

Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Departamento de Administración de Agronegocios
Ingeniería en Administración de Agronegocios



Proyecto Especial de Graduación
**Estudio de motivación laboral en la empresa KADI S.A. en Monterrey,
México.**

Estudiante

Henry Mario David Amézquita Orrego

Asesores

Raúl Soto, D. Sc.

Ana Maier, Ph.D.

Honduras, agosto 2025

Autoridades

KEITH L. ANDREWS

Rector i.a.

ANA M. MAIER ACOSTA

Vicepresidenta y Decana Académica

RAUL A. SOTO D.

Director del Departamento de Administración de Agronegocios

JULIO NAVARRO

Secretario General

Contenido

Índice de Cuadros.....	5
Índice de Figuras	6
Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
Metodología.....	12
Diseño del Estudio	12
Descripción del Instrumento.....	12
Población.....	12
Variable Reconocimiento.....	13
Variable Higiene	13
Variable Logro	14
Variable Afiliación	14
Variable Poder.....	14
Confiabilidad	16
Resultados y Discusión.....	17
Fases para el Plan de Mejora para Capacitación Técnica	28
Fase: Diagnóstico	28
Fase: Diseño	28
Fase: Implementación.....	28
Fase: Evaluación.....	28
Fases para el Plan de Mejora para Reconocimiento Laboral.....	29
Fase: Diagnóstico	29
Fase: Diseño	29

Fase: Implementación.....	29
Fase: Evaluación.....	30
Conclusiones	31
Recomendaciones.....	32
Referencias.....	33

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Distribución de empleados por área de trabajo en la empresa KADI S.A, México 2025	13
Cuadro 2 Calificación de preguntas según planteamiento	15
Cuadro 3 Distribución de las preguntas del instrumento con sus respectivas teorías y factores a medir.	15
Cuadro 4 <i>Validación del Alpha de Cronbach</i>	16
Cuadro 5 Distribución de respuestas de la variable higiénico	17
Cuadro 6 Distribución de las respuestas de la variable reconocimiento	19
Cuadro 7 Distribución de respuestas de la variable poder	20
Cuadro 8 Distribución de respuestas de la variable logro	22
Cuadro 9 Distribución de la variable afiliación	23
Cuadro 10 <i>Distribución de respuestas de los gráficos de las variables estudiadas</i>	26
Cuadro 11 <i>Presupuesto estimado para capacitación técnica</i>	29
Cuadro 12 <i>Presupuesto estimado para reconocimiento laboral</i>	30

Índice de Figuras

Figura 1 Gráfico de la variable higiénico.....	18
Figura 2 Gráfico de la variable reconocimiento.....	19
Figura 3 Gráfico de la variable poder.....	21
Figura 4 Gráfico de la variable logro.....	22
Figura 5 Gráfico de la variable afiliación.....	24
Figura 6 Gráfico de pregunta abierta.....	25
Figura 7 Gráfico de variable de motivación.....	26

Resumen

La motivación laboral es un elemento determinante en el desempeño, la retención y la productividad de los empleados. En este estudio se analizó la motivación del personal en la empresa KADI S.A., ubicada en Monterrey, México, utilizando como base teórica los modelos de Herzberg y McClelland. A través de un cuestionario estructurado aplicado a los 35 colaboradores de la empresa, se evaluaron cinco dimensiones: factores higiénicos, reconocimiento, logro, poder y afiliación. Los resultados muestran una alta aceptación de los factores de motivación, destacando la dimensión de logro (88 %) como la más valorada, seguida por afiliación (78 %) y poder (70 %). Además, las respuestas abiertas identificaron la capacitación técnica y el reconocimiento laboral como elementos clave para fortalecer la motivación, lo que dio lugar a un plan de mejora centrado en estos dos factores. Se concluye que la motivación en KADI S.A. se ve influenciada tanto por factores intrínsecos como extrínsecos, y que su fortalecimiento puede contribuir significativamente al desarrollo organizacional.

Palabras clave: motivación laboral, reconocimiento, logro, clima organizacional, desempeño.

Abstract

Work motivation is a key element in employee performance, retention, and productivity. This study analyzed the motivation of workers at KADI S.A., a company located in Monterrey, Mexico, based on Herzberg's and McClelland's theoretical models. A structured questionnaire was administered to the company's 35 employees to assess five dimensions: hygiene factors, recognition, achievement, power, and affiliation. Results showed high acceptance of motivational factors, with the achievement dimension (88%) being the most valued, followed by affiliation (78%) and power (70%). Additionally, open-ended responses identified technical training and work recognition as key aspects to strengthen motivation, which led to the development of an improvement plan focused on these two areas. The study concludes that motivation at KADI S.A. is influenced by both intrinsic and extrinsic factors and that its reinforcement can significantly contribute to organizational development.

Keywords: Work motivation, recognition, achievement, organizational climate, performance.

Introducción

La motivación laboral se ha convertido en un elemento crucial para lograr el éxito organizacional. La aportación de disciplinas como la psicología, la sociología, la administración, han consentido el desarrollo de estudios investigativos que indican que la motivación de la persona con su trabajo es uno de los condicionantes básicos para la productividad de dichas organizaciones y por ende el desempeño laboral (Linares Marín, 2017).

Es indudable que cada vez se vuelve más importante, en el área laboral, conocer aquellos factores que repercuten de manera evidente en el desempeño o rendimiento laboral de las personas que integran algún tipo de organización empresarial. Se conoce que existen ciertos componentes físicos y sociales que influyen sobre el comportamiento humano y es allí donde la motivación para el desempeño laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo (Bermúdez Tacunga, 2021).

Además, la motivación laboral no solo impacta en su productividad, también afecta en la motivación de los empleados. Estudios recientes han demostrado que cuando una persona se siente motivada en su entorno laboral, experimenta un mayor compromiso con la organización, lo que contribuye a reducir la rotación de personal y mejorar el ambiente de trabajo (Melgar-Bayardo et al., 2024)

Frederick Herzberg es un psicólogo que desarrolló la teoría de los dos factores, la cual clasifica los dos elementos que influyen en la motivación laboral en dos grupos, los cuales son factores higiénicos y factores motivacionales, estos factores fomentan un mayor desempeño y compromiso de los empleados (Herzberg et al., 2011).

El primer factor de la teoría de Herzberg es la motivación, este factor está directamente relacionado con el contenido del trabajo y cómo este impacta en el desarrollo personal y profesional de los empleados. Se refiere a los factores intrínsecos, satisfactores o de contenido, siendo estos los que generan la satisfacción, como el reconocimiento, la responsabilidad y el logro son clave para que

los empleados se sientan comprometidos y valorados. Estos factores son los que realmente impulsan a las personas a superar sus propios límites.

