



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

---

---

CAMPUS GUANAJUATO

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS – MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN

*“Los cambios del entorno y la motivación de los meseros de  
MiPymes restauranteras en Guanajuato, Capital”*

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**Ligia Carolina Gómez Leiva**

DIRECTORES:

**Dra. Laura Elena Zárate Negrete**

**Dra. Diana del Consuelo Caldera González**

Guanajuato, Enero 2023



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

---

---

CAMPUS GUANAJUATO

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS – MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN

*“Los cambios del entorno y la motivación de los meseros de  
MiPymes restauranteras en Guanajuato, Capital”*

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**LIGIA CAROLINA GÓMEZ LEIVA**

DIRECTORES:

**Dra. Laura Elena Zárate Negrete**

**Dra. Diana del Consuelo Caldera González**

Guanajuato, Enero 2023

### **Agradecimientos Especiales**

Al consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT, por la beca con la que pude estudiar y vivir en este hermoso país.

A la Universidad de Guanajuato, por recibirme y acogerme durante todo el tiempo que estuve aquí y brindarme la oportunidad para mi crecimiento profesional.

## **Agradecimientos**

A la Dra. Laura Elena Zárate Negrete, por su compromiso, acompañamiento, confianza y apoyo en la realización de esta investigación.

A la Dra. Diana del Consuelo Caldera González, por el aprendizaje impartido, por su apoyo, confianza y dedicación con el que orientó este trabajo.

Al Dr. Rafael Guerrero, por su gran ayuda y dedicación.

A todos y cada uno de mis maestros, quienes fueron guía durante todo este proceso.

Al CANIRAC por permitirme realizar la investigación y abrirme las puertas de los restaurantes de la ciudad de Guanajuato.

A David Matajira Rueda, por ser mi compañero de vida, mi apoyo y mi amigo durante todo este camino, a mi hijo Sebastián, por darme la fuerza para estar acá, a mi familia, mi madre y mi padre, quienes desde Colombia me apoyaron siempre, y a todas y cada una de las personas que estuvieron brindándome su apoyo, compañía y aprecio abriendo un espacio en sus vidas para recibirme con amor en esta linda ciudad.

## Resumen

El objetivo de la presente investigación es determinar cómo los cambios en el entorno afectan la motivación de los meseros de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital, en el desarrollo de sus actividades, que permitan generar estrategias de fortalecimiento y desarrollo para la industria, mediante el planteamiento hipotético de que los cambios del entorno afectan negativamente la motivación de los trabajadores meseros de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital.

La investigación que se ha desarrollado es de tipo cuantitativa, con un alcance correlacional y explicativo, la muestra es probabilística y aleatoria, el diseño y enfoque es de campo y no experimental, de corte transversal y el instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta, la cual se aplicó a una muestra de 55 meseros de las Mipymes restauranteras afiliadas a CANIRAC.

La estadística descriptiva de esta investigación permitió responder los objetivos planteados. Para medir el grado de correlación entre la variable independiente cambio y la variable dependiente motivación, se utilizó la prueba no paramétrica del Coeficiente de Correlación de Spearman.

Se obtuvo como resultado un nivel de significancia del 0,01 y un valor del Coeficiente Rho de Spearman de 0.779, lo que lleva a concluir que existe una relación positiva entre las variables de estudio, aceptando la hipótesis planteada para esta investigación.

***Palabras Clave:*** Cambio, Motivación, Mipymes Restauranteras

## Abstract

The objective of this research is to determine how changes in the environment affect the motivation of the waiters of the Mipymes restaurant in Guanajuato, Capital, in the development of their activities, which allow generating strengthening and development strategies for the industry, through the hypothetical approach that changes in the environment have a negative impact on the motivation of the waiters of the Mipymes restaurant in Guanajuato, Capital.

The research that has been developed is of a quantitative type, with a correlational and explanatory scope, the sample is probabilistic and random, the design and approach is field and non-experimental, cross-sectional and the instrument used for data collection was the survey, which was applied to a sample of 55 Mipymes restaurant waiters affiliated with CANIRAC.

The descriptive statistics of this research allowed us to respond to the proposed objectives. To measure the degree of correlation between the independent variable change and the dependent variable motivation, the non-parametric test of Spearman's Correlation Coefficient was used.

As a result, a significance level of 0.01 and a value of Spearman's Rho Coefficient of 0.779 were obtained, which leads to the conclusion that there is a positive relationship between the study variables, accepting the hypothesis proposed for this investigation.

**Keywords:** Change, Motivation, Mipymes Restaurants

## Tabla de Contenido

Resumen .....	5
Abstract .....	6
Índice de Tablas .....	9
Índice de Figuras.....	10
Introducción.....	12
Capítulo 1: Planteamiento del Problema.....	16
Delimitación del Problema .....	18
Objetivo General .....	20
<i>Objetivos Específico</i> .....	20
Pregunta de Investigación.....	20
Planteamiento Hipotético.....	20
Justificación .....	21
Capítulo 2: Marco Teórico .....	24
Antecedentes .....	24
¿Qué es el cambio?.....	26
<i>Cambio y entorno</i> .....	29
<i>Cambio y Adaptación</i> .....	30
<i>Gestión y Resistencia al Cambio</i> .....	33
Teoría del Cambio .....	35
<i>Teoría del Campo y Modelo de 3 Fases del Cambio Planificado Según Kurt Lewin</i> ...39	39
¿Qué es la Motivación? .....	43
<i>Características de la Motivación</i> .....	45
<i>Proceso Motivacional</i> .....	48
Teorías de la Motivación .....	51
<i>Teoría de las Necesidades de Maslow</i> .....	51
<i>Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland</i> .....	54
<i>Teoría de la existencia, la relación y el crecimiento (ERG)</i> .....	55
<i>Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg</i> .....	56
El cambio y la Motivación.....	57
Capítulo 3: Marco Contextual .....	61

MiPymes .....	61
Importancia de las MiPymes.....	62
MiPymes en México .....	63
<i>Estratificación de las MiPymes</i> .....	63
MiPymes restauranteras en México .....	65
La industria Restaurantera en México .....	66
Dimensiones y Estructura de la industria restaurantera .....	67
Clasificación de la industria restaurantera .....	68
MiPymes restauranteras en Guanajuato, Capital .....	71
Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados CANIRAC.....	72
<i>Cámaras y Asociaciones de la Industria Restaurantera</i> .....	75
Capítulo 4: Marco Metodológico.....	77
Tipo de Investigación .....	77
Alcance de Investigación.....	78
Diseño y enfoque de la investigación.....	78
Diseño de la Muestra.....	78
Instrumento .....	82
<i>Operacionalización de variables</i> .....	83
<i>Validez y Confiabilidad del Instrumento</i> .....	88
Capítulo 5: Análisis de Datos y Resultados .....	91
<i>Estadística Descriptiva</i> .....	92
<i>Estadística Inferencial</i> .....	115
<i>Coefficiente de Correlación de Rho de Spearman</i> .....	116
Otros Hallazgos.....	119
Modelo Propuesto para el cambio planificado en Mipymes.....	122
Capítulo 6: Discusión y Conclusiones .....	126
Lista de Referencias .....	132
Anexos.....	145



## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Cuadro Comparativo de Definiciones del Cambio</i> .....	28
Tabla 2 <i>Factores Determinantes de la Resistencia al Cambio</i> .....	34
Tabla 3 <i>Teorías del Cambio desde el Enfoque Social</i> .....	37
Tabla 4 <i>Fases de Implantación y Asimilación del Cambio Organizacional</i> .....	38
Tabla 5 <i>Cuadro Comparativo de Definiciones de Motivación</i> .....	44
Tabla 6 <i>Estratificación de las MiPymes por Número de Empleados y Sector</i> .....	64
Tabla 7 <i>Estratificación de MiPymes por Sector, Personal Ocupado y Rango de Monto de Ventas</i> .....	65
Tabla 8 <i>Actividad Económica por tipo de Establecimiento</i> .....	70
Tabla 9 <i>Tipos de Establecimientos por Unidades Económicas de la Industria Restaurantera en Guanajuato, Capital</i> .....	71
Tabla 10 <i>Filosofía CANIRAC</i> .....	73
Tabla 11 <i>Restaurantes afiliados a CANIRAC</i> .....	75
Tabla 12 <i>Cámaras y Asociaciones de la Industria Restaurantera en México</i> .....	76
Tabla 13 <i>Nivel de Confianza y Error de La muestra</i> .....	80
Tabla 14 <i>Operacionalización de las Variables</i> .....	84
Tabla 15 <i>Interpretación del Coeficiente de Alfa Cronbach</i> .....	90
Tabla 16 <i>Variable Motivación - Dimensión 6: Relaciones Laborales</i> .....	104
Tabla 17 <i>Variable Motivación - Dimensión 7: Estímulos e Incentivos</i> .....	105
Tabla 18 <i>Variable Motivación – Dimensión 8: Capacitación</i> .....	106
Tabla 19 <i>Variable Motivación – Dimensión 9: Infraestructura</i> .....	108
Tabla 20 <i>Variable Cambio - Dimensión 1 Estructura y Procesos</i> .....	109
Tabla 21 <i>Variable Cambio – Dimensión 2: Tecnología</i> .....	111
Tabla 22 <i>Variable Cambio – Dimensión: Recursos Humanos</i> .....	112
Tabla 23 <i>Variable Cambio – Dimensión Comunicación</i> .....	113
Tabla 24 <i>Variable Cambio – Dimensión Liderazgo</i> .....	114
Tabla 25 <i>Prueba de Normalidad – Kolmogorov-Smirnov</i> .....	116
Tabla 26 <i>Grado de Relación según el coeficiente de Correlación de Rho de Spearman</i> ..	117
Tabla 27 <i>Coeficiente de Correlación de Spearman para las variables Cambio y Motivación</i> .....	118

## Índice de Figuras

Figura 1 <i>Factores que Influyen en la Adaptación al Cambio</i> .....	31
Figura 2 <i>Pasos para el Modelo de 3 Fases de Lewin</i> .....	40
Figura 3 <i>Modelo del Cambio planificado de Lewin</i> .....	41
Figura 4 <i>Ciclo Motivacional</i> .....	50
Figura 5 <i>Pirámide de las Necesidades de Maslow</i> .....	53
Figura 6 <i>Ámbitos del Cambio en las Organizaciones</i> .....	59
Figura 7 <i>Participación Porcentual de las Unidades Económicas por Tipo de Establecimiento</i> .....	68
Figura 8 <i>Clasificación de la Industria Restaurantera en México</i> .....	69
Figura 9 <i>Directorio Nacional de CANIRAC</i> .....	74
Figura 10 <i>Histograma - Género de los Meseros</i> .....	93
Figura 11 <i>Barras Agrupadas de la Variable Cambio y Hombres</i> .....	94
Figura 12 <i>Barras Agrupadas de la Variable motivación y Hombres</i> .....	95
Figura 13 <i>Barras Agrupadas de la Variable Cambio y Mujeres</i> .....	96
Figura 14 <i>Barras Agrupadas de la Variable motivación y Mujeres</i> .....	97
Figura 15 <i>Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Rango de Edad</i> .....	98
Figura 16 <i>Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Grado de Escolaridad</i> .....	99
Figura 17 <i>Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Tipo de Contrato</i> .....	100
Figura 18 <i>Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Antigüedad en el Cargo</i> .....	101
Figura 19 <i>Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Dependientes Económicos</i> .....	102
Figura 21 <i>Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Ocupación de otro Cargo</i> .....	103
Figura 22 <i>Dimensión Relaciones Laborales</i> .....	104
Figura 23 <i>Dimensión Estímulos e Incentivos</i> .....	106
Figura 24 <i>Dimensión Capacitación</i> .....	107
Figura 25 <i>Dimensión Infraestructura</i> .....	108
Figura 26 <i>Dimensión Estructura y Procesos</i> .....	110
Figura 27 <i>Dimensión Tecnología</i> .....	111
Figura 28 <i>Dimensión Recursos Humanos</i> .....	112
Figura 29 <i>Dimensión Comunicación</i> .....	113
Figura 30 <i>Dimensión Liderazgo</i> .....	114
Figura 31 <i>Gráfica de Tendencia Lineal</i> .....	119
Figura 32 <i>Palabras Clave para Mejorar el desarrollo de Actividades de Los Meseros de Mipymes Restauranteras</i> .....	120
Figura 33 <i>Modelo Propuesto para la Gestión del Cambio en Mipymes Restauranteras</i> ..	123

**Anexos**

<i>Anexo 1 Matriz de Congruencia Metodológica</i> .....	145
<i>Anexo 2 Operacionalización de las Variables</i> .....	147
<i>Anexo 3 Rúbrica de Evaluación de los Resultados</i> .....	151
<i>Anexo 4 Encuesta</i> .....	153
<i>Anexo 5 Base de Datos – Excel</i> .....	157
<i>Anexo 6 Procedimiento Software estadístico SPSS</i> .....	160

## Introducción

La presente investigación tiene como propósito abordar el tema de cómo los cambios del entorno influyen en la motivación de los meseros de Mipymes restauranteras en Guanajuato, Capital, teniendo en cuenta la importancia que posee la industria para el crecimiento turístico y económico no solo del país, sino también de la región, y cómo frente a una situación de coyuntura del entorno, plantear estrategias que permitan su fortalecimiento y desarrollo.

