nunca. (Figura 18)

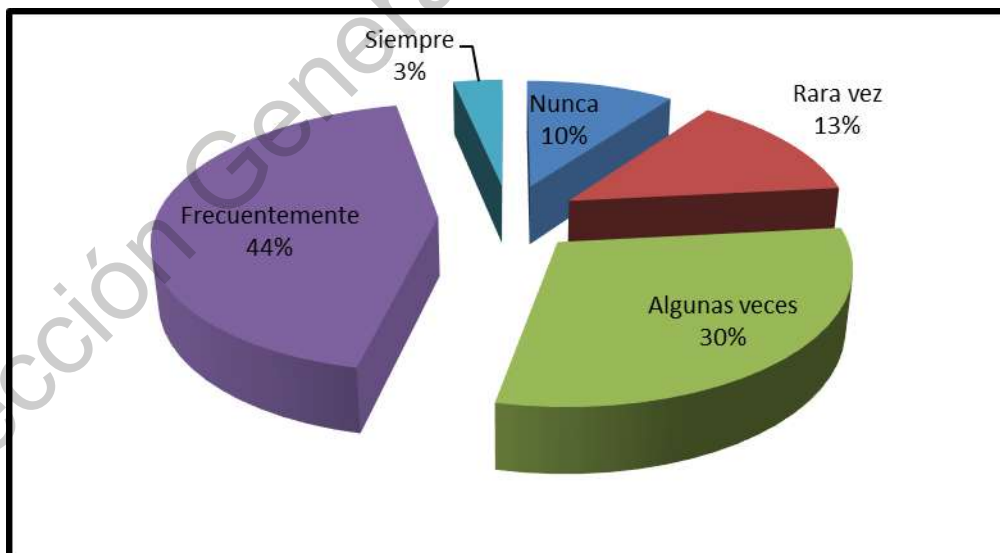


Figura 18. Reconocimiento por parte de los directivos. Fuente: Elaboración propia (2019)

Los empleados consideran que permanecen debido a la buena administración con un 23%, el resto siendo mayoría con un 77% declaró que sólo algunas veces, rara vez y nunca permanecen debido a ese factor. (Figura 19)

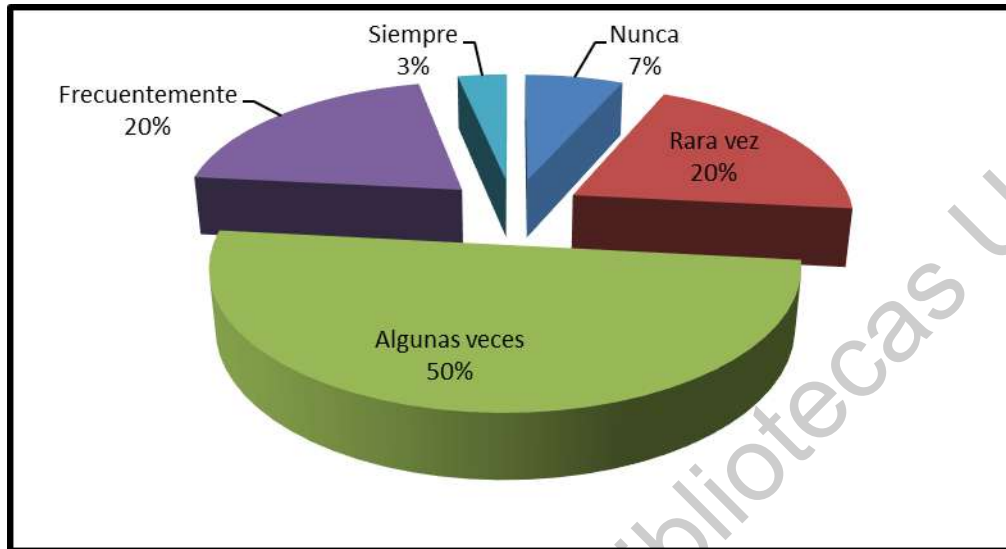


Figura 19. Permanencia por buena administración. Fuente: Elaboración propia (2019)

70% de los encuestados piensa que se promueve la participación en las actividades laborales diarias (20% siempre, 50% frecuentemente), un 17% declaró que algunas veces, 10% rara vez y 3% nunca. (Figura 20)

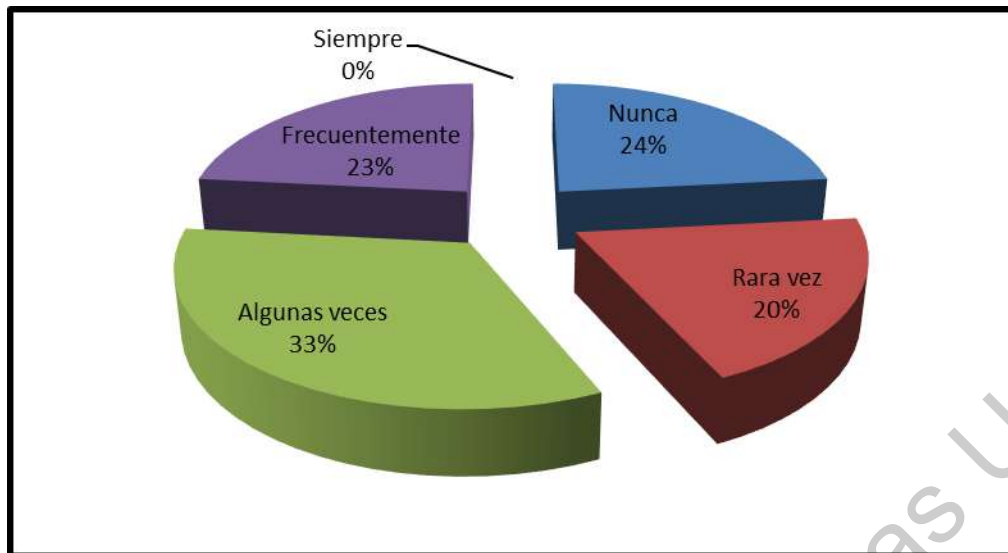


Figura 20. Promover la participación en las actividades laborales diarias. Fuente: Elaboración propia (2019)

Ninguno de los encuestados considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo, un 23% piensa que frecuentemente, 33% algunas veces, 20% rara vez y un 24% nunca. (Figura 21)

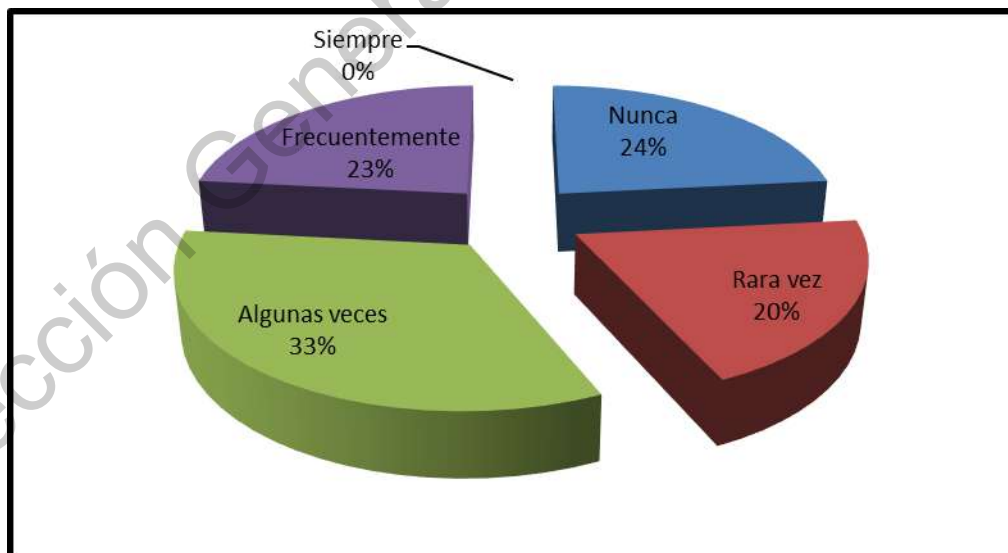


Figura 21. Salario neto justo en relación a trabajo y esfuerzo. Fuente: Elaboración propia (2019)

Con una mayoría, el 43% de los encuestados considera que la empresa es accesible al otorgar permisos con o sin goce de sueldos, un 37% piensa que frecuentemente, 10% algunas veces, 7% rara vez y un 3% nunca. (Figura 22)