El segundo factor de esta teoría es la higiene, este factor está relacionado con escenarios extrínsecos sobre el trabajo, como es la seguridad laboral, políticas de la empresa y el salario. Aunque estas condiciones no generan una satisfacción profunda, su ausencia puede provocar insatisfacción.

David McClelland propuso la teoría de las tres necesidades, se trata de un modelo que intenta explicar como el anhelo de logro, poder y afiliación afectan las acciones de las personas en el contexto de la gestión empresarial (La Mente es Maravillosa, 2018).

La necesidad de logro impulsa a las personas a superar retos, alcanzar metas sobresalientes y medir constantemente su desempeño. Prefieren situaciones de riesgo moderado con recompensas claras y evitan aquellas que son demasiado fáciles o difíciles de lograr. Su enfoque está en destacar y alcanzar un alto rendimiento (McClelland, 1987).

La necesidad de afiliación hace referencia al impulso de establecer relaciones interpersonales y sociales. Las personas con esta necesidad buscan trabajar en grupos, crean vínculos amistosos y duraderos, y sentirse aceptadas por los demás. Suelen colaborar más que competir, y experimentan satisfacción cuando reciben señales de pertenencia de quienes les rodean. Por lo general, se apegan a lo conocido y evitan cambios significativos por temor al rechazo (McClelland, 1987).

La necesidad de poder es el grado de deseo que puede sentir una persona por mantener el control y la autoridad sobre otros e influir en su decisión de acuerdo con los propios deseos. Quienes tienen una alta necesidad de poder buscan posiciones de liderazgo y disfrutan tener autoridad y reconocimiento (McClelland, 1987).

KADI S.A. es una empresa ubicada en Monterrey, dedicada a la maquila de aceite recuperado. Fundada en febrero de 2023, la compañía cuenta con aproximadamente 35 empleados y se ha consolidado como un actor clave en la industria del reciclaje y tratamiento de aceites. Su misión es proveer aceite de calidad de forma competitiva, confiable y sostenible, contribuyendo al desarrollo y

rendimiento de diversas empresas. Con una visión orientada a convertirse en la empresa líder en su sector, KADI S.A se distingue por su compromiso con la calidad, eficiencia y responsabilidad socioambiental. Además, sus valores fundamentales incluyen la transparencia, la integridad, la eficiencia, el enfoque en las personas y la sostenibilidad, lo que permite operar con un alto estándar de ética empresarial y servicio.

El objetivo general de la presente investigación es estudiar la motivación laboral de los empleados en la empresa KADI S.A., ubicada en Monterrey, México. Este análisis busca comprender cómo los diferentes factores asociados al entorno laboral influyen en el desempeño y compromiso de los empleados, contribuyendo así al éxito organizacional.

Para lograr este propósito, los objetivos específicos planteados fueron determinar si los factores higiénicos y motivacionales en la empresa actúan como elementos que impulsan la motivación de los empleados. Asimismo, se evaluará si los factores de poder, logro y afiliación son factores motivantes. Finalmente, se planteará una propuesta de un plan de mejora enfocado en mantener e incrementar la motivación, asegurando un entorno laboral favorable que fomente la productividad y el compromiso.

El objetivo general de este estudio es describir cómo se manifiestan los principales factores de motivación laboral de los empleados de la empresa KADI S.A., en Monterrey, México, tomando como base las teorías de Herzberg y McClelland.

Los objetivos específicos planteados son analizar la percepción de los empleados sobre los factores higiénicos y motivacionales presentes en su entorno laboral, explorar la presencia de las necesidades de logro, poder y afiliación en la motivación de los empleados según la teoría de McClelland, y diseñar un plan de mejora enfocado en fortalecer la motivación laboral, con base en los factores que resulten más relevantes según los hallazgos del estudio.

Metodología

Diseño del Estudio

El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo cualitativo, enfocado en analizar las percepciones de los empleados en la empresa KADI S.A., sobre los factores que influyen en su motivación laboral. Este enfoque permitió interpretar las experiencias individuales y poder comprender cómo las dinámicas laborales afectan su satisfacción y desempeño. Para lograr recopilar información, se utilizaron entrevistas estructuradas, aplicadas a empleados de diversas áreas de trabajo, asegurando una perspectiva integral. La metodología cualitativa facilita la comprensión profunda de las experiencias humanas y las interpretaciones que los individuos hacen de su realidad en el entorno laboral.

Descripción del Instrumento

Para esta investigación, se usó un cuestionario como instrumento principal de recolección de datos, elaborado en la Universidad Autónoma de Puebla, México (Rivas, 2018), se diseñó para evaluar los factores de motivación laboral. El cuestionario costó de 23 preguntas distribuidas en cinco dimensiones, las cuales fueron las siguientes: reconocimiento, higiénico, logro, afiliación y poder.

Estas dimensiones fueron evaluadas mediante la escala tipo Likert de cinco niveles, las opciones de respuestas fueron: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Adicionalmente, se incluyó la última pregunta abierta, que permitió obtener retroalimentación específica por parte de los colaboradores, identificando elementos motivacionales adicionales no contemplados en las preguntas cerradas. El instrumento seleccionado fue elegido por su capacidad de captar respuestas tanto cuantitativas como cualitativas, lo que facilitó un análisis integral de los factores motivacionales.

Población

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa KADI S.A, ubicada en Monterrey, México, dedicada a la maquila de aceite recuperado para la producción de biodiésel. La empresa

cuenta con una plantilla de 35 empleados, distribuidos en distintas áreas de trabajo, incluyendo Gerencia, Administración, Laboratorio, Supervisión, Producción, Guardias y Choferes. Dado el tamaño de la organización, se tomó en cuenta la totalidad del personal para el estudio, asegurando así la representatividad de las percepciones sobre los factores que influyen en la motivación laboral dentro de la empresa.

A continuación, se muestra la distribución del personal en la empresa:

Cuadro 1

Distribución de empleados por área de trabajo en la empresa KADI S.A, México 2025

Área	Personal
Gerencia	2
Administración	1
Laboratorio	1
Supervisión	2
Producción	25
Guardias	3
Chofer	1
Total	35

Nota. Los datos se obtuvieron de la empresa KADI S.A.