La característica principal de este estudio se basa en los cambios del entorno y cómo estos afectan los procesos al interior de las empresas, influyendo en la motivación del personal. Lo anterior, teniendo en cuenta las necesidades que orientan o fuerzan el cambio, así como la adaptación y resistencia, partiendo de una situación como la generada por la pandemia Covid-19, en el cual, las empresas y las personas han tenido que adaptarse a nuevas formas de trabajo, alterando de esta manera las actividades y los procesos que se desarrollan.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Una de ellas se basa en la crisis generada por la pandemia, en la cual, los países se vieron obligados a implementar diferentes cuarentenas para detener la propagación del virus, estas medidas desencadenaron una crisis económica en la que muchas empresas tuvieron que cerrar sus negocios y modificar la forma de trabajo, lo que desencadenó una gran pérdida para las industrias, en la que se destaca la industria restaurantera, originando pérdidas del empleo, percepción negativa frente a los cambios y desmotivación e incertidumbre por una situación similar (Demirović Bajrami *et al.* 2021).

Por otra parte, la motivación de las personas nace de todas aquellas situaciones y emociones que provienen del entorno que rodea a los individuos, lo que permite el desarrollo y compromiso dentro de ambientes laborales de manera positiva, sin embargo, frente a los cambios constantes que origina el entorno, esta motivación puede verse afectada, alterando así la manera en cómo estas personas realizan sus actividades, lo que impacta en el alcance de los objetivos y metas empresariales.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés particular de identificar aquellas dimensiones de la motivación que resultan con mayor afectación teniendo en cuenta los cambios del entorno, así como el grado de influencia de las dimensiones del cambio dentro de todas las actividades que realizan las personas de una organización, generando estrategias de mejora y fortalecimiento para el giro.

En el marco de la teoría del cambio abordada, Kurt Lewin establece que las situaciones que impulsan o generan un cambio en los individuos y las empresas, nace de aquellas necesidades que se hacen infalibles para llevar a cabo procesos de cambio, en los cuales, el cambio planificado permite a través de la implementación de un modelo de 3 fases, generar una flexibilidad y adopción del cambio de manera mucha más efectiva, este autor menciona el cambio como aquella modificación en las fuerzas que hacen que un sistema se mantenga en equilibrio o estable (Lewin, 1942).

Por otra parte, la motivación nace de aquellas necesidades que originan la conducta y que llevan a un comportamiento determinado, de allí, que estas necesidades se aborden desde los cambios en las empresas y en las modificaciones a las actividades, con el fin de comprender la relación causa y efecto entre estas dos variables.

El instrumento utilizado para la recolección de datos en esta investigación fue una encuesta de 26 items, la cual se aplicó a una muestra de 55 meseros de distintos restaurantes, ubicados en Guanajuato, Capital y afiliados a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC] siendo estos sujetos de investigación, los informantes clave de la investigación y necesarios para el muestreo probabilístico aleatorio aplicado a esta investigación.

Durante la investigación de campo, uno de los obstáculos que estuvo presente fue el número de meseros obtenidos para la muestra, teniendo en cuenta las delimitaciones trazadas en este estudio, así como la falta de información sobre el número de meseros de la industria, por otra parte, que existiera algún riesgo de obtener información verídica, dado las variables tomadas para la investigación, sin embargo, durante la aplicación del instrumento, se obtuvo buena respuesta por parte de los involucrados, facilitando así la recolección de datos.

El objetivo general de esta investigación consiste en determinar cómo los cambios en el entorno afectan la motivación de los meseros de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital, en el desarrollo de sus actividades, que permitan generar estrategias de mejora para la industria, para ello se hace necesario identificar qué dimensiones de la motivación son las más afectadas por los cambios del entorno, y así mismo, establecer el grado de influencia de las dimensiones del cambio en las actividades que desarrollan los meseros de servicio al cliente, de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital.

En el capítulo 1 se realiza el planteamiento del problema que dio origen a esta investigación, partiendo de la situación generada por el Covid-19 y las diferentes efectos en las empresas y las personas, como respuesta a la resolución de esta problemática, se establecen las acciones del cambio teniendo en cuenta a las personas, proceso que se lleva a cabo mediante la motivación y compromiso, así mismo, se establece la delimitación de la investigación teniendo en cuenta la industria restaurantera, planteando así los objetivos, la pregunta de investigación, el supuesto hipotético y la justificación que se aborda en esta investigación.

En el capítulo 2 se plantea el marco teórico de esta investigación, dando lugar a aquellas investigaciones que enfocan el cambio y la motivación, así como un análisis conceptual y teórico de las variables de estudio. Se aborda la teoría del cambio y el modelo de cambio planificado de Kurt Lewin, así como las teorías de la motivación de contenido, las cuales plantean la motivación desde las necesidades de cada individuo, así como del comportamiento que origina dicha motivación.

En el capítulo 3 se aborda el marco contextual de la investigación, en el cual se establece la importancia de la industria restaurantera para el país y la región, así como las dimensiones, estructura, y clasificación de la industria, teniendo en cuenta la información suministrada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], así como la información referente al CANIRAC.

El capítulo 4, menciona la metodología con la cual se dará respuesta a los objetivos, preguntas de investigación y supuestos hipotéticos, en la que se presenta una investigación de tipo cuantitativa, cuyo alcance correlacional y explicativo, busca dar respuesta a las variables de investigación, mediante relaciones de causa y efecto; el diseño de esta investigación es de campo con un enfoque no experimental. Para el diseño de la muestra se toman las Mipymes restauranteras de Guanajuato, Capital afiliadas al CANIRAC, cuya información se utiliza para el cálculo muestral, esta muestra es probabilística y aleatoria y la recolección de datos se hace mediante el instrumento encuesta.

En el capítulo 5 se describen y analizan los resultados de la investigación, en el que se presentan las estadística descriptiva con el cual se da respuesta a los objetivos específicos a y b, mediante el software estadístico SPSS en su versión 26, adicional a ello se realiza la prueba de normalidad de los datos a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para muestras  $>50$ , cuyos resultados definen la estadística inferencial a través de pruebas no paramétricas mediante correlación de Rho de Spearman, dando así respuesta a la hipótesis planteada en la investigación.

Adicional a ello, se presentan otros hallazgos importantes dentro de la investigación, los cuales se muestran a través de una nube de palabras, en los que se resaltan aquellos aspectos que influyen en la motivación de los trabajadores meseros, información que se utilizó para generar las estrategias de mejora y con ello dar respuesta al objetivo específico c, así mismo, se presenta una propuesta de modelo del cambio planificado, basado en el modelo de Kurt Lewin, producto de los resultados más relevantes de la investigación.

Finalmente, en el capítulo 6 se discuten los resultados más importantes de esta investigación, así como las conclusiones, limitaciones y futuras investigaciones, dando por terminada la investigación.

## Capítulo 1: Planteamiento del Problema

La crisis generada por el virus SARS-CoV-2, luego conocido como la pandemia por Covid-19 ha causado grandes efectos en las economías del mundo y en los aspectos de la vida humana, dejando efectos duraderos no solo en las empresas, sino en cada uno de los individuos.

De acuerdo con Demirović Bajrami *et al.* (2021) después de que se declarara la pandemia a nivel mundial, muchos países y gobiernos se vieron obligados a implementar diferentes cuarentenas y restricciones a toda la población con el fin de detener la propagación del virus, sin embargo, esta medida afectó a diversos sectores de la industria en los que se destaca la industria restaurantera, teniendo como resultado el cierre de establecimientos, impactos de la precariedad laboral asociados a la inseguridad laboral, el aumento del estrés por una posible pérdida del empleo, así como una percepción negativa frente a los cambios organizacionales, debido a la exposición al riesgo frente al trabajo y la rotación de personal, afectando directamente la motivación de los empleados.

Es así como Chirinos Araque *et al.* (2020) mencionan, como las variables de “flexibilidad organizacional, factores psicosociales, reacciones de comportamiento, salud emocional y balance vida trabajo, así como la adaptación al cambio en situaciones de contingencia” (p.10) afectan el equilibrio emocional de las personas, lo que se refleja en la elaboración de sus actividades, así mismo, estos autores establecen, cómo las MiPymes se han tenido que enfrentar a diversos cambios, desencadenando condiciones desfavorables para los trabajadores, jornadas laborales reducidas, suspensión de contratos y pérdidas del empleo, así como un aumento de la pobreza e informalidad laboral de los países en desarrollo, poniendo en riesgo la salud física y mental de la población.



Como consecuencia de las distintas medidas para frenar los contagios por el Covid-19, las empresas y las personas tuvieron que hallar la manera de ajustar sus actividades cotidianas y laborales, cambiando la forma de trabajo y modificando los ambientes de trabajo físicos a ambientes de trabajo en línea (Bieńkowska *et al.*, 2022), que para el caso de los restaurantes se llevó el servicio a una atención a domicilio, cuyas implicaciones se destacaron en una gran pérdida para la industria restaurantera, en el que se sobresalen aspectos motivacionales como la inseguridad laboral en los trabajadores, el agotamiento emocional para aquellos empleados del servicio al cliente, la incertidumbre, y el miedo frente a la enfermedad, que generan un desafío aún mayor para las empresas durante y después de la pandemia (Chen & Eyoun, 2021).

El reto en la actualidad se enfoca a fortalecer las empresas y su forma de hacer negocios, haciéndolas más flexibles, resilientes y competitivas mediante la generación de estrategias que tengan que ver con diversos aspectos del cambio al interior de las organizaciones, su adaptabilidad y su capacidad para involucrar la tecnología y la innovación en los procesos de servicio como medidas para afrontar posibles crisis, así como la forma en la que deben responder a los cambios que afectan directamente la motivación y satisfacción de los empleados, en el que se establece que el desempeño de una empresa está relacionado con la capacidad que tiene la misma para transformar y adquirir los diferentes recursos con los que cuenta, en los que se incluyen los recursos humanos, financieros y técnicos, cuyo objetivo es alcanzar el logro de las actividades y metas empresariales (Bieńkowska *et al.*, 2022), convirtiéndose en una cualidad empresarial de asumir y adoptar eficientemente los cambios del entorno para responder con éxito ante la incertidumbre.

Este último planteamiento establece que, una de las variables que garantiza el éxito de las empresas deberá estar enfocada en el personal, mediante el desarrollo de habilidades que le permitan responder en el logro de los objetivos, adquiriendo un compromiso y lealtad por parte de los trabajadores, así como una reducción en la rotación del personal, para ello, Cimbaljević *et al.* (2020) establece la motivación, como uno de los constructos relevantes en la industria de los servicios, ya que se enfoca en los trabajadores mediante aspectos efectivos y emocionales, convirtiéndolos en empleados comprometidos, entusiastas y dedicados, lo que promueve un fortalecimiento tanto a nivel individual como grupal.