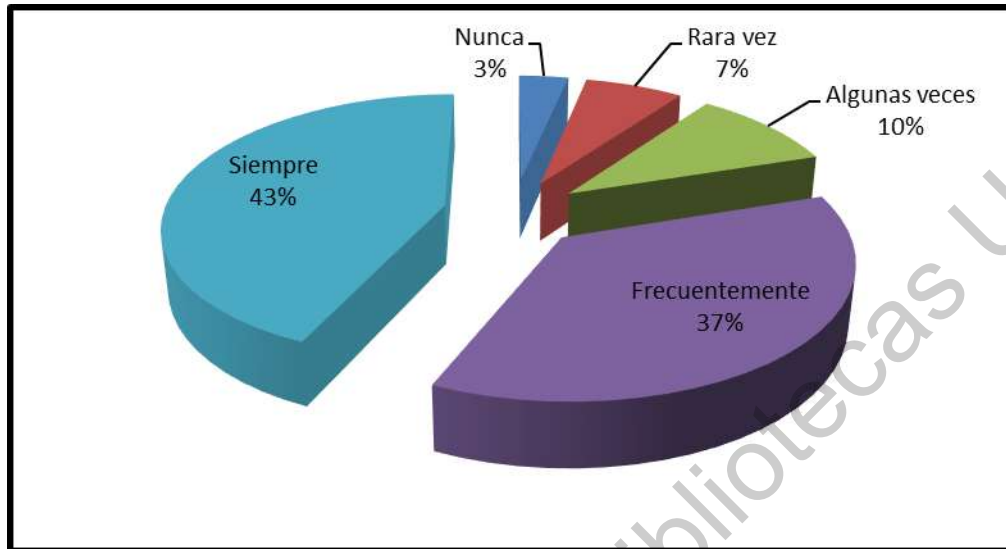


Figura 22. Accesibilidad para permisos con o sin goce de sueldo. Fuente: Elaboración propia (2019)

El 43% de los encuestados considera que la empresa brinda un plan de salud eficiente para el empleado y su familia, un 27% piensa que frecuentemente, 20% algunas veces, 3% rara vez y un 3% nunca. (Figura 23)

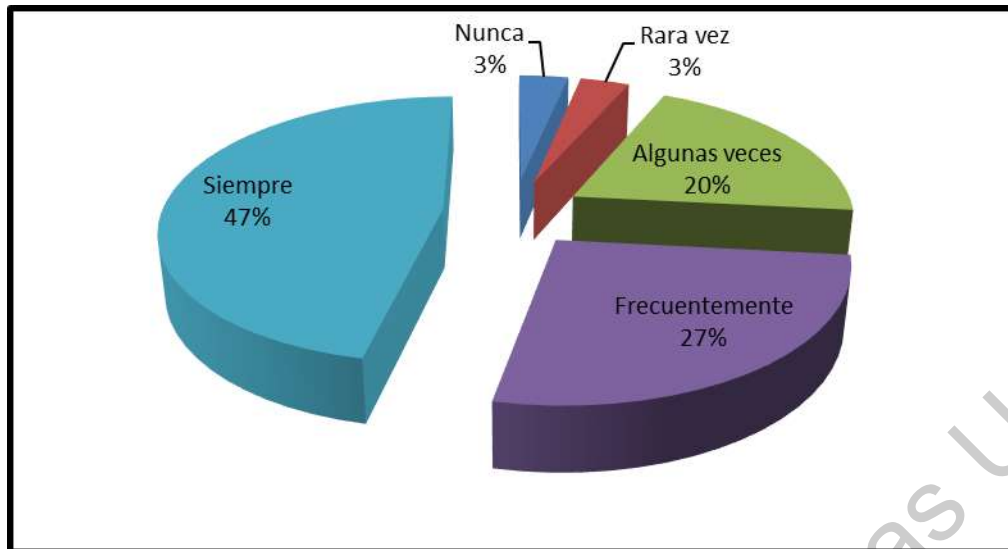


Figura 23. Plan de salud eficiente para el empleado y su familia. Fuente: Elaboración propia (2019)

Sobre la satisfacción de los empleados con sus oportunidades de promoción sólo el 20% de los encuestados considera que estas satisfecho, 33% piensa que frecuentemente, 20% algunas veces, 17% rara vez y un 10% que nunca. (Figura 24)

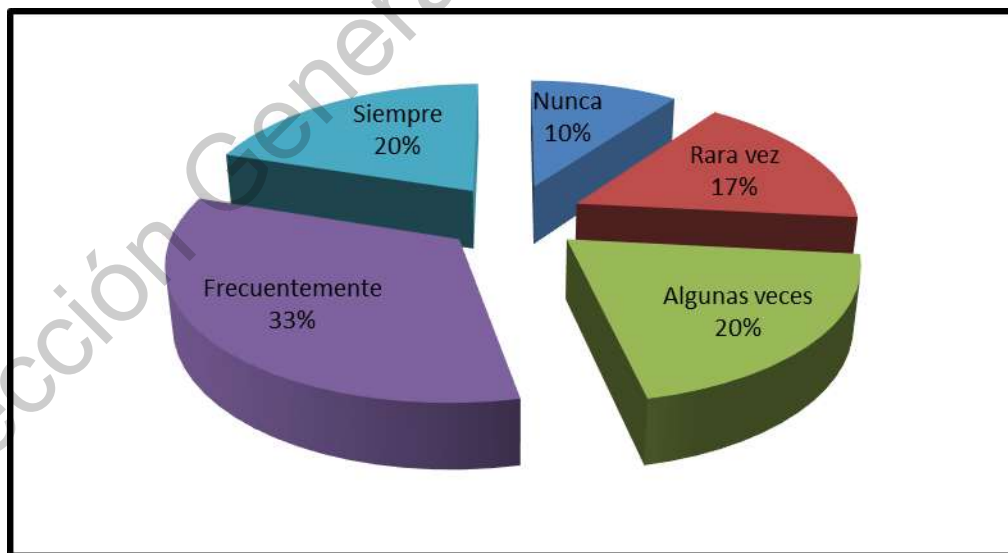


Figura 24. Satisfacción de los empleados con sus oportunidades de promoción. Fuente: Elaboración propia (2019)

Sólo el 14% de los empleados opina que en su departamento tienen las cargas de trabajo bien repartidas 33% afirma que frecuentemente, 30% algunas veces, 20% rara vez y un 3% que nunca. (Figura 25)

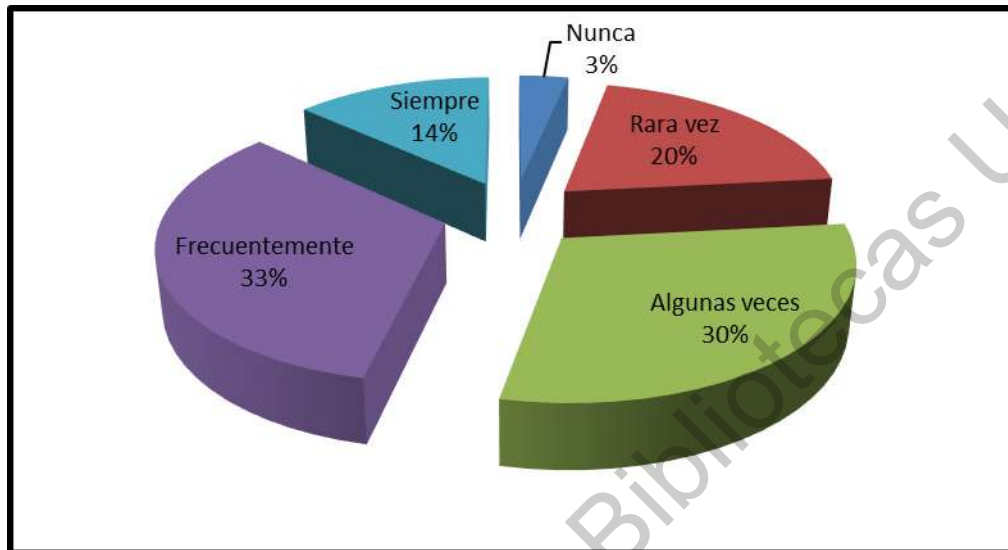


Figura 25. Repartición de carga de trabajo equitativa por departamento. Fuente: Elaboración propia (2019)

Siendo mayoría el 54% de los empleados opina que en recibe apoyo y colaboración por parte de tus compañeros 30% piensa que frecuentemente, 13% algunas veces, 3% rara vez y ninguno que nunca. (Figura 26)