Variable Reconocimiento

El reconocimiento es un factor clave en la motivación de los empleados, ya que permite reforzar conductas positivas mediante la valoración de logros individuales o colectivos. Puede manifestarse a través de recompensas simbólicas o materiales, tales como bonos, menciones públicas o certificados. Según Melgar-Bayardo et al. (2024), el reconocimiento adecuado incrementa el compromiso organizacional y mejora el ambiente laboral, especialmente cuando es percibido como justo y constante.

Ítems: 5,11,18,19.

Variable Higiene

Los factores de higiene corresponden a condiciones básicas del entorno laboral, como el salario, la seguridad ocupacional, la ventilación, el tiempo libre y las políticas internas. Aunque no generan motivación activa, su ausencia puede provocar insatisfacción. Estudios recientes demuestran

que estos factores siguen siendo fundamentales para garantizar un clima organizacional estable (Psicología-online, s.f). Una gestión adecuada de estos aspectos previene la desmotivación y favorece la retención del personal.

Ítems: 1,2,3,7,17,20,21.

Variable Logro

La motivación por logro está relacionada con la necesidad de enfrentar retos, fijarse metas personales y obtener satisfacción al superarlas. Las personas orientadas al logro tienden a esforzarse más, asumir responsabilidades y buscar el desarrollo profesional constante. De acuerdo con Melgar-Bayardo et al. (2024), este tipo de motivación se asocia con mejores niveles de desempeño y compromiso organizacional, especialmente en contextos donde se promueve la autonomía.

Ítems: 8,12,13.

Variable Afiliación

La afiliación refleja el deseo de pertenecer a un grupo, establecer lazos positivos con colegas y ser parte de un entorno social colaborativo. Este factor cobra gran relevancia en empresas donde el trabajo en equipo es esencial. Tal como señala Melgar-Bayardo et al. (2024), las relaciones interpersonales positivas influyen directamente en la satisfacción laboral y en la permanencia del personal dentro de la organización.

Ítems: 9,10,15,16,22.

Variable Poder

El poder se refiere al deseo de influir, liderar o tomar decisiones dentro del entorno laboral. Esta motivación puede ser clave en empleados que buscan posiciones de liderazgo o desean tener voz dentro de la organización. En estudios recientes, se ha encontrado que brindar espacios de participación contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso (Melgar-Bayardo et al., 2024), especialmente en contextos donde se reconoce el mérito y la iniciativa individual.

Ítems: 4,6,14.

Cuadro 2

Calificación de preguntas según planteamiento

	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Numeración	1	2	3	4	5

Nota. Adaptado de Rivas (2018).

Cuadro 3

Distribución de las preguntas del instrumento con sus respectivas teorías y factores a medir.

Pregunta del instrumento	Teoría	Factor
1. Recibo mi salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo con la ley.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
2. Considero que el salario neto recibido es justo en relación con mi trabajo y esfuerzo	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
3. Gano lo suficiente en mi empleo actual para atender a los que dependen de mí y/o mis necesidades básicas.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
4. Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en el trabajo	Necesidades adquiridas de McClelland	Poder
5. Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando voy más allá de mis obligaciones.	Necesidades adquiridas de McClelland	Reconocimiento
6. Me gusta desempeñar un buen trabajo para ser imitado por mis compañeros de trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Poder
7. Considero que trabajo mejor en un lugar iluminado, ventilado y con poco ruido.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
8. Para mí es importante saber el progreso de mi trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Logro
9. Considero amigos a algunos compañeros de trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación
10. Disfruto trabajar en equipo más que hacerlo solo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación
11. El reconocimiento que tengo es igual al de quien realiza funciones similares a las mías.	Bifactorial de Herzberg	Reconocimiento
12. Me motiva establecer y lograr metas.	Necesidades adquiridas de McClelland	Logro
13. Disfruto un reto difícil.	Necesidades adquiridas de McClelland	Logro

Pregunta del instrumento	Teoría	Factor
14. Me gusta competir, pero sobre todo ganar.	Necesidades adquiridas de McClelland	Poder
15. Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación
16. Tengo claro de quién dependo en mi trabajo.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación
17. Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión cercana.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
18. Me motiva que mi trabajo sea reconocido.	Bifactorial de Herzberg	Reconocimiento
19. Tengo oportunidades de crecimiento económico y profesional en la empresa.	Bifactorial de Herzberg	Reconocimiento
20. Siento seguridad y estabilidad en mi empleo.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
21. Mi trabajo actual me permite gozar de tiempo con mi familia.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico
22. La buena relación con mis compañeros de trabajo y mi jefe me motivan a tener un mejor desempeño laboral.	Necesidades adquiridas de McClelland	Afiliación

Nota. Adaptado de Rivas (2018).

Confiabilidad

En el presente estudio, se evaluó la confiabilidad interna del cuestionario utilizado mediante el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach, una medida estadística que determina el grado de consistencia interna entre los ítems de un instrumento de medición. Este coeficiente es ampliamente reconocido en la literatura científica como un indicador esencial para validar la fiabilidad de escalas y cuestionarios en investigaciones sociales y de comportamiento.

Para este propósito, se empleó el software estadístico STATA, reconocido por su robustez en análisis de datos y ampliamente utilizado en el ámbito académico y profesional. El análisis arrojó un valor de Alpha de Cronbach de 0.9046, lo que indica una buena consistencia interna del instrumento.

Cuadro 4

Validación del Alpha de Cronbach

Ítem	Valor
Average interitem covariance	0.551788
Number of items in the scale	22
Scale reliability coefficient	0.9046

Nota. Adaptado del programa de STATA en el laboratorio de Análisis y Recolección de Datos.

Resultados y Discusión

Después de realizar los análisis de cada variable tras aplicar la encuesta a los empleados, se analizaron los datos obtenidos, conociendo así las opiniones de los empleados sobre cada una de las variables que mide el instrumento utilizado para este estudio.