Teniendo en cuenta los grandes retos que enfrenta la industria restaurantera en la actualidad, y la incertidumbre constante por una situación similar, las organizaciones y los trabajadores han debido adaptarse a estas nuevas condiciones, sin embargo, las MiPymes han tenido que responder de diversas maneras para continuar su operación, en el que se propone la generación de diversas tácticas que les permitan afrontar de forma positiva los cambios del entorno a través de su personal activo.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación plantea la forma en la que los trabajadores de servicio al cliente de las Mipymes restauranteras de Guanajuato, Capital, perciben los cambios del entorno y las posibles afectaciones en la motivación, desempeño, y condiciones de trabajo, lo que se refleja en el compromiso de sus actividades, que permitan la elaboración de estrategias de mejora para responder de forma positiva al desarrollo y fortalecimiento de las MiPymes de la industria restaurantera.

### **Delimitación del Problema**

Delimitación espacial: El presente estudio se realizará en los trabajadores de servicio al cliente (meseros) de 25 MiPymes restauranteras ubicadas en Guanajuato, capital, pertenecientes al CANIRAC con una población total de 63 meseros y una muestra de 55 meseros encuestados, con el objetivo de analizar los cambios en el entorno y las posibles afectaciones en la motivación de los trabajadores, los cuales se ven reflejados en desarrollo de sus actividades.

Delimitación Temporal: El tiempo seleccionado para la realización de esta investigación será a partir del 2020 hasta finalizar el año 2022.

Delimitación del Universo: La delimitación de la presente investigación se realiza teniendo en cuenta la base de datos de MiPymes restauranteras, pertenecientes a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC], tomando como referencia el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte [SCIAN], para la industria restaurantera, la cual se clasifica de la siguiente manera:

- **Código:** 722: Servicios de preparación de alimentos y bebidas.
- **Rama:** 7225: Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
  - **Clase:** 722511: Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.
    - 722512: Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos.
    - 722513: Restaurantes con servicio de preparación de antojitos.
    - 722514: Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas.
    - 722516: Restaurantes de autoservicio
    - 722517: Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar
    - 722518: Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar
    - 722519: Servicio de preparación de otros alimentos para consumo inmediato
  - **Tipo de establecimiento:** Unidades Económicas en establecimiento fijo.

Limitaciones: Teniendo en cuenta que no existe una base de datos actualizada sobre el número de trabajadores meseros de las Mipymes restauranteras, se consideran aquellas que están afiliadas al CANIRAC, con el fin de conocer la población total y calcular la muestra, partiendo de un contacto directo con los restaurantes, esta limitación se realiza de acuerdo a la siguiente delimitación.

Para la presente investigación se tomaron en cuenta únicamente la rama 7225, perteneciente a los servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, correspondientes a la clase: 722511, 722512, 722513, 722514, 722516, 722517, 722518 y 722519, mencionadas anteriormente.

Se excluyen los servicios de la rama 7223: Servicios de preparación de alimentos por encargos, así como la clase 722515 que pertenece a cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares, teniendo en cuenta que aunque estén clasificadas dentro de la industria restaurantera según la SCIAN, su razón social no es la restauración, así como bares,

cantinas, centros nocturnos, y aquellos restaurantes integrados al servicio de hospedaje bajo el control de una misma entidad propietaria (hoteles), ya que no forman parte del objeto de estudio de la investigación.

### **Objetivo General**

Determinar cómo los cambios en el entorno afectan la motivación de los meseros de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital, en el desarrollo de sus actividades, que permitan generar estrategias de fortalecimiento y desarrollo para la industria.

#### *Objetivos Específicos*

- a. Identificar qué dimensiones de la motivación son las más afectadas por los cambios del entorno.
- b. Establecer el grado de influencia de las dimensiones del cambio en las actividades que desarrollan los meseros de servicio al cliente.
- c. Generar estrategias de mejora que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cómo afectan los cambios del entorno la motivación laboral de los meseros de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital en el desarrollo de sus actividades?

### **Planteamiento Hipotético**

Los cambios del entorno afectan negativamente la motivación de los trabajadores meseros de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital.

## Justificación

En México, de acuerdo con el documento <<Conociendo la Industria Restaurantera>>, el cual forma parte de la ‘Colección de estudios sectoriales y regionales’ realizado por el INEGI y CANIRAC, afirman que “Las unidades económicas de la industria restaurantera representan el 12.2% de todos los negocios del país y generan poco más de dos millones de empleos” (INEGI & CANIRAC, 2021, p. 7). Así mismo, mencionan que:

La industria restaurantera está conformada principalmente por microempresas (aquellas que dan empleo hasta a 10 personas), ya que 96 de cada 100 corresponden a este tamaño, ofrecen empleos a 70 de cada 100 personas ocupadas, y en términos de producción generan 55.9 de cada 100 pesos. (p. 7)

Con base en esto, la importancia en el fortalecimiento de la industria se hace necesario para la economía del país, teniendo en cuenta que según el INEGI<sup>2</sup> (2019) las MiPymes constituyen una importancia no solo a nivel regional, sino también a nivel nacional, tanto en países desarrollados como en aquellos que están en desarrollo, en el que la industria restaurantera “utiliza un porcentaje mayor de insumos nacionales que el promedio de todas las actividades de la economía y de las actividades de servicios, lo que genera un impacto positivo en la producción y el empleo” (INEGI & CANIRAC, 2021, p. 7).

Sin embargo, la proporción del gasto total en alimentos y bebidas consumidas en restaurantes de las familias de México durante el año 2020 fue de 13.4%, con respecto al del año 2018 de 22.8%, es decir, las familias mexicanas gastaron menos de sus ingresos en comidas y bebidas fuera del hogar, con respecto al año 2018, INEGI & CANIRAC (2021), esta, como una de las diversas consecuencias generadas a partir de la pandemia por Covid-19.

Pujol *et al.* (2020) también mencionan como muchos microempresarios han optado por el cambio del giro económico debido a la reducción de ventas generadas por el cierre de sus negocios, incluso, esta situación los ha llevado a la pérdida de sus ahorros, todo ello, como medidas para enfrentar la crisis sanitaria, obligándose a incorporar procesos de innovación en la compra y venta de productos y servicios, en el que el sector restaurantero ha sido uno de los más golpeados teniendo en cuenta la falta de infraestructura, conocimiento e inversión tecnológica para responder a la nueva normalidad, sumado a la incertidumbre que esta situación genera en los trabajadores.

Así mismo, Khan (2020) establece, cómo la velocidad en el que avanza la tecnología afecta notablemente los pequeños negocios en el mundo, situación que se intensificó a raíz de la pandemia teniendo en cuenta los cambios en la fabricación de productos y en la prestación de servicios, en el que la accesibilidad y disponibilidad de las plataformas emergentes en los servicios prestados ha revolucionado la forma de trabajo de todas las empresas a nivel mundial.

En un entorno cada vez más competitivo, estas interrupciones dentro de la industria restaurantera han generado grandes retos, y esto se debe particularmente a cómo ha funcionado tradicionalmente el servicio de entrega de comida dentro de un restaurante, al que se suman la adquisición y adaptabilidad a los cambios generados a partir del uso de la conectividad, el Big Data y la internet, como una de las razones por las cuales adoptar estos cambios ha sido mucho más lento para esta industria que para otros sectores.

Es así como Khan (2020) también describe que el desarrollo de los restaurantes para el año 2030 incluyen en su gran mayoría comida para llevar y los pedidos de entrega se realizarán digitalmente, así como el embalaje diseñado para la entrega de la comida será mucho más sofisticado, creando más áreas dentro de los restaurantes dedicadas exclusivamente para la entrega de comida para llevar, lo que significa para las MiPymes, inversión en infraestructura física y tecnológica, así como mayor capacitación del personal a cargo del servicio.

Kim *et al.* (2022) refiere, que para la implementación de cualquier iniciativa que involucre algún cambio al interior de una organización, se debe tener en cuenta principalmente la adaptación y el ajuste de los empleados a sus puestos de trabajo y a las actividades a desarrollar, así como los límites que hacen parte del servicio que prestan, especialmente para aquellos que interactúan con los clientes.

En ese sentido, una de las principales necesidades y problemáticas de las empresas a partir de la pandemia, según Aguilar *et al.* (2020) están divididas en aspectos como el mercado laboral, recursos humanos, las finanzas de los empresarios, el acceso a la tecnología, a la innovación, la administración y factores internos y externos.

Para ello, Aguilar *et al.* (2020) establece que, a pesar de que exista un crecimiento en los puestos de trabajo, el recurso humano de las MiPymes se ve afectado por condiciones de competitividad en los salarios y por las condiciones laborales que tienen sus empleados, lo que se refleja en la falta de compromiso de sus colaboradores, mencionando también, que dentro de los aspectos internos, la resistencia al cambio por parte de los trabajadores ha sido un gran reto para las MiPymes, teniendo en cuenta que la motivación y satisfacción de los empleados se han visto afectadas, ya que muchos de ellos manifiestan no recibir un pago justo, un contrato formal, un crecimiento profesional o incentivos, que los ayuden a mejorar sus condiciones personales, lo que se ve reflejado en la calidad de su trabajo.

Así mismo, Kim *et al.* (2022) establecen que la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y sobre el contexto de trabajo, ayudan a moldear la voluntad de este en la participación plena de sus roles, lo que mejora las condiciones psicológicas, la seguridad y la disponibilidad para aceptar los cambios, específicamente el compromiso laboral, del que hace parte las características del trabajo, las relaciones interpersonales y la actitud del empleado frente a su trabajo, factores que hacen parte de la motivación laboral.

Es así como el crecimiento de la industria restaurantera depende en gran medida de la motivación que reciban sus trabajadores en la ejecución de sus actividades, así como el fomento del desarrollo personal y profesional de los mismos, convirtiéndose en uno de los grandes retos para las empresas después de la pandemia generada por el Covid-19.

De acuerdo con Rodrigo Vargas fundador de Hero Guest, en el reporte realizado por García (2022), la capacitación como parte de la motivación de los trabajadores, está directamente vinculada con las ventas en un restaurante, convirtiéndose en una de las grandes apuestas de la industria restaurantera para mejorar la calidad del servicio, y del personal, mediante el desarrollo de habilidades que permitan un fortalecimiento a nivel individual y grupal.

La presente investigación nace de la necesidad particular de determinar, cómo los cambios en el entorno a partir de la pandemia afectan la motivación de los trabajadores de servicio al cliente (meseros) de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, capital, para generar estrategias, mediante la identificación de factores motivacionales para la adopción del cambio, que les permitan un fortalecimiento y desarrollo del giro.

## Capítulo 2: Marco Teórico

### Antecedentes

Para la realización de la siguiente investigación, se eligió material bibliográfico referente al cambio en el entorno y la motivación, como variables para determinar las causas que originan el comportamiento de los individuos en la realización de sus actividades dentro de una empresa u organización.

Lo anterior, teniendo en cuenta el propósito de esta investigación para el contexto de la industria restaurantera ante la perspectiva actual, en el cual los cambios del entorno han generado cambios al interior de las empresas, y con ello, cambios en el comportamiento de los trabajadores como repuesta a la situación generada por la pandemia.

Para ello, García & Forero (2014) establecen que en la actualidad, las organizaciones se enfrentan a diversos cambios originados por diversos factores, estos factores se encuentran al interior y exterior de la organización y funcionan como ejes impulsores del cambio, los cuales facilitan la adopción de estrategias que estén dirigidas a toda la organización, con el fin de alcanzar de forma eficiente, rápida y eficaz los objetivos y metas organizacionales, en ese sentido, estos autores mencionan la motivación laboral, como base para la eficiencia del personal y de los procesos que estos llevan a cabo, basados en la transformación y los cambios de la organización, así como en la realización de actividades.