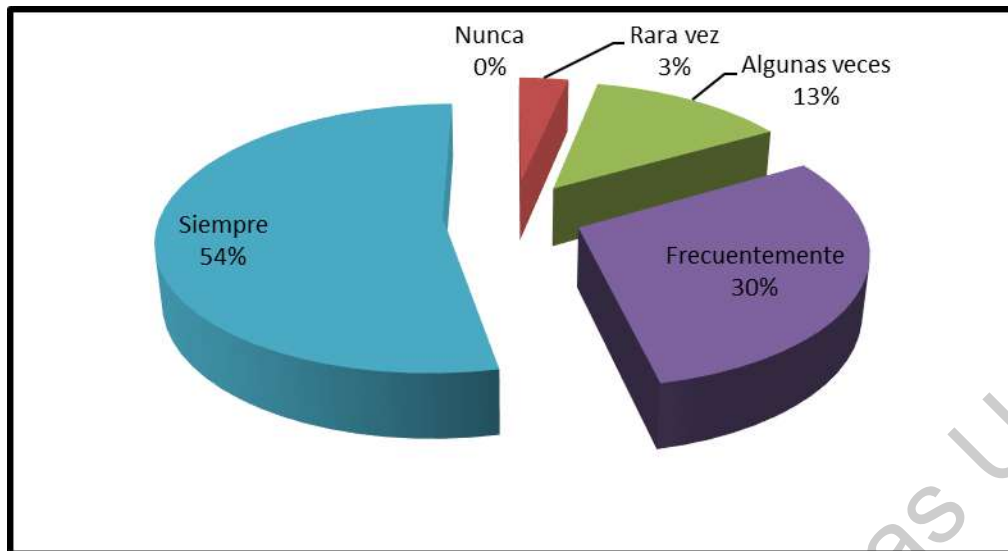


Figura 26. Apoyo y colaboración por parte de compañeros. Fuente: Elaboración propia (2019)

El 23% de los encuestados considera recibe capacitación apropiada y actualizada al puesto que desempeñas 47% afirma que frecuentemente, 20% algunas veces, 7% rara vez y un 3% que nunca. (Figura 27)

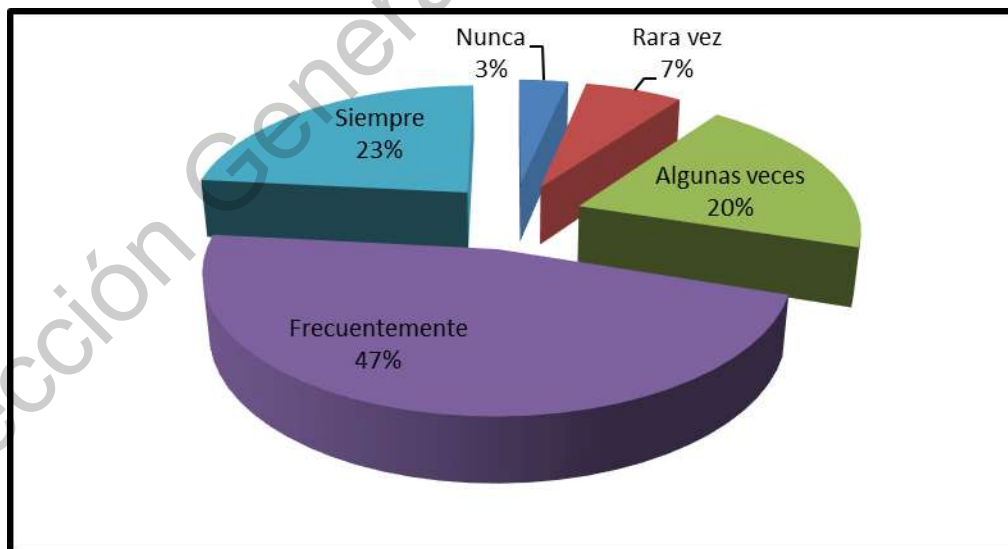


Figura 27. Plan de salud eficiente para el empleado y su familia. Fuente: Elaboración propia (2019)

5.2. Resultados de la variable de alto involucramiento

Tabla 2

Preguntas relacionadas con el involucramiento

ENCUESTA		Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
1	¿Se te permite tomar decisiones relacionadas con tu cargo?	30%	40%	17%	10%	3%
2	¿Qué tan comprometido te sientes con la organización?	37%	43%	10%	7%	3%
3	¿Sientes confianza y lealtad con la organización?	33%	37%	16%	7%	7%
4	¿La empresa fomenta el desarrollo personal de los empleados?	20%	47%	20%	10%	3%
5	¿Hay cohesión y trabajo en equipo participación activa en tu departamento?	23%	47%	20%	3%	7%
6	¿Tienes la confianza para expresarte aun cuando tu opinión es diferente?	33%	40%	10%	14%	3%
7	¿Existe una buena comunicación en tu equipo de trabajo?	50%	20%	27%	0%	3%
8	¿Pones en práctica tus competencias y habilidades?	20%	66%	7%	7%	0%
9	¿Recibes retroalimentación constructiva por parte de tus directivos?	23%	47%	13%	7%	10%
10	¿Recomendarías a la organización como opción laboral para algún familiar o amigo?	20%	50%	20%	0%	10%
11	¿La empresa ha reconocido tu trabajo en las últimas dos semanas?	37%	30%	17%	13%	3%
12	¿Tus valores son similares a los de la empresa?	20%	44%	30%	3%	3%
13	¿El tiempo laboral que dedicas a la empresa te permite realizar otras actividades personales al final del día?	14%	23%	30%	23%	10%
14	¿Se realizan actividades culturales o de integración con la finalidad de mejorar la convivencia?	33%	44%	23%	3%	0%
15	¿Las metas individuales solicita la empresa son metas alcanzables?	17%	63%	14%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia (2019).

Un 30% de la población encuestada menciona que se le permite tomar decisiones relacionadas a su cargo, un 40% frecuentemente, el 17% manifestó que algunas veces, un 10% afirmó que rara vez y el 3% restante que nunca. (Figura 28).

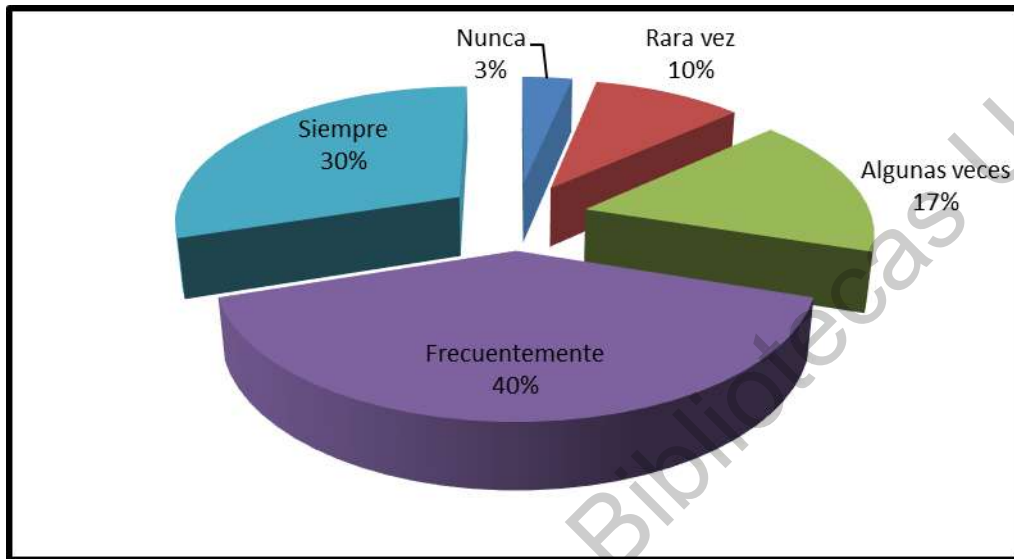


Figura 28. Toma de decisiones en tu cargo. Fuente: Elaboración propia (2019)

Con respecto al compromiso que sienten en la organización, un 37% considera que siempre está comprometido, un 43% frecuentemente, 10% algunas veces, un 7% rara vez y el 3% restante nunca. (Figura 29).