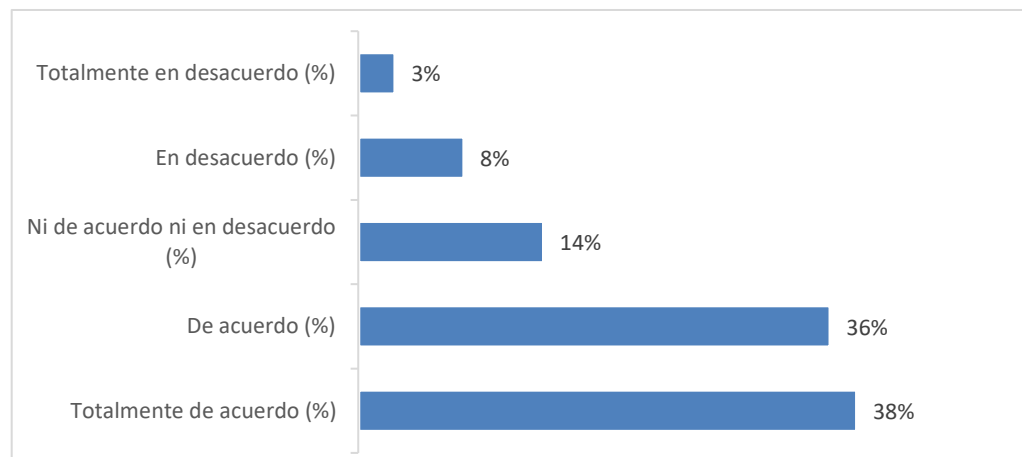
Cuadro 5

Distribución de respuestas de la variable higiénico

Preguntas	Totalmente de acuerdo (%)	De acuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo (%)
1. Recibo mi salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo con la ley.	57.14	28.57	11.43	0	2.86
2. Considero que el salario neto recibido es justo en relación con mi trabajo y esfuerzo.	42.86	42.86	2.86	8.57	2.86
3. Gano lo suficiente en mi empleo actual para atender a los que dependen de mi y/o mis necesidades básicas.	34.29	40	14.29	8.57	2.86
7. Considero que trabajo mejor en un lugar iluminado, ventilado y con poco ruido.	40	45.71	11.43	2.86	0
17. Prefiero trabajar con mucha libertad, sin supervisión cercana.	22.86	34.29	20	14.29	8.57
20. Siento seguridad y estabilidad en mi empresa.	51.43	34.29	8.57	5.71	0
21. Mi trabajo actual me permite gozar de tiempo con mi familia	20	28.57	31.43	17.14	2.86

Figura 1

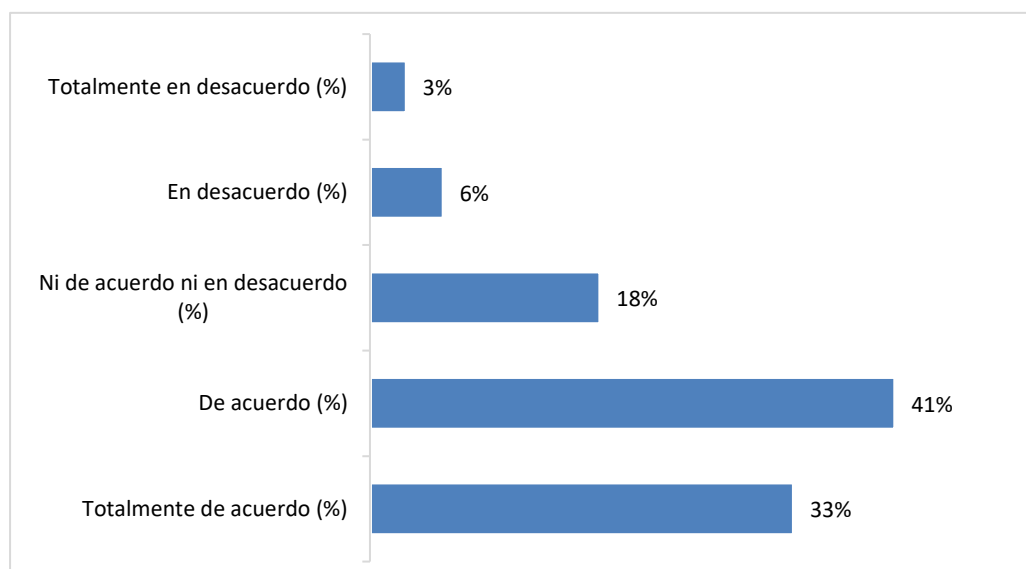
Gráfico de la variable higiénico



La variable higiénica, basada en la teoría bifactorial de Herzberg, agrupa elementos que conforman el entorno físico y organizacional del trabajo, estos factores no generan una motivación directa, pero su ausencia puede provocar un alto nivel de insatisfacción. Según los resultados obtenidos, el 38% de los trabajadores están totalmente de acuerdo y el 36% de acuerdo con los ítems evaluados, lo que representa un 74% de aceptación positiva. Un 14% adoptó una postura neutral, mientras que un 11% expresó algún nivel de desacuerdo. Las respuestas reflejan una percepción predominantemente favorable hacia las condiciones básicas del entorno laboral, especialmente en aspectos como la estabilidad y la legalidad en los pagos. Sin embargo, algunos trabajadores manifestaron dudas sobre la suficiencia del salario y la autonomía en sus funciones, lo cual sugiere cierta variabilidad en la experiencia del entorno físico y organizacional. En términos generales, la empresa logra mantener condiciones aceptables, aunque persisten algunas percepciones mixtas que pueden influir en la satisfacción de ciertos grupos de empleados.

Cuadro 6*Distribución de las respuestas de la variable reconocimiento*

Preguntas	Totalmente de acuerdo (%)	De acuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo (%)
5. Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando voy más allá de mis obligaciones.	31.43	42.86	14.29	11.43	0
11. El reconocimiento que tengo es igual al de quién realiza funciones similares a las mías.	8.57	45.71	37.14	2.86	5.71
18. Me motiva que mi trabajo sea reconocido.	62.86	34.29	2.86	0	0
19. Tengo oportunidades de crecimiento económico y profesional en la empresa.	28.57	40	17.14	8.57	5.71

Figura 2*Gráfico de la variable reconocimiento*

Esta dimensión analiza el nivel de valoración que la empresa brinda a sus empleados por medio del reconocimiento a su esfuerzo, resultados y compromiso. El 33% de los empleados

manifestaron estar totalmente de acuerdo y el 41% de acuerdo con los ítems evaluados, sumando un 74% de aceptación. Los elementos mejor valorados fueron la motivación generada por el reconocimiento directo y la percepción de oportunidades de crecimiento. No obstante, un 18% de los colaboradores se mostró neutral y un 9% expresó desacuerdo, lo que indica que no todos se sienten igualmente valorados dentro de la empresa. Esta diferencia de percepciones podría estar asociada a la visibilidad del desempeño individual o al acceso desigual a los mecanismos del reconocimiento. En conjunto, los resultados muestran que el reconocimiento es un factor importante para la mayoría de los empleados, aunque existen matices que revelan áreas donde la percepción de justicia o consistencia podría estar menos consolidada.