Con relación a esta afirmación, es así como los cambios en las organizaciones y en las empresas, suelen producirse por diversos factores que generan una transformación en la forma en la que se realizan las cosas al interior, es decir, su funcionamiento, para lo cual, las empresas y las personas se enfrentan a situaciones cambiantes que les permiten desarrollar estrategias para lograr el cumplimiento de sus objetivos, del mismo modo, Macías *et al.* (2019) mencionan, que estos cambios se deben principalmente a factores internos o externos.

En lo externo, el cambio se produce producto de las necesidades sociales, así como también al acoger buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones; en lo interno, la influencia externa muchas veces obliga a las organizaciones a aplicar cambios organizacionales trascendentales con el fin de lograr sus objetivos. (Párr. 13)

Es decir, aquellos factores que generan los cambios en las organizaciones y que afectan directa o indirectamente la realización de las actividades, es finalmente el gestor del



cambio, y a partir de allí, se toman las decisiones que coadyuven al mejoramiento de los procesos.

Para ello, Bohórquez *et al.* (2020) establece que, en la actualidad las organizaciones y las empresas deben velar por el bienestar de sus empleados, teniendo como prioridad la motivación de las personas, lo cual se verá reflejado en el desempeño laboral, lo anterior, bajo en contexto a nivel mundial, del cambio en las organizaciones a partir de las tendencias del mercado y las disrupciones de este.

Por otra parte, Vesga *et al.* (2021) manifiestan cómo el cambio en los procesos se genera por la transformación que sufre el entorno y por aquellos requerimientos a nivel interno de cada una de las empresas como estrategia para mantener la productividad y la competitividad de estas, sin embargo, estos autores establecen que para poder responder ante estos cambios

La gestión de recursos humanos como función estratégica en las organizaciones de trabajo constituye en la actualidad una actividad de alta complejidad, que implica importantes retos para los líderes de gestión humana a nivel global, debido a los procesos de cambio constante que viven las organizaciones de todo tipo (p.225.)

Es decir, la situación frente a los cambios en la adopción de mecanismos eficientes que respondan al entorno resulta un desafío constante para las empresas, teniendo en cuenta que estos cambios son constantes, y que muchas empresas como sistemas abiertos, no cuentan con la flexibilidad y adaptación al cambio, lo que genera pérdidas de empleo y cierre de establecimientos.

Adicionalmente, Molina *et al.* (2022) mencionan que el éxito que pueda tener una empresa, depende en gran medida de la capacidad que esta tenga o pueda adquirir para identificar las distintas oportunidades que pueden generarse a partir de los cambios, es decir, la capacidad de innovación, adaptación y comprensión de las necesidades de la sociedad, siendo los ejes fundamentales para obtener resultados positivos frente a una coyuntura, que para el caso de las MiPymes, depende de algunas variables como el giro de la empresa, los trabajadores, la cultura y en algunas ocasiones, las políticas de cada país.

En este sentido, hablar de los cambios en las organizaciones y en las empresas, supone un paso importante para lograr responder de forma positiva ante una coyuntura, y que, a partir de la pandemia, se hace necesario para afrontar los distintos cambios tanto dentro como fuera

de la organización, lo que lleva a intensificar las estrategias de motivación de los trabajadores, lo que finalmente se verá reflejado en su actitud frente a sus actividades.

### **¿Qué es el cambio?**

Muchos teóricos han hablado del cambio a lo largo de la historia, con el objetivo de comprender el origen del por qué se hace necesaria la modificación en la acción, y que esto lleve a la adaptación dentro de un sistema, entendiendo el entorno como principal fuente generadora del cambio. Para abordar el cambio dentro de las organizaciones y de las empresas, se hace necesario considerar el cambio desde un enfoque sistémico de los cambios sociales, y cómo estos han evolucionado a lo largo de los años.

En ese sentido, los cambios vistos desde la perspectiva social llevaron el concepto de cambio al ámbito organizacional y de las empresas, en el cual, la adopción del cambio como medida de mejora en los procesos, ha originado un gran número de paradigmas en torno a la administración y de cómo el cambio es importante y necesario para la adaptación y evolución.

Para ello, y desde la perspectiva social, Parsons (1949) parte de la conceptualización del cambio como estructura social y funcional dentro de la vida colectiva, mediante las dinámicas de adaptación dentro de un grupo, las cuales generan incertidumbre e inestabilidad, sin embargo, estas características son propias del cambio y de la adaptación empleadas dentro de una sociedad, en la cual, sus procesos internos están condicionados por influencias o factores externos. En consecuencia, para Parsons, el cambio es un proceso adaptativo necesario para la convivencia grupal, en el que influyen factores internos y externos, que originan la búsqueda de ese cambio.

Desde la perspectiva de las organizaciones y de las empresas, Lewin (1942), establece el cambio a través de dos maneras principales para generarlo, la primera, implica el cambio desde las necesidades o de aquellos intereses propios de cada individuo y la segunda, a través de la realización de una acción indeseada, la cual obliga el cambio bien sea de manera forzosa o directa. En otras palabras, Lewin establece que las personas y las empresas se enfrentan a cambios de manera constante, los cuales se adoptan desde aquellos deseos propios que llevan al cambio, o aquellos que obligan al mismo.

Zaltman & Duncan (1977) mencionan el cambio como “toda alteración en el *estatus quo* o equilibrio cuasi-estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global” (p.25).

Poole y Van de Ven (1995) definen el cambio como “la diferencia en forma, calidad o estado, a lo largo del tiempo en una entidad organizacional” (p.510), en el cual se consideran estos tres elementos como fundamentales en la adopción del cambio.

De acuerdo con lo anterior, al hablar de <<cambio>> en la actualidad, se debe tener en cuenta aspectos tales como la internacionalización, la globalización y los cambios tecnológicos en el mundo, así como los diferentes aspectos de las personas y las empresas los cuales evolucionan constantemente, en efecto, Salas *et al.* (2011) establecen que el cambio se refiere a aquel proceso que se lleva a cabo para mejorar aspectos que requieren un nuevo enfoque.

Siguiendo este planteamiento, Castañeda (2011) menciona que, frente a la dinámica del entorno, los cambios se hacen inevitables, entendiendo que aspectos como la tecnología y las personas, en un ambiente económico fluctuante, implican un cambio para adaptarse y sobrevivir, lo que genera en los agentes de cambio, incertidumbre, ansiedad y resistencia.

Por otra parte, para Escudero *et al.* (2014) atribuyen a que el cambio se refiere a dejar de hacer una cosa para realizar otra, que en el ámbito organizacional es la modificación de una situación como respuesta a un desequilibrio. Por ejemplo, Sandoval (2014) dice que el cambio actúa como un determinante para poder orientar cualquier proceso, en el que se entiende como algo necesario y evolutivo en los individuos y en las organizaciones, de allí que los cambios generen en las personas miedo e inseguridad, y en las empresas, una nueva forma de la realización de sus procesos, teniendo en cuenta que se trata de algo “nuevo” que se debe realizar.

En efecto, Orrego (2022) dice, que hablar de cambio representa incertidumbre, teniendo en cuenta que se trata de “la alteración del “*statu quo*” (p.14), es decir, una modificación en la realización de actividades ya establecidas, por lo cual este autor menciona que el término <<cambio>> sugiere la realización de algo en forma diferente.

En conclusión, los cambios en las empresas son algo constante y esto se debe a factores ambientales, que requieren por parte de las empresas una evolución, la cual es posible mediante una cultura del cambio, y se ven reflejados en las actividades de la empresa

y que trascienden a aspectos y ámbitos de la vida humana, en ese sentido, los cambios requieren adaptabilidad, estrategias de fortalecimiento, así como una dinámica flexible Rivera (2013).

### Tabla 1

*Cuadro Comparativo de Definiciones del Cambio*

Autor	Definición
Parsons, T	El cambio como estructura social y funcional dentro de la vida colectiva (Parsons, 1949).
Lewin, K	Establece que las personas y las empresas se enfrentan a cambios de manera constante, los cuales se adoptan desde aquellos deseos propios que llevan al cambio, o aquellos que obligan al mismo (Lewin, 1942).
Zaltman, G., & Duncan, R.	El cambio es toda alteración en el <i>estatus quo</i> o equilibrio cuasi-estacionario de un organismo, situación o proceso que afecta la estructura, la tecnología y los recursos humanos de la organización (Zaltman & Duncan, 1977)
Van de Ven, A., & Poole, M. S.	El cambio es la diferencia en forma, calidad o estado, a lo largo del tiempo en una entidad organizacional (Poole & Van de Ven 1995).
Salas, J. F., Limas, M. L., Jiménez, B., Jaramillo, C., & Melgar Bayardo, J.	El cambio se refiere a aquel proceso que se lleva a cabo para mejorar aspectos que requieren un nuevo enfoque (Salas <i>et al.</i> 2011).
Castañeda	El cambio es inevitable, e implica adaptación (Castañeda, 2011).
Escudero	El cambio se refiere a dejar de hacer una cosa para realizar otra (Escudero <i>et al.</i> 2014).
Sandoval, Duque, J. L	El cambio actúa como un determinante para poder orientar cualquier proceso, en el que se entiende como algo necesario y evolutivo (Sandoval, 2014).
Orrego Rivera, V. M.	El cambio es una alteración del <i>statu quo</i> (Orrego 2022).

*Nota:* La tabla anterior establece una definición de lo que han dicho diferentes autores sobre el concepto de cambio. Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, muchos autores coinciden con el concepto de cambio y como este es importante para el desarrollo y crecimiento tanto de las organizaciones como

de los individuos, en ese sentido, hablar de cambio es establecer que se trata de una modificación a nivel personal y de empresa, el cual requiere de asimilación y adaptación, indispensable para la evolución.

### ***Cambio y entorno***

Al hablar de cambio en el entorno y cómo este afecta a las personas que hacen parte de las empresas, se hace necesario definir el concepto de entorno y aquellas variables que influyen e intervienen en la adopción de un cambio, para ello, Jones (2013) afirma que las organizaciones y las empresas hacen parte de un ambiente organizacional, el cual “es el conjunto de fuerzas que rodean una organización y que pueden afectar tanto la forma en que esta opera, como su capacidad para adquirir recursos” (p.59).

Esta investigación tiene como propósito, el análisis del entorno tanto externo como interno de las empresas, para lo cual, se hace necesario entender el entorno como “el conjunto de elementos y circunstancias internas y externas que influyen decisivamente en las decisiones y comportamientos empresariales” (Figuerola, 1995, p.75).

Con base en lo anterior, se entiende por cambio a todas aquellas transformaciones a nivel individual, grupal y de empresa, en las que se modifica la forma inicial de hacer algo, y cuyo objetivo es proporcionar una mejora, la cual fue originada por variables presentes en el entorno.

Las empresas y las organizaciones son influenciadas por fuerzas indirectas que son todas aquellas no se pueden controlar y que hacen parte del entorno general que rodea a la empresa, y por aquellas fuerzas directas que se encuentran en el entorno específico, y las cuales son del dominio y control de la empresa, en estas fuerzas encontramos a las personas, y es allí donde influye la motivación.

De acuerdo con Díaz (2016) la adopción del cambio y la generación de algo positivo están a “merced de las intuiciones y habilidades personales” (párr.23) de allí que estos cambios no sean fáciles de asumir, teniendo en cuenta el éxito o fracaso de aquellos procesos de cambio. En ese sentido, este autor establece que el cambio está integrado en el desarrollo organizacional, en donde el cambio no se ejecutará de forma excepcional ya que este estará siendo un proceso natural al interior de las organizaciones.

Del mismo modo, para Gómez (2021) las organizaciones están categorizadas como sistemas abiertos, lo que las hace a su vez dinámicas, esto es, porque poseen la capacidad de encontrar el cambio a través de las relaciones externas e internas que rodean la organización, por ejemplo, su relación con el entorno originando las causas de este, a través de la competencia, los cambios del mercado, los consumidores, los empleados, y las situaciones disruptivas del entorno.