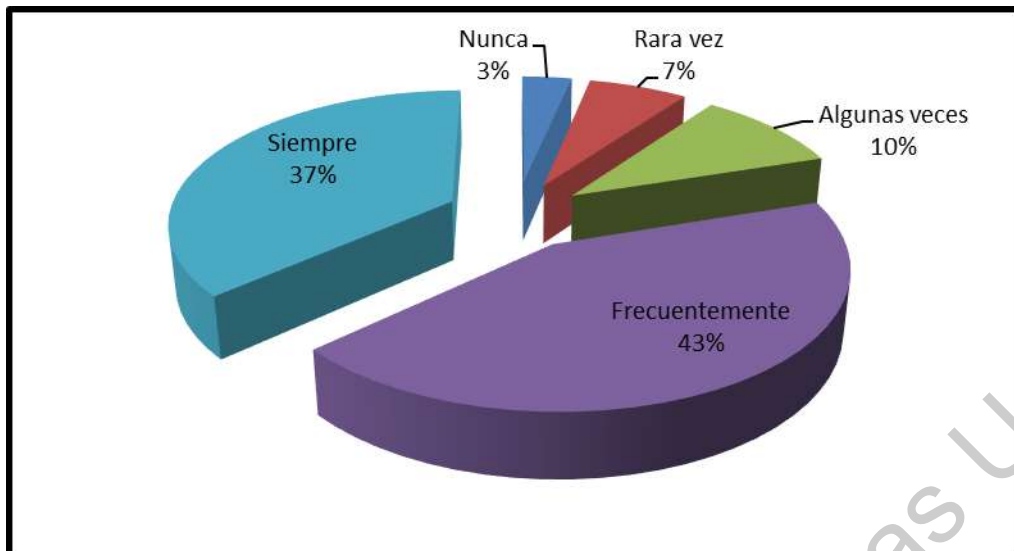


Figura 29. Compromiso en la organización. Fuente: Elaboración propia (2019)

Un 33% de los encuestados sienten confianza y lealtad en la organización, 37% con frecuencia, 16% algunas veces, 7% rara vez y por último un 7% que nunca. (Figura 30)

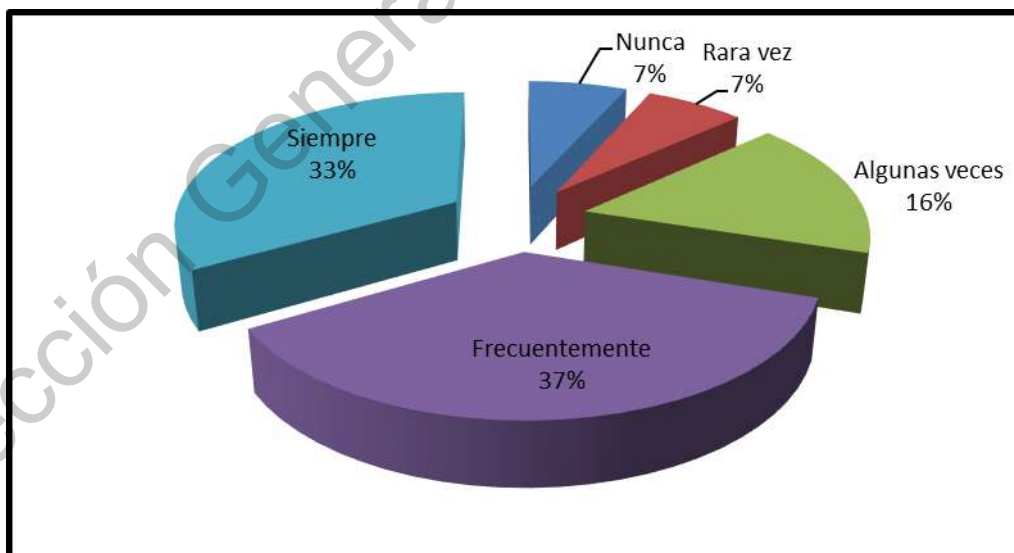


Figura 30. Confianza y lealtad en la organización. Fuente: Elaboración propia (2019)

En referencia al desarrollo personal fomentado por la empresa, 20% piensan que siempre sucede, un 47% frecuentemente, un 20% algunas veces, un 10% rara vez y un 3% nunca. (Figura 31)

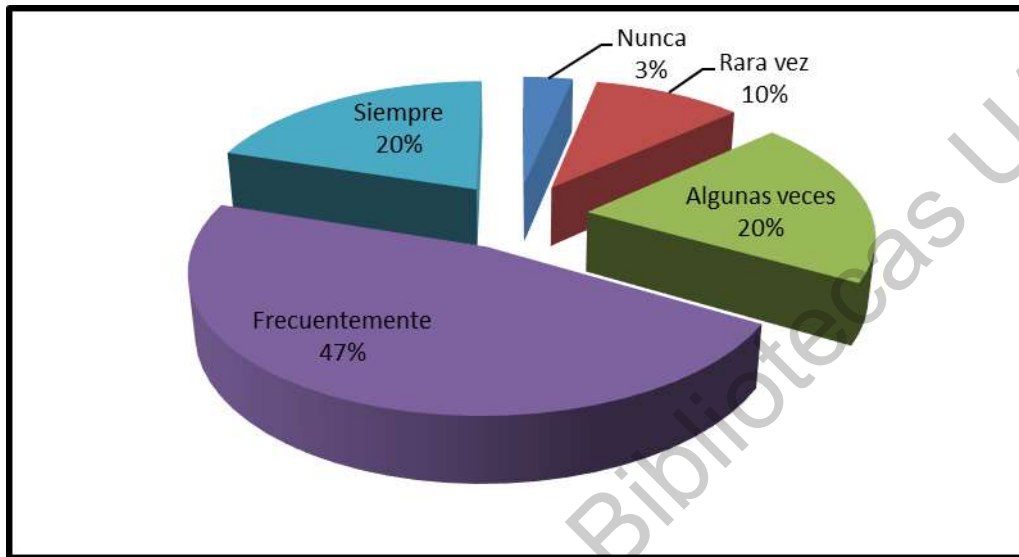


Figura 31. Fomento del desarrollo personal por parte de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

Con un 47% el porcentaje mayor de los encuestados manifestaron que frecuentemente hay cohesión, trabajo en equipo y participación activa en su departamento, 23% siempre, 20% algunas veces, 3% rara vez y un 7% nunca. (Figura 32)

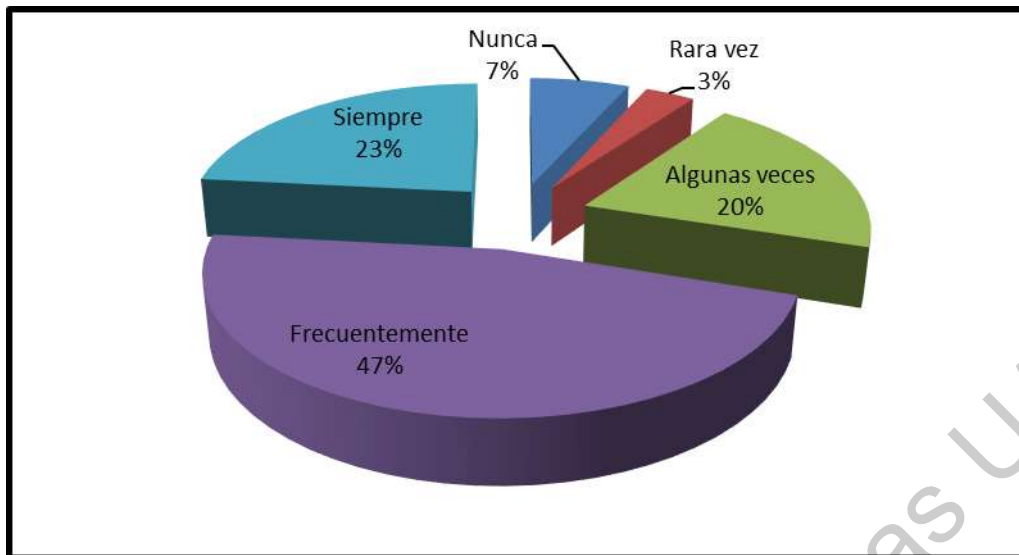


Figura 32. Cohesión, trabajo en equipo y participación activa en el departamento. Fuente: Elaboración propia (2019)

Sobre la confianza que tienen los encuestados para expresarse aun cuando su opinión sea distinta, sólo el 33% considera que siempre la tienen, 40% frecuentemente, 10% algunas veces, 14% rara vez y 3% nunca. (Figura 33)