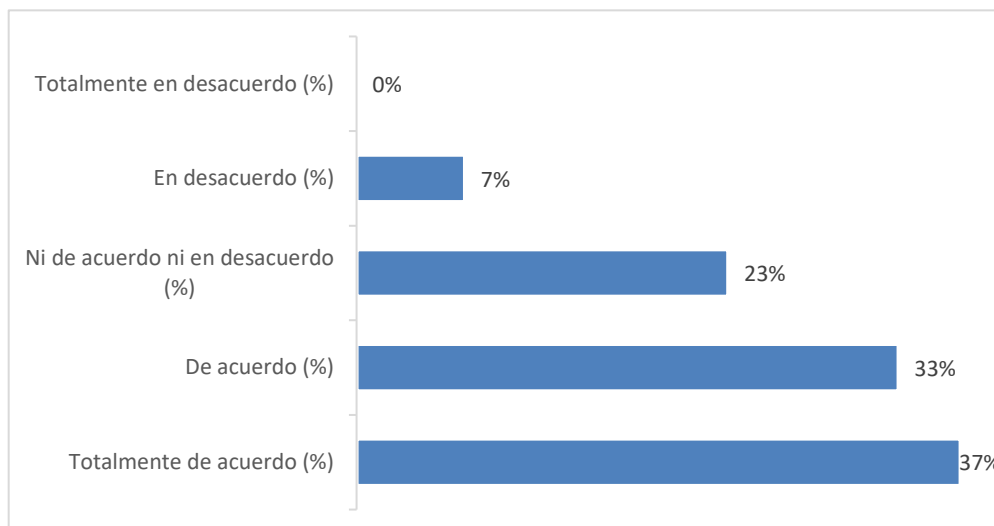
Cuadro 7

Distribución de respuestas de la variable poder

Preguntas	Totalmente de acuerdo (%)	De acuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo (%)
4. Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en el trabajo.	22.86	22.86	42.86	11.43	0
6. Me gusta desempeñar un buen trabajo para ser imitado por mis compañeros.	54.29	37.14	5.71	2.86	0
14. Me gusta competir, pero sobre todo ganar.	34.29	40	20	5.71	0

Figura 3

Gráfico de la variable poder

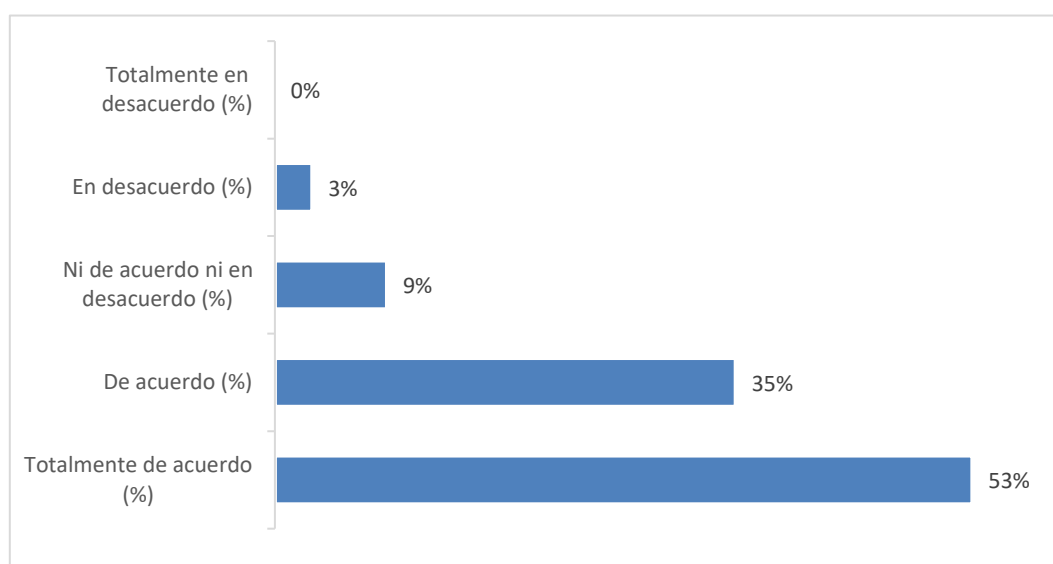


La necesidad de poder, desde la perspectiva de McClelland, se refiere al deseo de influir, liderar, ser escuchado y formar parte activa en la toma de decisiones. En Esta dimensión, los ítems evaluaron la percepción de los empleados respecto a su participación, capacidad de influencia y nivel de competitividad profesional. En este estudio, el 37% de los trabajadores afirmó estar totalmente de acuerdo con los ítems planteados y el 33% indicó estar de acuerdo, sumando un total de 70% de respuestas positivas. Al mismo tiempo, un 23% se posicionó de manera neutral y un 7% en desacuerdo.

Las respuestas reflejan que la mayoría de los empleados sienten que poseen cierto grado de participación y voz dentro de la empresa. No obstante, el alto porcentaje de neutralidad sugiere que una parte significativa del personal no tiene una percepción clara o uniforme sobre su nivel de influencia o participación en las decisiones del entorno laboral. En resumen, la dimensión poder es reconocida como un aspecto relevante por una mayoría, pero las percepciones no son completamente homogéneas en toda la empresa.

Cuadro 8*Distribución de respuestas de la variable logro*

Preguntas	Totalmente de acuerdo (%)	De acuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo (%)
8. Para mí es importante saber el progreso de mi trabajo.	54.29	40	5.71	0	0
12. Me motiva establecer y lograr metas.	62.86	28.57	5.71	2.86	0
13. Disfruto un reto difícil	42.86	37.14	14.29	5.71	0

Figura 4*Gráfico de la variable logro*

La dimensión logro, también abordada desde la teoría de McClelland, mide el logro en que los empleados se sienten impulsados a alcanzar metas desafiantes, disfrutar de retos y superarse profesionalmente. Es una de las variables con mayor poder motivacional, ya que se vincula directamente con la realización personal y profesional. Esta dimensión es la mejor valorada en el estudio, con un 53% de empleados totalmente de acuerdo y un 35% de acuerdo, lo que representa un 88% de aceptación general. Solo un 9% expresó neutralidad y 3% en desacuerdo. Los empleados

manifestaron sentirse especialmente impulsados al conocer el progreso de sus actividades y al enfrentar retos que exigen un mayor esfuerzo.

Esto indica que la mayoría de los trabajadores están orientados hacia el cumplimiento de objetivos y encuentran satisfacción en el desarrollo de sus capacidades. La alta valoración de esta variable sugiere que existe una cultura organizacional enfocada en el rendimiento, el compromiso y el deseo de mejora continua por parte de los empleados.