De igual forma, las organizaciones y las empresas como sistemas abiertos están en constante relación con el entorno, el cual, mediante sus diversos cambios proporciona un ambiente de evolución y adaptación, entendiendo que la adopción de estos cambios requiere de una planeación, la cual debe ser aplicada también para su recurso humano en el que se tenga en cuenta la actitud de las personas como respuesta frente al cambio (Forneron 2021).

Para concluir, los cambios son algo que se genera de acuerdo con las condiciones del entorno que rodea a la empresa y al individuo y actúan como ese impulso generador del cambio, pero que, a su vez, este cambio se adopte y se dirija a toda la organización y no solo a sus procesos, lo que garantizará que los individuos se adapten a los cambios de forma positiva y generen el alcance de los objetivos.

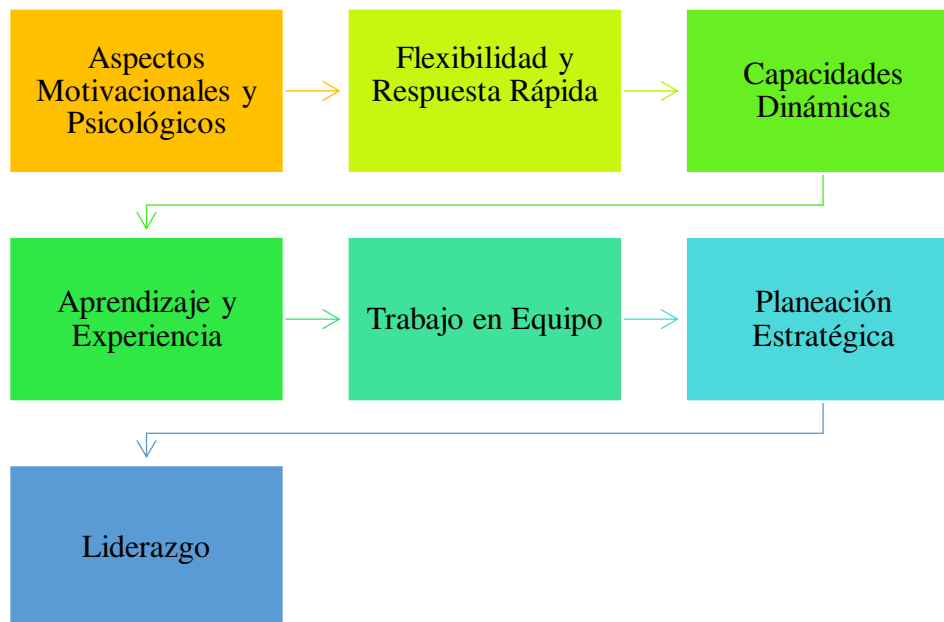
### ***Cambio y Adaptación***

La adopción del cambio implica una adaptación, y esta adaptación debe ser flexible y debe poder abarcar todos los elementos y procesos claves dentro de una organización, los cuales permitan no solo entender el cambio desde el punto de vista de los sistemas, sino también desde una perspectiva de adaptación.

Para ello, Pineda & Cortés (2018) plantean algunos factores importantes para la comprensión de aquellos aspectos que influyen no solo en la adopción del cambio, sino en la adaptación de este, los cuales se clasifican de acuerdo con la importancia e impacto que generan estos cambios (ver figura 1)

**Figura 1**

*Factores que Influyen en la Adaptación al Cambio*



*Nota:* Factores que influyen en la adaptación al cambio en las organizaciones. Fuente. Elaboración propia, basado en el modelo propuesto por (Pineda & Cortés, 2018).

La tabla anterior muestra aquellos aspectos que son importantes en la adaptación al cambio, en el cual, se establecen los aspectos motivacionales y psicológicos, como eje fundamental para la adaptación de los individuos dentro del proceso del cambio, partiendo de aquellos incentivos y estímulos que motivan a la ejecución de actividades, así como del comportamiento del individuo, reforzando el alcance de las metas y objetivos organizacionales, los cuales facilitan o inhiben la adaptación al cambio.

Por otra parte, la flexibilidad y respuesta rápida, tiene que ver con aquellas ventajas competitivas propias de cada organización, así como la capacidad de respuesta ante los cambios abruptos del entorno, esto les permite a las organizaciones una adopción y adaptabilidad al cambio de forma más eficiente, teniendo en cuenta recursos y capacidades dentro de la toma de decisiones, así como una estructura y procesos flexibles, que orienten y fomenten el cambio (Pineda & Cortés 2018).

Las capacidades dinámicas son aquellos factores que permiten una adaptación, tiene que ver con el aprendizaje propio de la organización y de las empresas, en los cuales detectan,

aprovechan y transforman situaciones de cambio en oportunidades de desarrollo y evolución, no solo para la empresa, sino para sus trabajadores.

El aprendizaje y la experiencia, de acuerdo con Pineda & Cortés (2018), hace referencia a aquellas barreras que hacen que la adaptación del cambio sea más lenta o difícil, y esto tiene que ver con factores como la edad y la experiencia de las personas que hacen parte de la organización, entendiendo que resulta un poco más difícil desaprender aquello que se ha trabajado por un periodo de tiempo y empezar algo nuevo desde cero bajo la incertidumbre que genera el cambio en algunas personas, de allí la importancia de la motivación y de los incentivos.

El trabajo en equipo como factor importante para la adaptación, parte de lo que es la empresa y el entorno que lo rodea, así como de aquellas influencias que hacen que los cambios sean de forma positiva o negativa, dentro de esta característica, el trabajo en equipo cobra un grado de importancia, en el que la influencia de los grupos de trabajo genera un gran impacto en las personas determinando el futuro de las organizaciones, de allí que la unión del equipo que conforma la organización, sea clave para una adaptación eficaz.

La planeación estratégica según Pineda & Cortés (2018), “es uno de los procesos más importantes con los que cuenta una organización” (p.12) ya que esta planeación está ligada a los procesos y a las diferentes áreas de la empresa, ya que de allí nacen los cambios, ajustes o modificaciones que pueden permitir un cambio positivo en un momento de coyuntura.

Finalmente, el liderazgo ejerce una gran influencia en los roles de adaptación al cambio en las organizaciones, esto se debe a la función del líder, de la comunicación con las personas y de la capacidad para la toma de decisiones eficientemente, así como de cambios que sirvan para mejorar la situación de la empresa, de allí, que las personas a cargo, deben poder liderar un equipo de trabajo, así como de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno teniendo en cuenta las capacidades de cada individuo, así como los estímulos con los cuales se motiva al personal.

De acuerdo con lo anterior, la adaptación del cambio es un proceso en el que se involucran a las personas y en el cual se tiene en cuenta las habilidades de cada individuo, así como la competitividad de la empresa, en el que, mediante un liderazgo, planeación y estímulos, se promueve un comportamiento positivo en las personas, lo cual finalmente lleva



a la motivación de los individuos y al alcance de metas, lo que permitirá la adopción y adaptación al cambio de manera efectiva.

### ***Gestión y Resistencia al Cambio***

El cambio organizacional debe poder ser visto como un proceso, el cual conlleva la realización de tareas y actividades que permitan la generación de logros y metas, pero a su vez, la mejora continua de los procesos de la organización. Para ello, se hace necesario ver el cambio como un proceso natural en el que, dentro de la estructura de la organización, se involucran las personas y las actividades que están desarrollando, entendiendo que los cambios no solo afectan la marcha de las acciones, sino también de los individuos que las desarrollan (Martínez *et al.* 2018).

Para ello, es importante entender que los cambios no pueden ser tomados por las organizaciones como eventos sorpresivos, sino que estos deben poder estar planeados mediante la gestión del cambio, a través de acciones que permitan responder a giros inesperados, y entornos cambiantes y fuertes.

De acuerdo con este planteamiento, los cambios representan grandes efectos no solo en los procesos de las organizaciones, sino también en las personas que hacen parte de estos procesos, generando así un ambiente de incertidumbre y una renuente respuesta negativa frente a estos cambios, por ello, Mengíbar *et al.* (2015) mencionan, que los sentimientos de las personas con respecto al cambio pueden generar falta de control a situaciones específicas, temor derivado de la incertidumbre y el *statu quo*, así como una reacción negativa proveniente de experiencias desfavorables que generan una resistencia dentro del entorno que rodea a los individuos.

La resistencia al cambio es un estado psicológico que inhibe el éxito de todas aquellas iniciativas del cambio dentro de las empresas, de allí la importancia de gestionar el cambio de forma flexible, que minimice los riesgos que esta resistencia representa para las organizaciones (García *et al.* 2011).

Según López *et al.* (2013) la resistencia al cambio se produce en las empresas y en las personas debido a varios factores, en los que se resaltan la personalidad de los trabajadores de la empresa, el sistema social que los rodea y la forma de implementación de cambio que

aplica la organización, es decir, estos factores producen una respuesta particular en cada empresa teniendo en cuenta la cultura organizacional.

Como respuesta de resistencia a los cambios que se implementan en las empresas, algunas de ellas experimentan huelgas, baja productividad, ausentismo, renuncias y pérdida de la motivación, lo que finalmente se ve reflejado en el compromiso y participación de los trabajadores (López *et al.* 2013).

De acuerdo con García *et al.* (2011) la resistencia al cambio comprende algunos factores que son determinantes resaltando aquellos antecedentes individuales que son propios de cada ser humano y que tiene que ver con aspectos de la personalidad, la autoestima, y las consecuencias que representan para el individuo estos cambios, teniendo en cuenta factores como la incertidumbre y el miedo que se genera a partir de los cambios que se adoptan, lo que lleva a que aspectos como la intolerancia a nuevos cambios, la apertura al cambio y la disposición al cambio, sean factores determinantes para la resistencia por parte de los individuos, lo cual está ligado a la confianza que se tenga dentro del ambiente de trabajo y la relación empleado-jefe.

Por otro lado, los antecedentes contextuales que originan esta resistencia tienen que ver con aspectos del entorno que rodea al individuo como lo es la estructura organizacional, el clima organizacional, la comunicación, la seguridad laboral, la rotación del personal y aquellos beneficios que los individuos perciben dentro de los procesos de cambio y que determinan la resistencia. (ver tabla 2).

**Tabla 2**

*Factores Determinantes de la Resistencia al Cambio*

Antecedentes Individuales	Antecedentes Contextuales
Incertidumbre	Clima organizacional
Intolerancia a nuevos cambios	Comunicacion Organizacional
Personalidad del Individuo	Beneficios Percibidos del Cambio
Disposición al cambio	Seguridad Laboral
Apertura al cambio	Rotación del personal
Confianza con los superiores	Estructura Organizacional

*Nota:* Antecedentes individuales y contextuales determinantes para la resistencia al cambio. Fuente: Elaboración propia. Basado en García *et al.* (2011).

De acuerdo con la tabla anterior, los aspectos individuales y contextuales del entorno que rodea a los individuos dentro de una empresa son fundamentales al momento de abordar un cambio, y las estrategias implementadas para la adopción de este, permitirá gestionar la resistencia al cambio de una forma mucho más eficiente.

### **Teoría del Cambio**

Para poder abordar el cambio como respuesta a una disrupción del entorno, se hace necesario hacer una revisión de sus teorías, así como las distintas perspectivas a partir de la generación de estas, que sean del interés de esta investigación.

De acuerdo con Rogers (2014) “la <<Teoría del cambio>> explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyan a lograr los impactos finales previstos” (p.1), es decir, todas aquellas acciones que se realizan tienen un resultado que deberán contribuir y dar respuestas a las diversas situaciones que se generan alrededor de una forma planificada, respondiendo así a las causas que generaron el cambio.