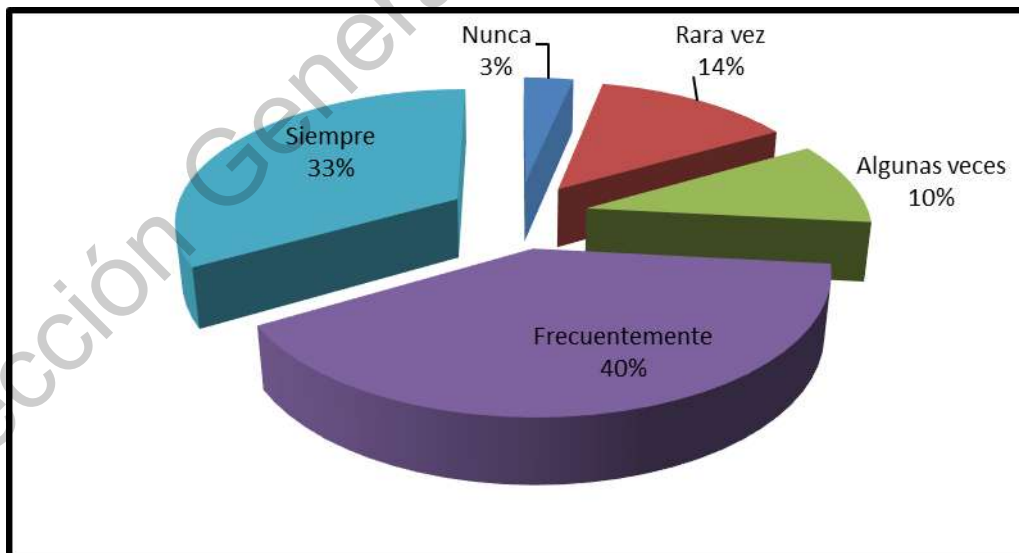


Figura 33. Confianza para expresarte aun cuando tu opinión es diferente. Fuente: Elaboración propia (2019)

Un 50% siendo mayoría considera que siempre existe una buena comunicación en su equipo de trabajo, 20% frecuentemente, 27% algunas veces, ninguno rara vez y 3% nunca. (Figura 34)

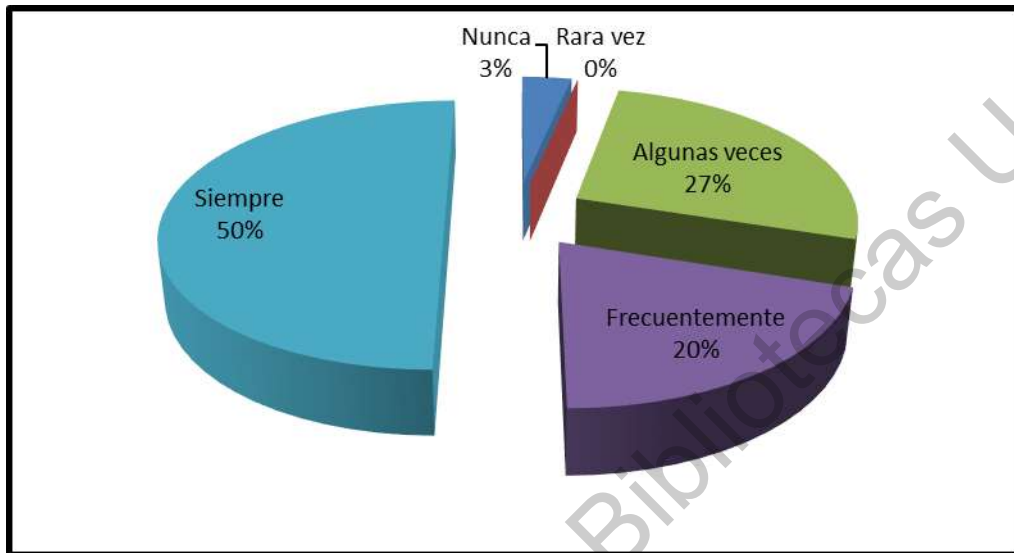


Figura 34. Buena comunicación en su equipo de trabajo,. Fuente: Elaboración propia (2019)

El 20% opina que pone en práctica sus competencias y habilidades, 66% considera que frecuentemente, 7% algunas veces, 7% rara vez y ninguno que nunca. (Figura 35)

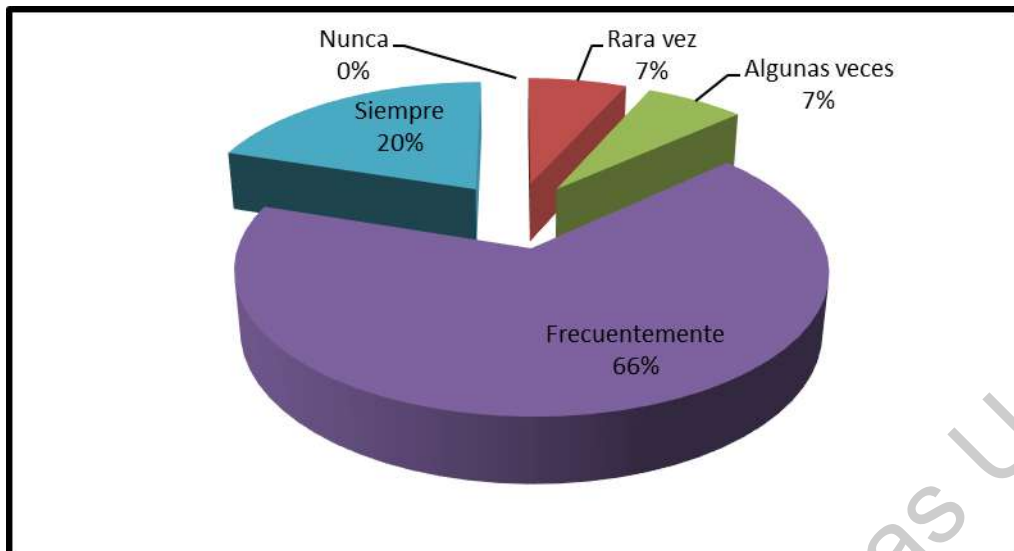


Figura 35. Práctica de competencias y habilidades. Fuente: Elaboración propia (2019)

Un 23% de los empleados opina que recibe retroalimentación constructiva por parte de sus directivos, 47% frecuentemente, 13% algunas veces, 7% rara vez y 10% que nunca. (Figura 36)

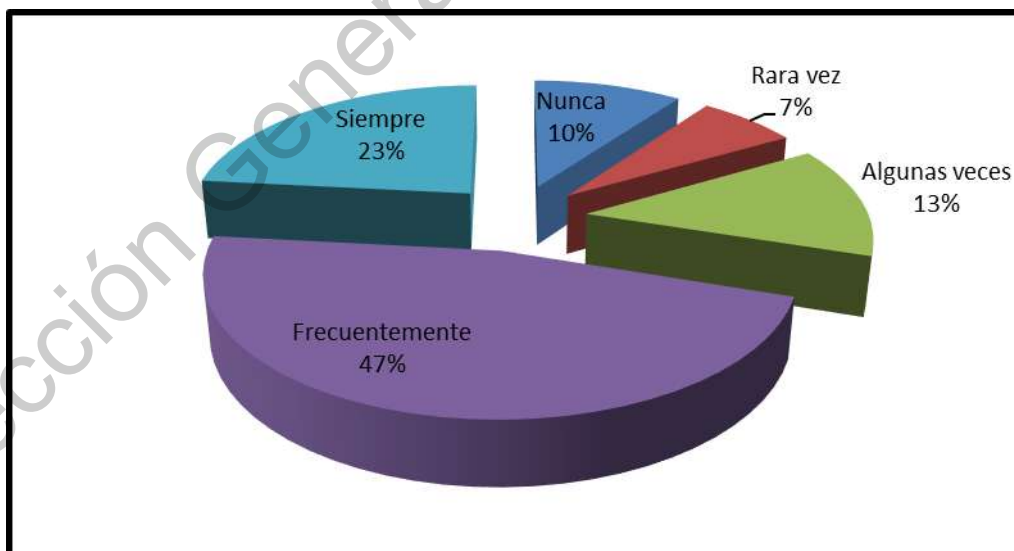


Figura 36. Retroalimentación constructiva por parte de los directivos. Fuente: Elaboración propia (2019)

Sólo un 20% de los encuestados recomendaría a la organización como opción laboral para algún familiar o amigo, 50% frecuentemente, 20% algunas veces, ninguno rara vez y 10% que nunca. (Figura 37)