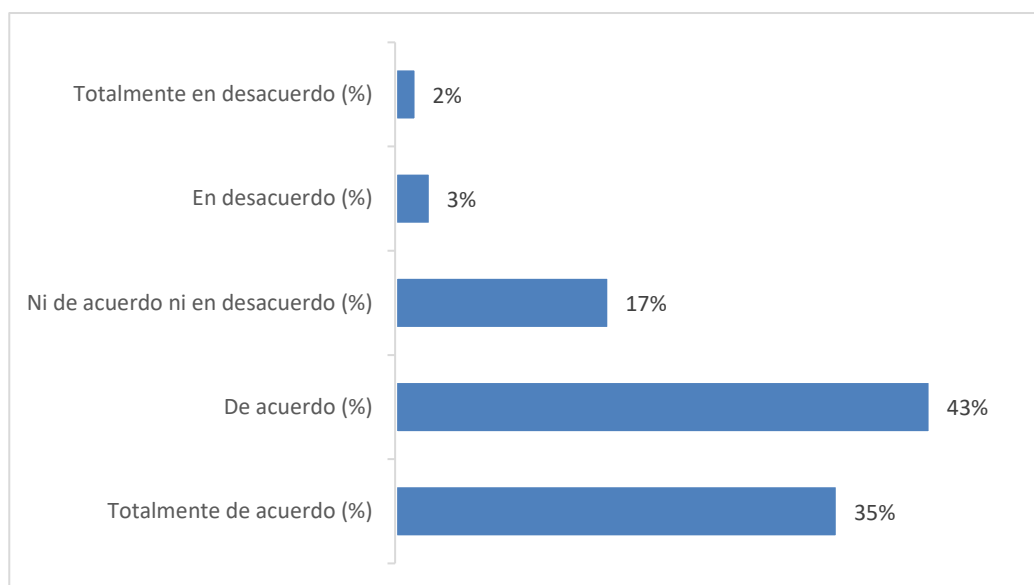
Cuadro 9

Distribución de la variable afiliación

Preguntas	Totalmente de acuerdo (%)	De acuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo (%)
9. Considero amigos a algunos compañeros de trabajo.	22.86	40	25.71	5.71	5.71
10. Disfruto trabajar en equipo más que hacerlo solo	51.43	34.29	14.29	0	0
15. Acostumbro a construir relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	8.57	57.14	25.71	5.71	2.86
16. Tengo claro de quién dependo en mi trabajo.	51.43	48.57	0	0	0
22. La buena relación con mis compañeros de trabajo y mi jefe me motiva a tener un mejor desempeño laboral.	42.86	34.29	20	2.86	0

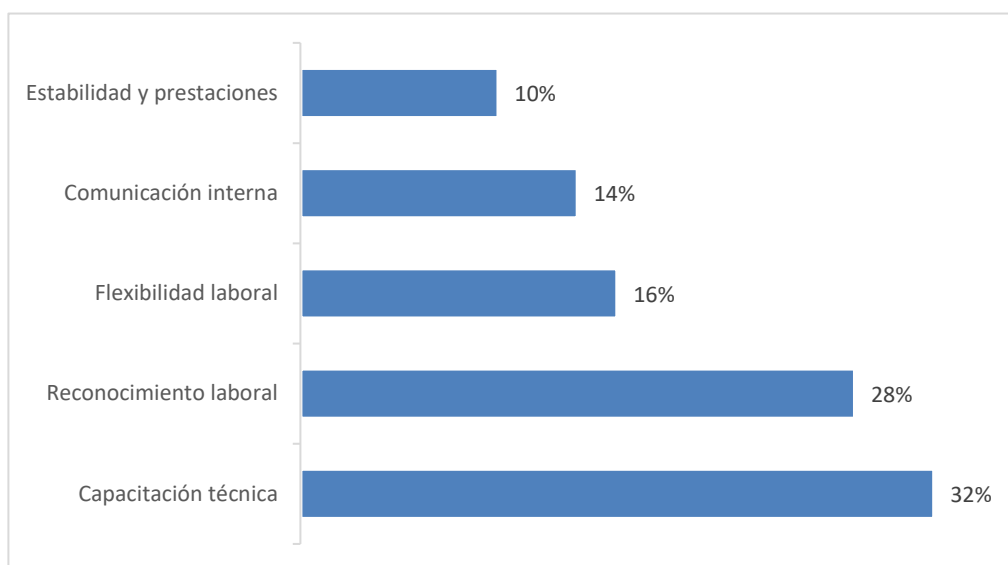
Figura 5

Gráfico de la variable afiliación



La variable afiliación, clave dentro de la teoría de McClelland, hace referencia al deseo de establecer relaciones personales positivas, trabajar en equipo y mantener un sentido de pertenencia dentro del grupo laboral. Esta dimensión es crucial para mantener un clima organizacional saludable y cohesionado.

Los resultados muestran que un 35% de los empleados está totalmente de acuerdo con los enunciados planteados y un 43% de acuerdo, alcanzando un 78% de aceptación positiva. Un 17% se mantuvo neutral y un 5% en desacuerdo. Estos resultados reflejan una fuerte cohesión social dentro de la empresa, donde predominan relaciones cordiales y un sentido de pertenencia al grupo laboral. La mayoría de los trabajadores disfruta de la interacción con sus compañeros y valora las dinámicas de trabajo colaborativo. En términos generales, esta dimensión refleja un entorno humano favorable, donde las buenas relaciones influyen positivamente en el desempeño y el ambiente de trabajo.

Figura 6*Gráfico de pregunta abierta*

Como parte del instrumento aplicado, se incluyó una pregunta abierta que invitaba a los colaboradores a expresar, en sus propias palabras, qué otros elementos los motivarían a mejorar su desempeño laboral. Las respuestas fueron categorizadas y representadas en el gráfico circular mostrado. Los resultados indican que el 32 % de los empleados mencionó la capacitación técnica como el principal factor adicional de motivación. Esta categoría agrupa respuestas relacionadas con la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, recibir formación continua y desarrollar habilidades específicas para su puesto de trabajo. Este hallazgo refleja un fuerte interés por parte del personal en seguir aprendiendo y superándose profesionalmente.

En segundo lugar, con un 28 %, aparece el reconocimiento laboral, que se refiere a la importancia de ser valorados por su esfuerzo y logros. Esto incluye tanto reconocimientos verbales como incentivos económicos u oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. La alta frecuencia de esta respuesta reafirma lo observado en los resultados cuantitativos de la variable correspondiente, consolidando el reconocimiento como una necesidad sentida por los colaboradores. Otros factores mencionados incluyen la flexibilidad laboral (16 %), que hace referencia a horarios más

adaptables y mejor conciliación entre el trabajo y la vida personal; la comunicación interna (14 %), relacionada con la necesidad de mejorar el flujo de información y la transparencia; y la estabilidad y prestaciones (10 %), que alude a la seguridad en el empleo y al cumplimiento puntual de beneficios.