Por otra parte, Álvarez & Preinfalk (2018) mencionan, que la teoría del cambio se refiere a un “ciclo lógico corto”, que está inmerso en una cadena de resultados, en los que la intervención en un problema determinado produce unos resultados, los cuales son a corto plazo o intermedios, mientras que por otro lado, el “ciclo lógico largo”, se refieren estos autores, a las interacciones entre los diferentes niveles, es decir, incluyen actividades, productos, efectos inmediatos, efectos mediatos, e impactos finales, que derivan en un cambio a largo plazo, estos autores hacen mención en que la teoría del cambio se refiere a aquellos enfoques que dan relevancia a la evaluación de lo que se realiza dentro de una empresa, llevándolo todo a resultados y a una comprensión de forma colectiva, sobre lo que supone un cambio, es decir, que tanto la empresa, sus procesos, como sus empleados, se enfocan en la resolución de problemas a través del cambio de las actividades, lo que supone un resultado completamente distinto.

Galvalisi (2019) menciona que, para poder entender los cambios que se presentan en una sociedad, se deben conocer, abarcar y entender la conceptualización de los problemas sociales, para así, encontrar los cambios y soluciones a los mismos. En ese sentido, este autor establece que, para poder acercarse a un cambio, se debe poder identificar los problemas que se consideren más importantes y así abordarlos, de esta manera, trabajando en las soluciones

se genera y se fomenta el cambio adecuado al problema encontrado, los cuales deben estar basados en tres dimensiones: Complejidad, incertidumbre y divergencia.

La complejidad, de acuerdo con Galvalisi (2019), supone la naturaleza de los fenómenos, la cual se relaciona directamente con la cantidad y la cualidad, es decir, la problemática en sí, representada en qué tanto puede o no abarcar, sumado a aquello peculiar y distintivo que hace compleja una situación problema. La incertidumbre, de acuerdo con este autor, hace referencia a la duda o falta de certeza sobre un problema específico, es decir, algo que no conocemos, algo nuevo de lo que se tiene poca o nada de información, pero que se hace necesario estudiar para atender con mayor éxito la situación, relacionando los riesgos, las consecuencias y la capacidad de control que se pueda tener sobre esto en particular. Y finalmente, la divergencia, que se refiere a la segmentación, división, fragmentación y disputa, de la forma en la que se observa una situación, vista desde varias perspectivas y sujetos, es decir, dentro de la problemática existen diversas formas de solución, pero debe existir una forma de deliberación que permita un consenso positivo para todas las partes, en las que se tenga de vista todas las opciones, lo que supone un cambio profundo y aceptado para todos los implicados.

Algunos autores como Boudon (2021) menciona que, las teorías del cambio se observan desde la perspectiva o el enfoque del cambio social, las cuales están orientadas a la investigación y reflexión que constituye la teoría del cambio, clasificando las teorías como teorías tipo 1, tipo 2, tipo 3 y tipo 4 (ver tabla 3)

**Tabla 3***Teorías del Cambio desde el Enfoque Social*

Teoría	Autor	Aportación	Enfoque
Tipo 1	Parsons, Comte, Rostow	Tendencia al universalismo, Ley de los tres estadios y Etapas del crecimiento	Estas teorías están enfocadas en la búsqueda de las tendencias.
Tipo 2	Parsons, Dahrendorf, Nurkse y Bhaduri	Industrialización y familia nuclear, industrialización y disipación de los conflictos de clase, círculo vicioso de la pobreza y carácter reproductivo de las relaciones de producción semif feudales	Estas teorías se enfocan en las leyes condicionales y Leyes estructurales
Tipo 3	Kuhn	Revoluciones Científicas	Esta teoría se basa en las formas de cambio
Tipo 4	Weber y McClelland	Ética protestante y sociología del logro	Estas teorías se basan en las causas del cambio

*Nota:* Recopilación de los diferentes autores de la teoría del cambio desde un enfoque social y sus diferentes aportaciones teóricas teniendo en cuenta el tipo de teoría. Fuente. Boudon (2021).

Boudon (2021) consideraba que el cambio hacía parte de la inserción del cambio en el individuo y en el sistema, de allí que estos autores abordan la teoría del cambio desde un enfoque social; así mismo, para fines de esta investigación, se hace necesario mencionar aquellos autores que explican el fenómeno del cambio desde la perspectiva organizacional y los diferentes modelos empleados para la comprensión y desarrollo del cambio, y de cómo influyen en la toma de decisiones empresariales, y demás impactos que originan los cambios profundos en los procesos y en las personas.

Las distintas teorías del cambio, así como los procesos de cambio organizativo, adquieren gran importancia a lo largo de los años, algunos autores han centrado el cambio organizacional, diferenciándolo entre lo que es el cambio radical y el cambio incremental, diferenciando estos planteamientos mediante la clasificación de factores endógenos divididos en dos grupos: factores estructurales o evolutivos y aquellos factores de poder (Romero 2001).

El cambio como proceso, se clasifica en dos fases, la primera mediante la implantación del cambio y la segunda, de las etapas de asimilación del cambio (Romero

2001). En cuanto a la implantación del cambio, aparece en 1947 Lewin mediante su teoría del cambio y su modelo de 3 fases, el cual se basa en la observación. Posterior a ello, aparecieron otros autores con modelos de tres fases, (ver tabla 3), que hablan del cambio y la institucionalización.

De acuerdo con los modelos de asimilación del cambio de 3 fases, aparece Isabella (1990) y Jafre (1994) y aunque ambos atribuyen nombres diferentes a cada una de las fases de sus modelos, las aportaciones que hacen estos autores son bastante similares, por lo que, para el objeto de esta investigación, no se revisarán estos modelos, simplemente se nombrarán para el interés a fondo del lector (ver tabla 4)

**Tabla 4**

*Fases de Implantación y Asimilación del Cambio Organizacional*

Autores (Implantación del Cambio)	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Lewin (1947)	Descongelación	Movimiento	Congelación
Jutson (1991)	Plan/ comunicación y Aceptación.	Cambio y Consolidación	Institucionalización
Galpin (1996)	Necesidad/Visión/diagnos is y Recomendaciones	Plan piloto y Preparación	Medida/Refuerzo y Refinamiento
Schein (1996)	Disconformidad/Ansieda d y movilización	Reestructuración cognitiva	Recongelación
Armenakis (1999)	Preparación	Adopción	Institucionalización
Autores (Asimilación del Cambio)	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Isabella (1990)	Anticipación y Confirmación	Culminación	Consecuencias o Resultados
Jaffe (1994)	Negación y Resistencia	Exploración	Compromiso

*Nota:* La tabla anterior hace una recopilación de los diferentes autores que propusieron un modelo de 3 fases para la implementación del cambio organizacional. Fuente. Romero (2001).

En ese sentido, han sido varios los autores que han originado modelos sobre el cambio en las organizaciones, basados en el modelo de cambio de 3 fases de Lewin, y aunque el

concepto o aplicación se diera en diferentes épocas, el enfoque es el mismo, por lo que se abordará el modelo de Lewin para el objetivo de esta investigación.

### ***Teoría del Campo y Modelo de 3 Fases del Cambio Planificado Según Kurt Lewin***

Lewin (1947) es uno de los grandes precursores del comportamiento y del desarrollo organizacional, sentando las bases del cambio especialmente en grupos y organizaciones, proponiendo un cambio planificado, conceptualizando el cambio como un progreso a través de un modelo de tres fases, a las cuales llamó descongelación, movimiento y recongelación. Lewin basó este modelo de acuerdo con su teoría del campo, en la cual existen fuerzas motivadoras dirigidas a objetivos y fuerzas inhibitoras que no permiten el alcance de estos (Lewin 1947).

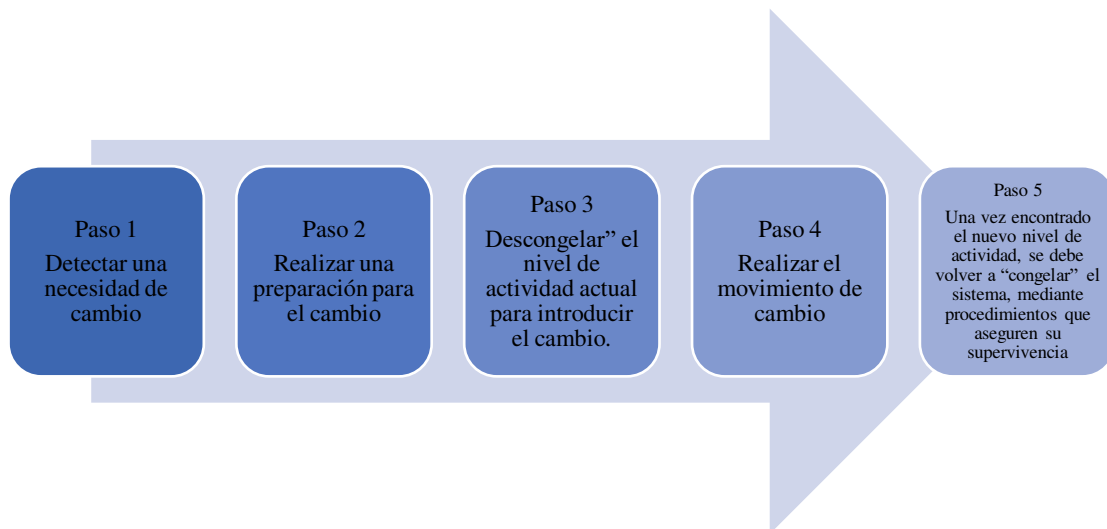
Según Lewin, el comportamiento de los individuos está siempre en función de la personalidad, la cual se discute en términos de motivaciones o necesidades, bien sean de una situación particular o del entorno que rodea al individuo. Según este autor, se entiende como entorno, a todas aquellas fuerzas que pueden afectar tanto positiva como negativamente a las personas, por lo que la percepción que se tenga del entorno en el que se encuentra el individuo es clave para un desempeño efectivo.

Las organizaciones y las empresas desde el punto de vista de Lewin, son sistemas sociales de los que se derivan pequeños subsistemas, en los que el comportamiento de los individuos dentro de una organización se debe observar mediante sus necesidades, refiriéndose al grado de compromiso y concordancia con la organización, el grado de acuerdo que existe entre las normas organizacionales y las personas, así como el poder ejercido, refiriéndose a las fuerzas inducidas versus las fuerzas propias y por último, al poder en la toma de decisiones en el que se involucra el compromiso de las personas.

Bajo este constructo, Lewin desarrolló el modelo de tres fases, los cuales consisten en llevar a cabo los siguientes pasos (Garza, 2002, p.2) (ver figura 2).

## Figura 2

### *Pasos para el Modelo de 3 Fases de Lewin*



*Nota:* La figura anterior, muestra los pasos que deben seguirse para la implementación del modelo de 3 fases de Lewin. Fuente. Elaboración propia, basado en (Garza, 2002, p.2)

De acuerdo con la figura anterior, Garza (2002) menciona, que el modelo de Lewin consiste en la implementación de tres fases, las cuales permiten la adopción del cambio y el equilibrio del sistema, lo cual se logra mediante la identificación de cinco pasos los cuales consisten en:

Paso 1, la detección de una necesidad de cambio, estas necesidades de cambio provienen del entorno tanto interno como externo que rodea una organización

Paso 2, prepararse para el cambio sienta las bases de la planificación estratégica de una organización, mediante actividades posteriores que permitan la preparación de las personas que integran la empresa y que harán parte de los procesos de cambio.

Paso 3, descongelar las actividades que se realizan en la actualidad se hace necesario para dar paso a nuevos aprendizajes, en los cuales se busca la adopción del cambio.

Paso 4, La realización del movimiento, se refiere a aquellas actividades que promueven los cambios, dejando a un lado la resistencia al cambio y adoptando nuevas formas de realizar las actividades.