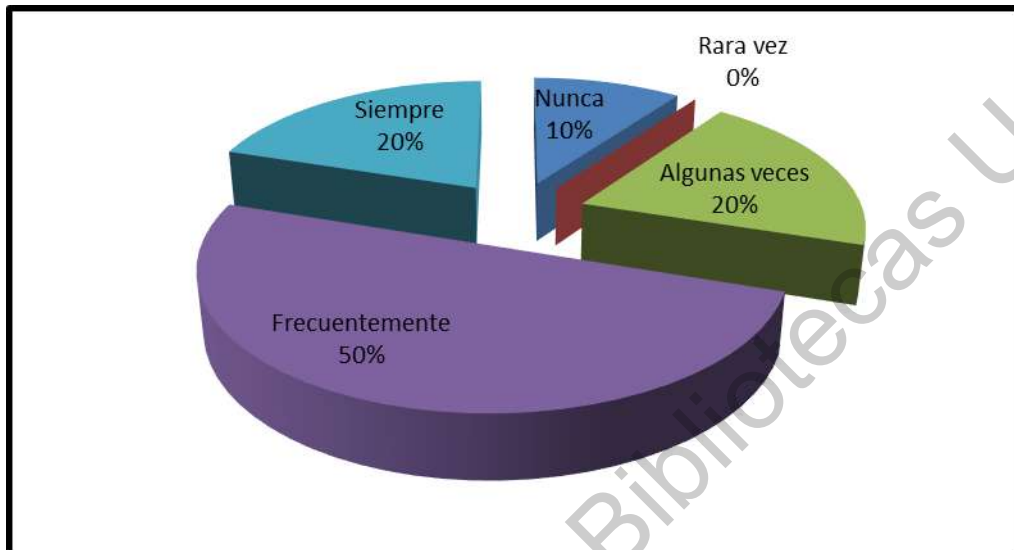


Figura 37. Recomendación de la empresa como opción laboral. Fuente: Elaboración propia (2019)

El 3% de los colaboradores siendo minoría opina que la empresa ha reconocido su trabajo en las últimas dos semanas, 37% frecuentemente, 30% algunas veces, 17% rara vez y 3% que nunca. (Figura 38)

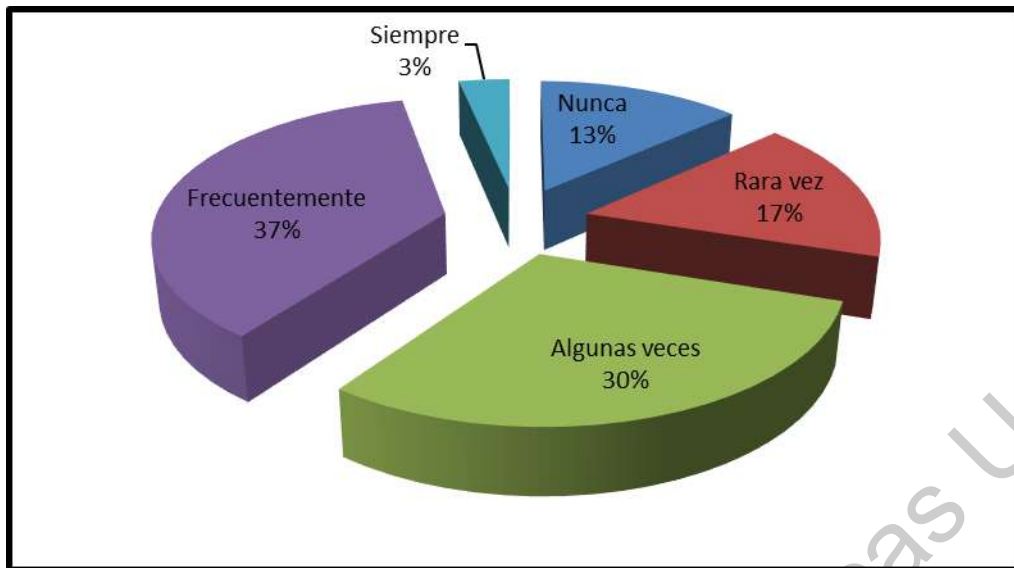


Figura 38. Reconocimiento de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2019)

Sólo un 20% de los encuestados opina que sus valores son similares a los de empresa, 44% frecuentemente, 30% algunas veces, 3% rara vez y 3% que nunca. (Figura 39)

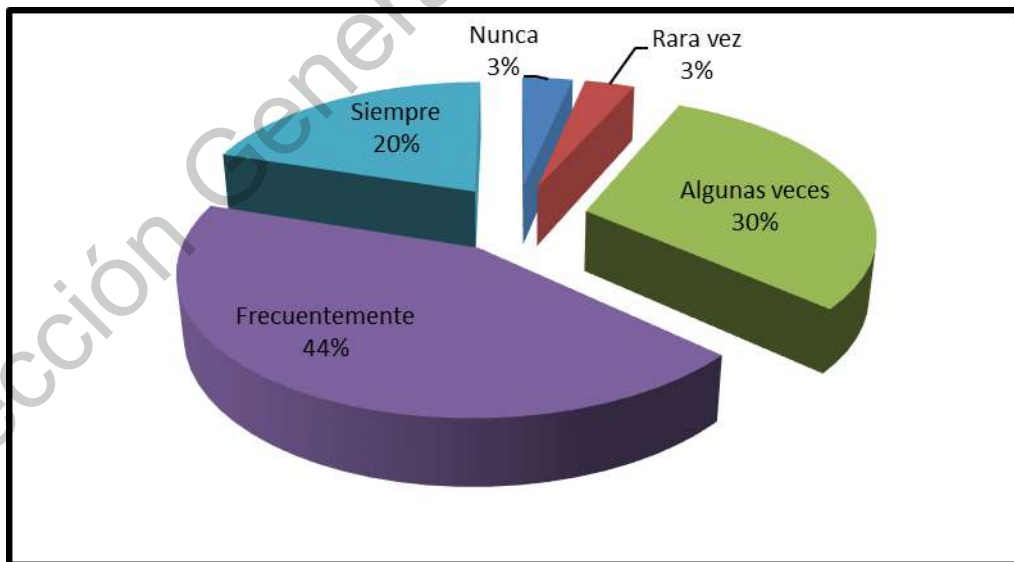


Figura 39. Valores similares a la empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

El 14% de los empleados opina que el tiempo laboral que le dedica a la empresa le permite realizar otras actividades personales al final del día, 23% piensa que frecuentemente, 30% algunas veces, 23% rara vez y 10% que nunca. (Figura 40)

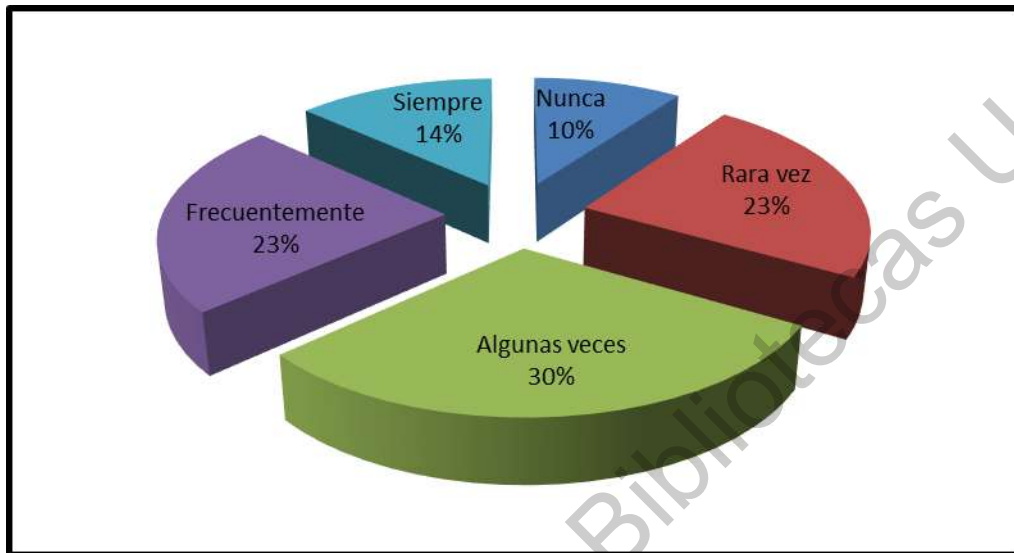


Figura 40. Actividades personales al final del día de los empleados. Fuente: Elaboración propia (2019)

Un 30% de los colaboradores considera que se realizan actividades culturales o de integración con la finalidad de mejorar la convivencia, 44% afirma que frecuentemente, 23% algunas veces, 3% rara vez y ninguno que nunca. (Figura 41)