En conjunto, estos resultados complementan el análisis cuantitativo y justifican la elección de capacitación técnica y reconocimiento laboral como los ejes principales del plan de mejora propuesto. Ambas áreas representan necesidades prioritarias percibidas directamente por los empleados y constituyen puntos clave para fortalecer la motivación y el desempeño organizacional.

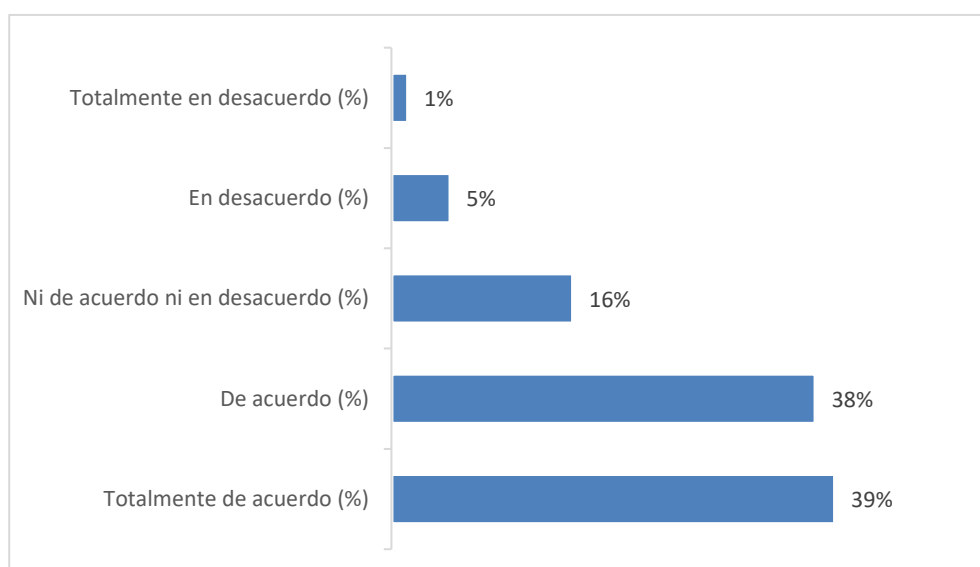
Cuadro 10

Distribución de respuestas de los gráficos de las variables estudiadas

Variable	Totalmente de acuerdo (%)	De acuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Totalmente en desacuerdo (%)
Higiénico	38.37	36.33	14.29	8.16	2.86
Reconocimiento	32.86	40.71	17.86	5.71	2.86
Poder	37.14	33.33	22.86	6.67	0
Logro	53.33	35.24	8.57	2.86	0
Afiliación	35.43	42.86	17.14	2.86	1.71

Figura 7

Gráfico de variable de motivación



El análisis consolidado de las cinco dimensiones muestra que el 39 % de los empleados está totalmente de acuerdo y el 38 % de acuerdo con los factores motivacionales evaluados, lo que da un 77% de aceptación positiva. Un 16% se mantuvo neutro y 7% en desacuerdo. La variable logro destaca como la más valorada, seguida de afiliación, poder, reconocimiento e higiénico. Este resultado general indica que los empleados perciben su entorno laboral de forma favorable y encuentran en su trabajo elementos que los motivan y los impulsan a cumplir sus metas. Aunque existen ciertas diferencias en los niveles de aceptación entre las variables, el panorama global evidencia un buen nivel de motivación laboral dentro de la empresa.

La variable logro es la mejor valorada, lo cual señala una fuerza intrínseca entre los empleados por crecer, superarse y enfrentar nuevos retos. Las variables reconocimiento y afiliación también presentan altos niveles de aceptación, destacando la importancia de valorar el esfuerzo y fomentar el sentido de pertenencia. Por su parte, la dimensión higiénica mantiene una percepción positiva general, aunque muestra algunos focos de atención, especialmente en el tema de autonomía laboral. Finalmente, la variable poder evidencia una buena disposición de liderazgo y participación, pero requiere fortalecerse mediante la apertura de espacios de comunicación efectiva.

Plan de Mejora

De acuerdo con los resultados obtenidos, los trabajadores identificaron la capacitación técnica y reconocimiento laboral como las dimensiones no monetarias más importantes para fortalecer su motivación, En respuesta a ello, se propone un plan de mejora integral enfocado en estas dos áreas clave.

Es importante destacar que la mayoría del personal de KADI S.A. se encuentra en el área de Producción, con un total de 25 empleados, lo que representa más del 70% del total de la empresa. Por esta razón, tanto la propuesta de capacitación técnica como el programa de reconocimiento laboral deben priorizar esta área, considerando sus necesidades específicas, operatividad diaria y potencial impacto en los niveles de productividad. Las acciones planteadas en este plan están diseñadas para

ser viables, sostenibles y con aplicación directa sobre las dinámicas del equipo de producción, sin dejar de beneficiar al resto del personal.

Fases para el Plan de Mejora para Capacitación Técnica

Fase: Diagnóstico

Se identificará la brecha entre las competencias actuales del personal y los requerimientos técnicos de cada área. Dado que el área de Producción representa más del 70 % del total de empleados, esta fase priorizará el análisis de las necesidades específicas del equipo operativo, enfocándose en manejo de maquinaria, eficiencia productiva, calidad del producto y protocolos de seguridad. Se aplicarán encuestas de autoevaluación, entrevistas con jefes de línea y análisis de desempeño.

Fase: Diseño

Con base en el diagnóstico, se diseñará un programa trimestral de capacitación técnica estructurado en módulos. El contenido será elaborado con enfoque en competencias laborales y aprendizajes prácticos. Se priorizarán metodologías activas como simulaciones, prácticas dirigidas y resoluciones de casos. Se calendarizarán los talleres según turnos labora para garantizar cobertura y mínima afectación operativa.

Fase: Implementación

Los talleres se impartirán en turnos rotativos para no interrumpir la producción. Se priorizará a los operarios de producción en las primeras sesiones. Capacitadores internos y externos aplicarán métodos activos como demostraciones prácticas y resolución de problemas reales en planta. El área de Recursos Humanos documentará los avances mediante listas de asistencia, rúbricas de desempeño y retroalimentación directa.