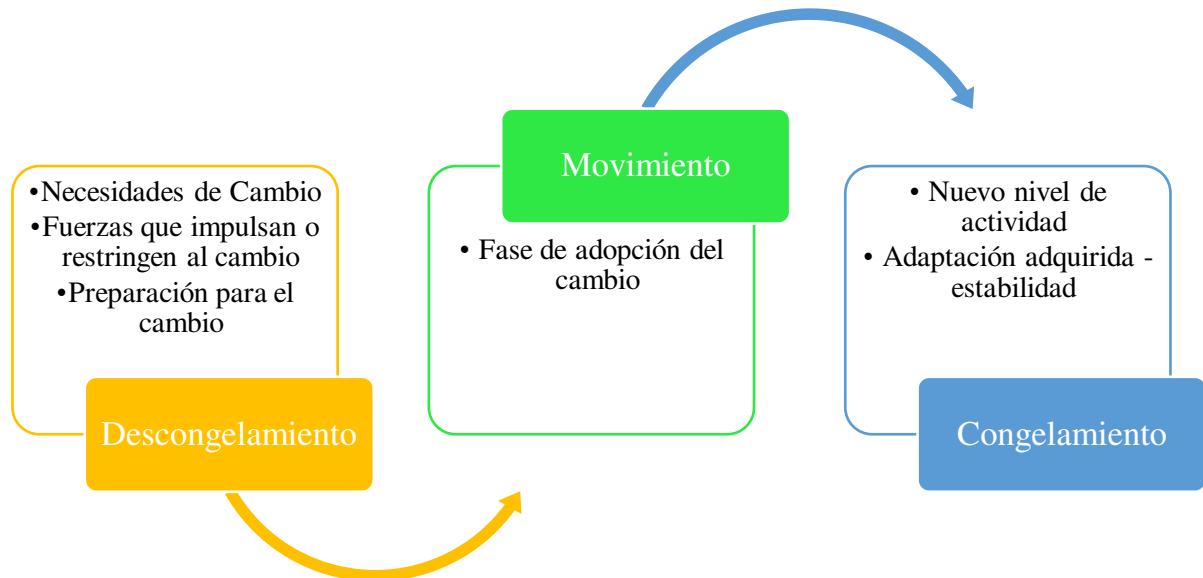
Paso 5, Una vez alcanzado el cambio, se congela nuevamente los procesos, de tal manera que el proceso de cambio se siga ejecutando como respuesta a los cambios evaluados



y como resultado del proceso de mejora. Para ello, Lewin basa su sistema en la siguiente figura (ver figura 3).

**Figura 3**

*Modelo del Cambio planificado de Lewin*



*Nota:* La figura anterior muestra las 3 fases del modelo propuesto por Lewin, en el que se incluyen dentro de la fase 1 de congelamiento (las necesidades de cambio, las fuerzas que lo impulsan y la preparación del cambio) seguido de una fase 2 de movimiento, en la que los individuos adoptan el cambio y se mueven con este y finalmente la fase 3 de congelamiento, en la que el individuo inicia una nueva etapa del cambio en un nivel de actividad superior con una adopción del cambio adquirida, en esta última fase propuesta por Lewin se asume una estabilidad o equilibrio entre la necesidad de cambio y su adopción. Elaboración propia, basada en el modelo de Lewin (1947).

Para explicar la figura anterior, Lewin (1947) menciona en qué consisten cada una de sus fases de su modelo y lo que se debe generar en cada una.

**Fase 1. Descongelamiento:** Lewin consideraba que el comportamiento individual y grupal (organización) por periodos determinados de tiempo era observable de una forma estable, sin embargo, estableció que al estar influenciado por diversas fuerzas impulsoras o restrictivas generaban una motivación al cambio, o por el contrario obstaculizaban el mismo, cuando estos cambios se hacían inminentes, generaba en las empresas la adopción del cambio de forma forzosa, considerando un tránsito mucho más lento entre las fases del modelo.

Lewin consideraba que los cambios y la adopción de este, como difíciles de asumir por la totalidad de los individuos, ya que se trataba de una forma de desaprender un proceso

o una actitud, para generar algo completamente distinto, lo que finalmente llevaba a una desestabilidad emocional de las personas (Lewin, 1947).

Fase 2: Movimiento: En esta etapa Lewin consideraba que predecir o identificar exactamente los resultados del cambio, era bastante complejo, teniendo en cuenta las fuerzas que originaron el cambio, y que, por esta razón al llegar a la fase de movimiento, muchas empresas o personas aún se encontraban permeadas por la “negatividad y la resistencia del grupo” (Lewin, 1947, p.229) haciendo del avance algo mucho más difícil y lento.

Esta segunda fase implica la modificación de las cosas, y la transición al cambio efectivo, siendo en esta fase, donde cobra una vital importancia el líder del grupo o de la empresa.

Fase 3: Congelamiento: El congelamiento o Re-congelamiento es la fase final del modelo propuesto por Lewin, en esta etapa las organizaciones y las empresas logran avanzar hacia el nuevo equilibrio, luego de la adopción del cambio, en esta fase Lewin menciona:

Si el aprendizaje se evidencia y se identifican los beneficios de la situación actual, así como las fuerzas restrictivas e impulsoras que actúan sobre las personas, será mucho más probable que se retome el rumbo para el logro de los objetivos corporativos. (Lewin, 1947, p.231).

De acuerdo con la información anterior, el modelo de Lewin responde a la forma en la cual asumen los cambios el individuo y las empresas, como respuesta a aquellas fuerzas que generan o impulsan el cambio, los cuales pueden ser motivadores, o por el contrario, inhibidores para el proceso de cambio, generando el movimiento a la adopción del cambio como algo mucho más simple o por el contrario riguroso y tardado, lo que demuestra la realidad de las empresas y cómo finalmente la generación del cambio debe ser un proceso flexible, necesario y evolutivo.

Finalmente, las diferentes teorías que abarcan el cambio desde su enfoque social u organizacional establecen que estos cambios deben generarse para el desarrollo, y contribuyen que estos mismos son necesarios para hablar de evolución en el sistema, manteniendo una dinámica flexible frente a la adopción del cambio y los agentes que se involucran en ellos, así como aquellos factores motivacionales que impulsan el cambio de forma positiva para el alcance y la mejora de los procesos, todo ello mediante modelos que se adaptan a las condiciones del entorno y de las organizaciones.

## ¿Qué es la Motivación?

La palabra <<motivación>> se utiliza en diversos contextos para referirse a aquella fuerza o impulso que actúa sobre un individuo para generar una determinada conducta, y está relacionada a diversos factores que son propios de cada persona, es así como Chóliz (2004) mediante su publicación menciona, cómo la motivación está siempre en función de dos factores principales, el primero es la necesidad, como estado del organismo que actúa como incitador en la ejecución conductual con determinada intensidad y el segundo, el incentivo, el cual actúa como meta u objetivo que busca alcanzar o evitar el organismo, es decir, ambos factores influyen fuertemente en las dimensiones principales de la motivación, los cuales son la dirección y la intensidad de la conducta de las personas, estableciendo de esta manera, que estos factores activan de forma positiva o negativa el comportamiento como respuesta a un incentivo.

Araya & Pedreros (2013) se refieren a la motivación, como aquello que promueve el comportamiento determinado de las personas, en el que influyen impulsos o deseos, también mencionan, que hablar de motivación involucra a aquello que promueve dicha motivación, es decir, al sujeto que la forja, entendiendo que la motivación por sí misma no hace parte únicamente del individuo, sino que esta está en una constante influencia por agentes internos y externos de cada persona.

Es así, como Aquino *et al.* (2017) definen la motivación laboral como el estado emocional que se produce en una persona como resultado del dominio que ejercen en ellos motivos particulares y que se reflejan en su comportamiento, conformando así distintos niveles de estructura y desarrollo, es decir, que aunque un individuo no satisfaga una necesidad, tampoco existe frustración por ello, ya que se transfiere a otra necesidad, y esto se debe a que el comportamiento del ser humano está en una continua solución de problemas y búsqueda constante de satisfacer sus necesidades, así como de la adaptación a diferentes situaciones y contextos.

Por otra parte, Revuelto (2018) menciona que la función de la motivación se entiende como la agrupación de políticas y prácticas de Recursos Humanos dentro de la organización los cuales están orientados a generar condiciones que atraigan, retengan y consigan que los trabajadores se sientan motivados, es decir, todas aquellas características que hacen que un

individuo se sienta en un estado óptimo para la realización de actividades dentro de un entorno organizacional, son fundamentales cuando se habla de motivación.

Así mismo Jones & George (2019) describen la motivación laboral como aquellas capacidades propias de la psicología humana que llevan a una conducta, y que, dentro de un entorno laboral, forman parte del comportamiento que un individuo adquiere frente a diversos estímulos y que son altamente influenciables por el entorno que lo rodea, es decir, estos factores pueden generar una conducta positiva o negativa en las personas, lo que se verá reflejado en sus actividades.

A continuación, se presenta una tabla comparativa con las diferentes definiciones de motivación y sus autores (ver tabla 5).

**Tabla 5**

*Cuadro Comparativo de Definiciones de Motivación*

Autor	Definición
Chóliz, Montañez, M.	La motivación está siempre en función de dos factores principales, el primero es la necesidad, como estado del organismo que actúa como incitador en la ejecución conductual con determinada intensidad y el segundo, el incentivo, el cual actúa como meta (Chóliz, 2004).
Araya Castillo, L., & Pedreros Gajardo, M	Aquello que promueve el comportamiento determinado de las personas, en el que influyen impulsos o deseos (Araya & Pedreros, 2013)
Aquino, Espinoza, E., Téllez, Leyva, K. L., & Téllez, Lara, M. I	Estado emocional que se produce en una persona como resultado del dominio que ejercen en ellos motivos particulares y que se reflejan en su comportamiento (Aquino <i>et al.</i> 2017).
Revuelto Taboada, L	La motivación se entiende como la agrupación de políticas y prácticas de Recursos Humanos dentro de la organización los cuales están orientados a generar condiciones que atraigan, retengan y consigan que los trabajadores se sientan motivados (Revuelto, 2018).
Jones G. R., & George J. M.	Aquellas capacidades propias de la psicología humana que llevan a una conducta, y que, dentro de un entorno laboral, forman parte del comportamiento que un individuo adquiere frente a diversos estímulos y que son altamente influenciables por el entorno Jones & George, 2019).

*Nota:* La tabla anterior establece una definición de lo que han dicho diferentes autores sobre el concepto de motivación. Fuente. Elaboración propia.

Descrito lo anterior, se puede decir que, las personas se sienten motivadas para la realización de una actividad que dentro de un entorno laboral se ve reflejado en sus actividades y que esta conducta es motivada por factores internos o propios de la persona y por aquellos de carácter externo, estableciendo que la motivación por sí sola no puede interpretarse como un factor determinante para el desempeño laboral, ya que en el comportamiento del individuo influyen otros factores tales como el ambiente de trabajo, las habilidades individuales, el comportamiento de los demás miembros del equipo, y la incertidumbre o cambios del entorno, que finalmente intervienen en la conducta de las personas, sumado a ello, la motivación, vista como una conducta, se establece también que esta le permite al individuo generar cierta adaptabilidad a los estímulos externos, que le permiten generar un proceso de adaptación a los cambios.

### ***Características de la Motivación***

El comportamiento del individuo está relacionado con todas aquellas características que hacen que este se sienta en un estado óptimo para la realización de actividades dentro de un entorno organizacional, son fundamentales cuando se habla de motivación.

De acuerdo con el concepto de motivación esa conducta, que origina el comportamiento, posee características que son influenciadas por necesidades propias del individuo y por estímulos que activan y direccionan el comportamiento

Según este planteamiento, las características de la motivación son las que finalmente permiten evaluar el comportamiento de las personas desde diferentes perspectivas, y a su vez, entender el origen del comportamiento humano.

**Activación.** Para la ejecución de una conducta, hemos podido analizar que el individuo requiere de cierta activación, que le permita llevar a cabo una actividad, de acuerdo con este postulado, Garrido (2000) menciona, que existen modelos de activación que explican cómo la conducta es consecuencia de un estímulo o incentivo y que esta fuente de activación puede encontrarse tanto dentro, mediante una estimulación interna que hace el individuo, como externa, proveniente del entorno que lo rodea. Según Palmero (2005), “la acción o la conducta, no ocurren de forma espontánea, ya que son inducidas, bien por motivos internos, bien por incentivos ambientales” (p.3). Es así como se postula que una de las características principales de la motivación, radica en su activación, ya que esta tiene que ver

con la persistencia y la intensidad, que finalmente promueven una conducta (Palmero *et al.* 2011). Igualmente, Arnold *et al.* (2012) mencionan que “la motivación tiene que ver con los factores internos que impulsan a la acción, así como con los factores externos que actúan como incentivos para la acción” (p.261), es decir, que para que exista una motivación deben existir también diferentes factores tanto internos como externos que originan un estímulo en el individuo y que finalmente llevan a un comportamiento.