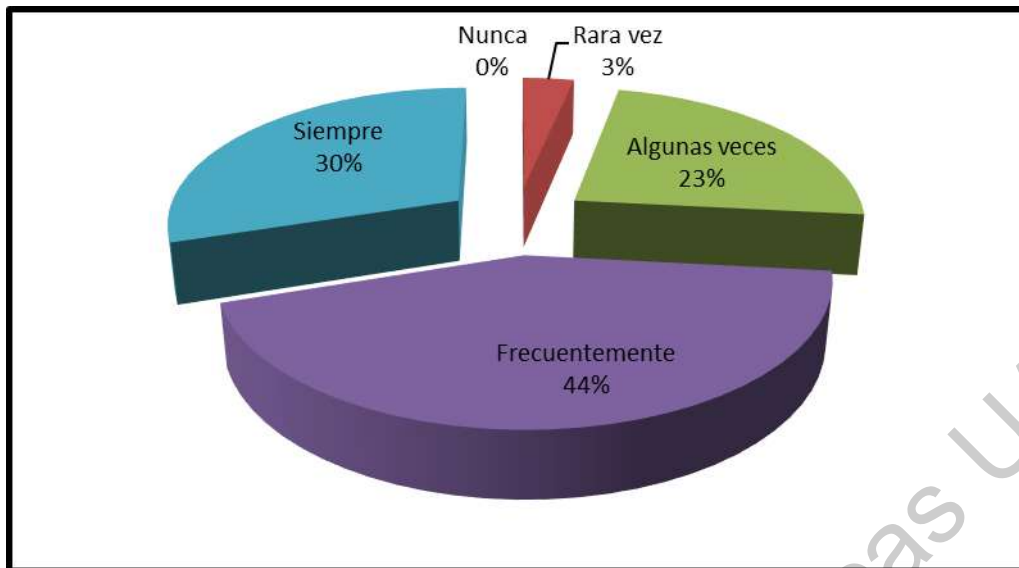


Figura 41. Actividades culturales o de integración para mejorar la convivencia. Fuente: Elaboración propia (2019)

Siendo minoría solo un 17% de los encuestados opina que la empresa solicita metas individuales alcanzables, 63% frecuentemente, 14% algunas veces, 3% rara vez y 3% que nunca. (Figura 42)

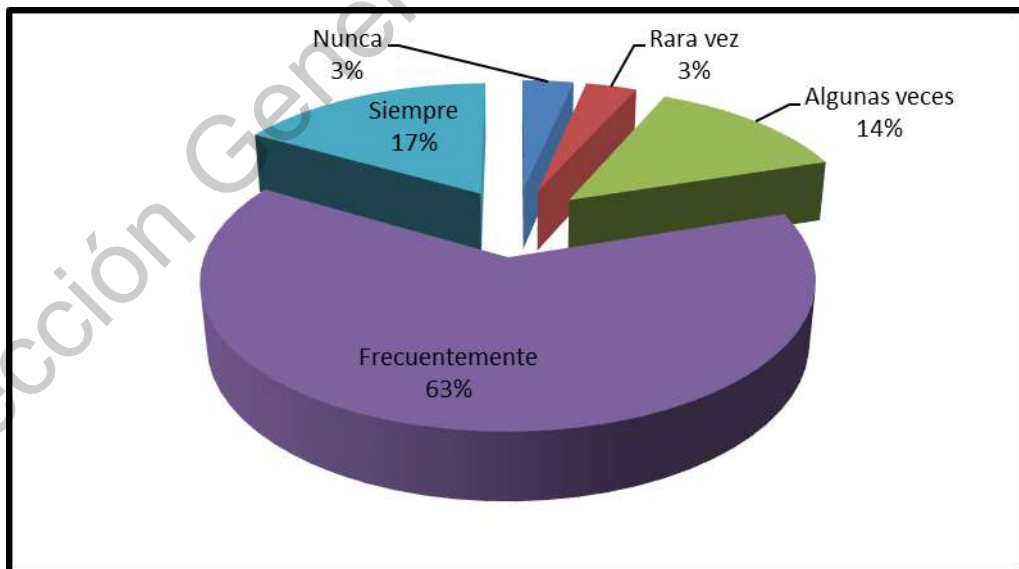


Figura 42. Recomendación de la empresa como opción laboral. Fuente: Elaboración propia (2019)

5.3. Comprobación de hipótesis

La Correlación de Pearson se obtuvo el valor de .91, es decir, la correlación es *alta y estadísticamente significativa*, por lo tanto, la hipótesis se comprueba, la motivación influye para un alto involucramiento en un equipo de trabajo. (Figura 43)

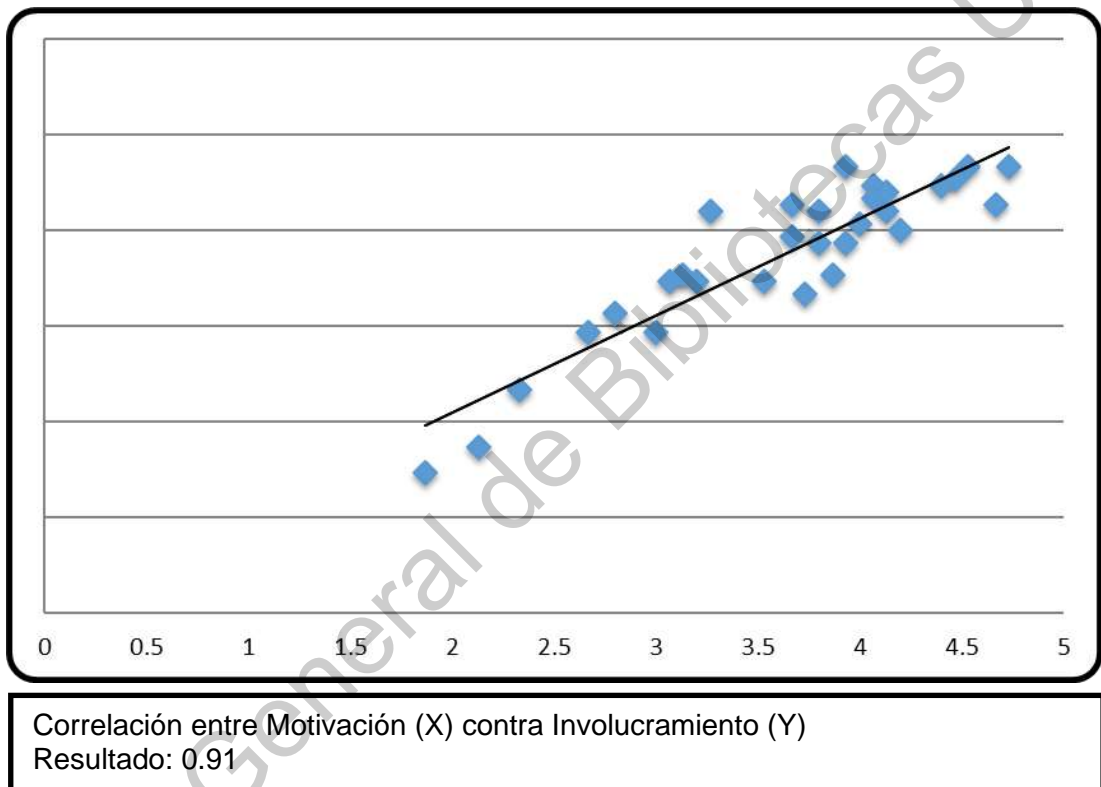


Figura 43. Correlación de Pearson. Fuente: Elaboración propia (2019)

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

El involucramiento es un estado psicológico de adhesión dinámica del sujeto a una organización, caracterizado por una participación activa, responsable y comprometida que implica interesarse y superarse, tener iniciativa y convencimiento para trabajar más de lo esperado, y esforzarse por mejorar en la organización. Lo anterior está determinado por factores sociales como el ambiente agradable y de apoyo en el trabajo, así como por factores personales como la valoración, capacitación, crecimiento, logro de metas y paga justa. Esto hace que las personas se sientan bien, satisfechas, felices, alegres y contentas, orgullosas, optimistas y emocionadas, dispuestas a contribuir al buen desempeño organizacional.

Como puntos destacables y áreas de oportunidad podemos compartir con los directivos son los siguientes

De acuerdo a la Figura 17 se presenta un porcentaje considerable de empleados que se visualizan en la empresa, la mayoría derivado de los salarios medios bajos que se manejan tanto para empleados con contrato o becarios y la poca posibilidad de promoción.