Fase: Evaluación

Cada módulo incluirá evaluaciones prácticas. Para el área de Producción se medirá impacto en indicadores como reducción de errores operativos, tiempos de ciclo y mejoras en la calidad. Se

aplicarán encuestas de satisfacción a los operarios para ajustar el contenido según su retroalimentación. La evaluación continua servirá para integrar esta formación como parte permanente del desarrollo del personal operativo.

A continuación, se presentan los gastos estimados del plan de capacitación técnica. Este plan estará principalmente bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos, el cual dispone de profesionales altamente capacitados para llevar a cabo dichas actividades formativas.

Cuadro 11

Presupuesto estimado para capacitación técnica

Concepto	Cantidad estimada	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Diseño e impresión de certificados y pines	4	\$73.47	\$293.88
Premios simbólicos (souvenirs)	40	\$1.02	\$40.82
Cartelera institucionales y boletines	40	\$0.41	\$16.33
Evento de premiación y lanzamiento	4	\$14.29	\$57.14
		TOTAL	\$408.17

Fases para el Plan de Mejora para Reconocimiento Laboral

Fase: Diagnóstico

Se recopilarán percepciones del personal sobre el reconocimiento actual. Se realizarán grupos focales específicamente con operarios de Producción, para identificar formas de reconocimiento que valoren adecuadamente su esfuerzo físico, cumplimiento de metas diarias y compromiso con la empresa.

Fase: Diseño

Se establecerá un sistema de reconocimiento mensual que incluya categorías específicas para el área de Producción, como “Operario del mes”, “Mayor cumplimiento de metas” o “Trabajo seguro del trimestre”. Estos reconocimientos serán simbólicos pero visibles, como certificados, menciones en cartelera internas y entrega de pines distintivos durante reuniones breves de turno.

Fase: Implementación

El lanzamiento incluirá mensajes enfocados en motivar al área de Producción, usando ejemplos concretos de buenas prácticas. Supervisores y jefes de turno recibirán pautas para nominar a empleados de manera justa y objetiva. La difusión se hará con carteleras en zonas comunes y mensajes en los descansos.

Fase: Evaluación

Semestralmente se medirá el impacto del programa sobre la motivación, asistencia y rotación del personal de Producción. Se recogerá retroalimentación para saber si los operarios se sienten valorados y se proponen ajustes según sus sugerencias.

Cuadro 12

Presupuesto estimado para reconocimiento laboral

Concepto	Cantidad estimada	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Diseño e impresión de certificados y pines	40	\$0.61	\$24.49
Premios simbólicos (souvenirs)	20	\$2.45	\$48.98
Carteleras institucionales y boletines	1	\$32.65	\$32.65
Evento de premiación y lanzamiento	1	\$81.63	\$81.63
		TOTAL	\$187.75

Conclusiones

Se concluye que tanto los factores higiénicos como los motivacionales inciden significativamente en la motivación de los empleados de KADI S.A. La dimensión higiénica obtuvo un 75% de aceptación positiva (39% totalmente de acuerdo y 36% de acuerdo), destacando aspectos como la estabilidad laboral (51%) y condiciones físicas adecuadas (40% a 46%). A su vez, el reconocimiento como factor motivacional alcanzó un 73% de aceptación, siendo “me motiva que mi trabajo sea reconocido” el ítem con mayor puntuación (63% totalmente de acuerdo), lo que demuestra que los factores intrínsecos también son de liderazgo o influencia.

Se identificó que la necesidad de logro fue la más fuerte entre los empleados, con un 88% de aceptación positiva (53% totalmente de acuerdo y 35% de acuerdo), seguida de afiliación con un 78%, y poder con 70%. Esto refleja una motivación laboral predominantemente orientada a metas personales y profesionales, a relaciones interpersonales sólidas y, en menor medida, al deseo de liderazgo o influencia.

Se propuso un plan de mejora enfocado en las dos dimensiones más mencionadas por los empleados: Capacitación técnica (32%) y Reconocimiento laboral (28%). Estas áreas representan oportunidades claras de intervención no monetaria para fortalecer la motivación general, tal como fue solicitado por la empresa. La decisión de limitar el plan de mejora a dos factores se justificó por las condiciones económicas actuales de la organización.

Recomendaciones

Para fortalecer los factores higiénicos y motivacionales evaluados según la teoría de Herzberg, es importante mejorar aquellos aspectos que obtuvieron menor aceptación, como la autonomía laboral y la percepción de justicia en el salario. Brindar mayor claridad en los criterios de compensación y facilitar ciertos niveles de autonomía en la ejecución de tareas puede contribuir a reducir la insatisfacción en estos puntos específicos.

En relación con los factores de la teoría de McClelland, resulta clave promover entornos que favorezcan el desarrollo de metas individuales, el liderazgo operativo y la participación activa. Iniciativas como proyectos colaborativos, reconocimientos al desempeño destacado por logros específicos, y mecanismos que permitan expresar ideas o sugerencias pueden ayudar a consolidar la motivación por logro, poder y afiliación.

Se recomienda ejecutar de manera progresiva y con seguimiento constante el plan de mejora centrado en la capacitación técnica y el reconocimiento laboral, ya que fueron las dimensiones más mencionadas por los colaboradores en la pregunta abierta. Este plan debe integrarse en la gestión organizacional como parte de una estrategia no monetaria de motivación sostenible, con evaluaciones periódicas de impacto.

Referencias

- Bermúdez Tacunga, R. S. (2021). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas privadas en la provincia de Manabí – Ecuador* [Tesis doctoral]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Ecuador. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16875>
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Linares Marín, J. S. (2017). *Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017* [Tesis, Universidad César Vallejo, Perú]. [repositorioslatinoamericanos.uchile.cl. https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3221834](https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3221834)
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation* (1ª ed.). Cambridge University Press.
- Melgar-Bayardo, J., Poxtan-Poxtan, D., Leiner, M. y Ramos-Rubio, P. (2024). La motivación extrínseca e intrínseca y su relación con el compromiso organizacional de operadores de producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de Ciudad Juárez, México. *Espacios*, 45(03), 36–48. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n03p04>
- La Mente es Maravillosa. (2018). *La teoría de las necesidades de McClelland*. <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mcclelland/>
- Psicologia-online. (s.f). *Teoría de Herzberg de los dos factores sobre la motivación laboral*. <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-herzberg-de-los-dos-factores-sobre-la-motivacion-laboral-4807.html>
- Rivas, A. (2018). *La motivación laboral como un detonante para el mejor desempeño en las pequeñas empresas de la ciudad de Puebla* [Tesis]. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. <https://hdl.handle.net/20.500.12371/925>