La empresa tiene incentivos monetarios arriba del promedio (bonos y reparto utilidades) ambos incentivos son una incertidumbre ya que dependen de varios factores, como el cumplimiento de objetivos por parte de otros empleados, la situación con clientes, las posibles compras o adquisiciones de empresas del mismo giro, las amenazas externas como la situación mundial. Por lo que deben

complementarse con otro tipo de incentivos. Se presenta un alto porcentaje de empleados que no se sienten satisfechos con las oportunidades de promoción y crecimiento en la empresa.

La rotación de personal sobre todo en los puestos operativos con contrato de becarios es alta por lo que impacta en varios departamentos, de forma en que varios empleados consideren que las cargas de trabajo no están bien repartidas ya que en cada nuevo ingreso se tiene que pasar por un proceso de entrevistas, contratación y capacitación (aprox. 2-3 meses) tiempo en el que el trabajo queda repartido entre los que quedan.

Existe un modelo de trabajo en una empresa competidora en la que desarrollaron un programa muy sólido, en donde los operativos pueden llegar a crecer dentro de su área, en donde a partir de que el operativo cumpla un año en la empresa, tiene la oportunidad para empezar a certificarse, con capacitaciones, y cumplimientos de indicadores de desempeño (KPIS). De acuerdo a su desempeño, será evaluado y puede subir de categoría como es el caso de los empleados de ventas que, de acuerdo a su capacitación y crecimiento de su cartera de clientes, y su incremento de bonos por clientes regulares y clientes nuevos pueden llamarse como vendedor Jr. o Sr.

Esta motivación genera una alta participación en los empleados y la búsqueda de la mejora continua tanto de forma personal como profesional.

Existe un alto porcentaje de empleados que consideran que el tiempo que dedican a la empresa no les permite realizar otro tipo de actividades personales al final del día.

Como conclusiones de acuerdo a los resultados y comprobación de hipótesis se considera que:

- La empresa está por arriba del promedio de incentivos monetarios, y las actividades extracurriculares con varios programas anuales como RATAS, WOW service, DSVton, concurso de disfraces, altares, intercambios, una integración anual por oficinas entre otras. Ha logrado una plantilla base en la sucursal de Querétaro que representan un 41% con 5 o más años en la empresa.
- La dirección ha logrado una alta participación, ya que existe un porcentaje alto de involucramiento, compromiso 37%-43%, confianza y lealtad 33%-37%. Derivado de fomentar capacitación, actividades culturales, desarrollo del personal y la integración de los equipos.
- La sucursal presenta algunas áreas de oportunidad que se detectaron en las encuestas y de las cuales se harán algunas sugerencias

Como propuestas se expone lo siguiente:

- La motivación es un elemento con caducidad, por lo que se sugiere una constante revisión y actualización de estas prácticas. El facultar a los empleados permitirá que ellos mismos propicien estas iniciativas, logrando

un dinamismo, constancia y mejor seguimiento ya que no dependerán solamente de los directivos.

- Para lograr una disminución en la rotación específicamente en los empleados con contrato de becarios se propone se haga un plan de evaluación semestral, donde, aunque no logren un contrato de planta puedan tener la opción de un aumento o incentivo de acuerdo a su desempeño.
- Se sugiere implementar un programa de reconocimiento trimestral que vaya de la mano con la evaluación anual. Esto con el fin de que se tenga una evaluación más completa y reciente de los empleados, donde los directivos puedan retroalimentar y detectar áreas de mejora en sus equipos, y crear una relación más cercana.
- El área de recursos humanos (RH) esta centralizada en el corporativo de la Ciudad de México, está a cargo de 4 personas enfocadas en tareas administrativas, por lo que parte de las actividades para fomentar la motivación son ideas antiguas que prevalecen y el resto son desarrolladas en cada sucursal. En la sucursal de Querétaro están a cargo de la Gerente de oficina, la cual aparte de realizar un puesto Gerencial debe estar pendiente de estos aspectos tan fundamentales para la estabilidad laboral y operativa. Por lo que se recomienda tener personal enfocada en estas implementaciones ya sea directo en el área de RH o también liberando de cargas de trabajo a supervisores y gerentes para que puedan tener oportunidad de trabajar en esta parte.

REFERENCIAS

Robbins S. y Judge T. (2017). *Comportamiento organizacional*. (4a. ed.) San Diego: Pearson

Lawler E. (1991). *High-Involvement Management*. San Diego: Jossey-Bass; Edition: 1

Lawler E. (1992). *The Ultimate Advantage*. Jossey-Bass; Edición: 1. San Francisco: Jossey-Bass; Edition: 1

Lawler E. (1992). *Total Quality Management*. California: Jossey-Bass; Edition: 1

Repositorio Institucional UAQ

Lesdesma, N. (2008). *La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones*. Tesis de Maestría. Obtenido en Noviembre 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro
<http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1077/1/RI001032.PDF>

Sanchez, S. (2016). *Descripción de puestos por competencias y su impacto en el desempeño laboral*. Tesis de Maestría. Obtenido en Septiembre 2016, desde la Universidad Autónoma de Querétaro
<http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/6567/1/RI003009.pdf>

APENDICE

El instrumento utilizado para recabar información, esta integrado por preguntas sobre datos generales, motivación e involucramiento (Figura A1)

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre la comunicación y el involucramiento en un equipo de trabajo

Es importante que tu contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado:15 minutos).

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Mi edad es entre: 'A) 19-29 B) 30-39 C) 40-49
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Puesto:_____ 5.- Área:_____
- 5.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto
- 6.- Antigüedad en la empresa_____
- 7. Antigüedad en el puesto
- 8. Dependientes económicos A) Si B) No
- 9. Tipo de contrato A)Becarios B) Planta

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de: A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que **en general**, mejor refleje su situación.

Motivación

1	¿Te sientes motivado en la organización?	A	B	C	D	E
2	¿La empresa utiliza recompensas monetarias justas y equitativas?	A	B	C	D	E
3	¿La empresa capacita a los empleados?	A	B	C	D	E
4	¿En la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?	A	B	C	D	E
5	¿Te visualizas en la empresa a largo plazo por decisión propia?	A	B	C	D	E
6	¿Recibes un justo reconocimiento de tu labor de parte de tus directivos?	A	B	C	D	E
7	¿Los empleados permanecen debido a la buena administración de la empresa?	A	B	C	D	E
8	¿Se promueve la participación en las actividades laborales diarias?	A	B	C	D	E
9	¿El salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	A	B	C	D	E
10	La empresa es accesible al otorgar permisos con o sin goce de sueldos	A	B	C	D	E
11	¿La empresa brinda un plan de salud eficiente para ti y para su familia?	A	B	C	D	E
12	¿Estas satisfecho con tus oportunidades de promoción?	A	B	C	D	E
13	En tu departamento tienen las cargas de trabajo bien repartidas	A	B	C	D	E
14	¿Recibes apoyo y colaboración por parte de tus compañeros?	A	B	C	D	E
15	¿Recibes capacitación apropiada y actualizada al puesto que desempeñas?	A	B	C	D	E

Involucramiento						
1	¿Se te permite tomar decisiones relacionadas con tu cargo?	A	B	C	D	E
2	¿Qué tan comprometido te sientes con la organización?	A	B	C	D	E
3	¿Sientes confianza y lealtad con la organización?	A	B	C	D	E
4	¿La empresa fomenta el desarrollo personal de los empleados?	A	B	C	D	E
5	¿Hay cohesión y trabajo en equipo participación activa en tu departamento?	A	B	C	D	E
6	¿Tienes la confianza para expresarte aun cuando tu opinión es diferente?	A	B	C	D	E
7	¿Existe una buena comunicación en tu equipo de trabajo?	A	B	C	D	E
8	¿Pones en práctica tus competencias y habilidades?	A	B	C	D	E
9	¿Recibes retroalimentación constructiva por parte de tus directivos?	A	B	C	D	E
10	¿Recomendarías a la organización como opción laboral para algún familiar o amigo?	A	B	C	D	E
11	¿La empresa ha reconocido tu trabajo en las últimas dos semanas?	A	B	C	D	E
12	¿Tus valores son similares a los de la empresa?	A	B	C	D	E
13	¿El tiempo laboral que dedicas a la empresa te permite realizar otras actividades personales al final del día?	A	B	C	D	E
14	¿Se realizan actividades culturales o de integración con la finalidad de mejorar la convivencia?	A	B	C	D	E
15	¿Las metas individuales solicita la empresa son metas alcanzables?	A	B	C	D	E

Figura A1. Cuestionario de la investigación. Fuente: Elaboración propia (2019)