En ese sentido, el comportamiento está formado por ciertos elementos que intervienen en el proceso, uno de ellos es la dirección o elección, y está relacionada a lo que las personas intentan hacer, el otro elemento es el esfuerzo o intensidad y tiene que ver con el nivel de trabajo que se emplea para una acción, y finalmente, la persistencia o duración, la cual se relaciona con el tiempo que un individuo emplea para tratar de hacer algo (Arnold *et al.*, 2012).

De igual manera, Navarro *et al.* (2014) plantean que, dentro de las características de la activación vistas como un conjunto, también se encuentran “el vigor, la dirección y la meta” (p.469) y que por sí solas no permiten un objetivo deseado, es decir, para que exista una activación que promueva una motivación, deben estar presentes todas estas características, de lo contrario, no se puede hablar de un individuo con una conducta motivada.

**Dirección.** Algunos autores sostienen que la activación hace parte de una de las características más importantes sobre la conducta de los individuos, sin embargo, existen aquellos que contemplan que la motivación en cada persona es diferente, al igual que su conducta, es así como Palmero (2005), sostiene que para que un individuo active su conducta motivadora, debe estar direccionada, teniendo en cuenta la posibilidad de elección que tiene la persona, es decir, para generar una conducta positiva, se hace necesario direccionarla y orientarla.

Deckers (2018) sostiene que los individuos se encuentran siempre en un estado de “relativa motivación”, debido a que las personas están en la constante consecución de metas y objetivos, a lo largo de su vida, y el no alcanzarlas puede generar que ya no se hable de motivación, de allí que este autor mencione que, con el paso del tiempo el valor de los incentivos cambié y su relevancia ya no sea la misma, de allí que su conducta varíe, por lo que direccionar el alcance de un objetivo, debe ser algo que para el individuo permanezca

atractivo, o que por el contrario los incentivos para el alcance de este objetivo, sean mucho mayores que los incentivos iniciales.

Es así como podemos comprender que el término <<motivación>> se vincula al individuo a través de la relación de aquellas características que sirven como activadores de la conducta, pero a su vez, cómo esta conducta debe ser direccionada hacia un objetivo y meta por medio de incentivos tanto propios del individuo como externos, es decir, del entorno, los que finalmente generarán en las personas, una conducta motivada.

**Necesidad.** Las necesidades en un individuo son las carencias que este experimenta en un periodo determinado, estas pueden ser de carácter fisiológico como el alimento y dormir, y las de carácter psicológico como lo es el autoestima, incluso aquellas de carácter sociológicas, como es la interacción con otros individuos dentro de un entorno, para ello, estas necesidades según (Chiavenato, 2017) son la respuesta a las conductas que desencadena un ser humano, de allí la importancia de cuando estas surgen dentro de una organización, los líderes deben poder motivarlas.

De acuerdo con lo anterior, los individuos responden a motivos para la realización de actividades, y estas actividades están directamente relacionadas con necesidades, lo que implica, que una vez satisfecha la necesidad, se reduce el impulso que motivó dicha conducta, de acuerdo con (Chóliz, 2004) la necesidad es un estado que nace como consecuencia del carecimiento del organismo, que requiere de la consecución de un objetivo con el fin de alcanzar un estado deseable, es decir, esta necesidad actúa como una variable responsable de las reacciones conductuales.

Por otra parte, (Araya & Pedreros, 2013) mencionan que las necesidades humanas abarcan un espectro muy amplio, los cuales se dividen en dos grupos: El primero son las necesidades básicas, que se relacionan directamente con la existencia humana (comida, vivienda, abrigo) las cuales son innatas y el segundo se refiere a la satisfacción de necesidades superiores (ego y aspectos sociales) y son las que se adquieren o aprenden.

Bajo este contexto, se puede exponer que las necesidades son y están creadas por los procesos internos que sigue un determinado patrón en el individuo, pero de forma más frecuente, como consecuencia de una presión eficaz que ejerce el entorno y que finalmente genera un comportamiento.

**Estímulos e Incentivos.** Deckers (2018) hablaba de aquellas fuentes de motivación, que conducen al individuo a generar una respuesta que es proporcional a un estímulo y que en la medida en que el individuo de alguna manera esté activado, también será la forma en la que éste se sienta motivado, refiriéndose a una conducta involuntaria que está en relación con estímulos internos, mientras que, para una conducta voluntaria, esta se genera a través de estímulos externos o ambientales.

Aguado (2019) menciona que la motivación funciona como un estado interno y externo con el que se pretende explicar el comportamiento humano basado en los estímulos o impulsos que generan una conducta. Para ello, Gámez *et al.* (2021) establecen, que existen dos tipos de razonamiento con el cual se pretende explicar la motivación de un individuo, el primero hace referencia a aquellos impulsos internos que de alguna manera están relacionados con las necesidades humanas, cuya finalidad es la satisfacción, y por otro lado, aquellos que están fuera del individuo, y son los que estimulan el surgimiento de las conductas humanas, es decir, las personas necesitan de potenciadores internos y externos que determinan finalmente una conducta, los cuales surgen a partir de diferentes estímulos.

De acuerdo con lo anterior, hablar de lo que significa la motivación, es entender que son todas aquellas conductas que se activan, y sirven para ejecutar una tarea que finalmente direcciona una conducta, la cual está influenciada por aspectos internos del ser humano (necesidades o deseos) y aspectos ambientales o externos (estímulos).

### ***Proceso Motivacional***

Existe una gran variedad de factores que logran motivar a las personas, y que están ligados a cada individuo, así como el ambiente que los rodea. De acuerdo con Palmero (2005)

La motivación es un proceso adaptativo en el que resulta imprescindible considerar la existencia de diversos componentes. Además, como proceso que es, la motivación implica dinamismo. Es un dinamismo funcional, que tiene como objetivo incrementar la probabilidad de adaptación del organismo a las condiciones cambiantes del medio ambiente. (p.11).

De esta manera, la motivación vista desde su proceso es aquello que le permite al individuo el poder adaptarse más fácilmente a los cambios que se encuentran en el entorno, los que, a su vez, generan una conducta frente al cambio.



Dicho esto, en el ámbito laboral un individuo puede estar a gusto en su trabajo, porque este satisface algunas necesidades de tipo social y/o de seguridad, no obstante, las necesidades de los humanos están en constante cambio, para ello, se hace necesario abordar el comportamiento de las personas desde una perspectiva de los cambios del entorno, para lograr comprender que podría o no estimular al individuo a la realización satisfactoria de sus actividades y cómo estos cambios del entorno influyen en la motivación.

En ese sentido Chiavenato (2017) menciona, que antes de llegar a describir la motivación, el individuo debe llevar a cabo un proceso motivacional, el cual está dirigido a las metas y necesidades como el resultado de aquello que está buscando un individuo, y que al alcanzarlo reduce las necesidades; estas metas están relacionadas con lo positivo, y hace referencia al reconocimiento, sueldo, ascenso, y suelen ser muy atractivas, pero también pueden ser de carácter negativo, y se relacionan con las críticas, el desinterés personal o la negación de un ascenso o crecimiento personal dentro de la organización, y suelen evitarse por el individuo, es decir, todo aquello que implique algo positivo será tomado como conductor de una motivación positiva, mientras que aquello que le sea negado, o no alcanzado, el ser humano tiende a una negación, lo que lo lleva a una insatisfacción.

Por otra parte, Valderrama (2017) analiza el proceso motivacional desde la perspectiva en sí de la motivación, la cual consiste en aquellos incentivos o estímulos que despiertan en las personas el deseo de alcanzarlos, así mismo afirma, que un individuo está motivado, cuando este siente un impulso que lo lleva a querer esforzarse y manejar sus comportamientos, con el fin de satisfacer una meta y/o deseo, lo que finalmente generará una satisfacción por haberlo cumplido, es decir, de haber obtenido una recompensa tras la realización de una labor.

De igual manera Chóliz (2004) comprende el proceso motivacional desde la conducta, la cual es motivada por variables situacionales, que se refieren a estímulos y las variables de personalidad, las cuales son responsables de la conducta, es decir, los motivos y la motivación intrínseca, lo que finalmente lleva a tendencias de acción. Teniendo en cuenta estos factores, se puede hablar de la razón de la conducta, incluso, de predicciones que tienen que ver con ello.

De acuerdo con los anteriores planteamientos, la siguiente figura muestra cómo funciona el proceso motivacional, mediante un ciclo repetitivo que conllevan al comportamiento de las personas (ver figura 4)

**Figura 4**

*Ciclo Motivacional*



*Nota:* Esta figura representa la conducta humana, vista como un ciclo repetitivo que está conformado por necesidades, incentivos, impulsos, y comportamientos, que finalmente forman una conducta. Elaboración propia, basado en *Motivación Inteligente* por Valderrama, B, 2017, Pearson.

Lo que se espera en el proceso de motivación, es el comportamiento, ya que de este depende el alcance de los objetivos organizacionales, Valderrama (2017) menciona que, dentro del contexto laboral, el comportamiento que se desea obtener de los trabajadores depende de cuatro variables:

- **Ingreso:** Con el cual se atraigan a la organización los mejores profesionales
- **Vinculación:** Que estos se queden dentro de la organización, y se involucren de tal manera, que no quieran abandonarla.
- **Productividad:** Se refiere al desempeño del trabajado
- **Innovación:** Que estos contribuyan a la organización con ideas creativas que permitan un mejor desarrollo.

Finalmente, el compromiso que un trabajador debe ejercer se alinea directamente con el comportamiento, las prioridades y las metas de la organización, así para poder alcanzar los objetivos organizacionales, debe existir un alto compromiso, sin embargo, este compromiso está directamente relacionado con factores motivacionales, los cuales están influenciados por aspectos cambiantes internos y externos. Al observar el comportamiento de las personas y lo que afecta este comportamiento, se infiere que, mediante estos procesos motivacionales, los individuos puedan alcanzar los cambios y la adaptación al mismo de una manera más fácil, lo que incrementa las posibilidades de generar respuestas positivas frente a los cambios o coyunturas del entorno.

### **Teorías de la Motivación**

El estudio de la motivación ha estado presente a partir del desarrollo de la “Psicología Organizacional, Científica-humanista y la teoría moderna de las organizaciones” (Londoño & Arcila, 2013, p.169). En el cual, se busca establecer la relación entre el hombre, el trabajo y la organización, orientándose hacia el factor humano por medio de la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo, la escuela del desarrollo Organizacional de Kurt Lewin, así como los teóricos multidimensionales como Herzberg, quien percibió la motivación desde la teoría higiénica de los dos factores (intrínsecos y extrínsecos) y la pirámide de las necesidades de Maslow, quien fundamentó la motivación como el determinante en la productividad y autodesarrollo del ser humano (Londoño & Arcila, 2013).

Como interés particular en esta investigación, se tendrán en cuenta únicamente las teorías de contenido, las cuales se orientan al concepto de motivación desde el comportamiento.

#### ***Teoría de las Necesidades de Maslow.***

Esta teoría es propuesta por Abraham Maslow en 1943 en su obra “*A Theory of human motivation*” en esta teoría, Maslow (1991) expone la jerarquía de las necesidades humanas o también conocida como la pirámide de las necesidades, las cuales se clasifican de acuerdo con el grado de importancia o influencia en el comportamiento humano, se incluyen distintos aspectos que influyen en la motivación del individuo, tales como las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización, como factores determinantes.

Huilcapi *et al.* (2017) mencionan que, según Maslow, las personas tienen sus propios motivos para satisfacer cualquier necesidad la cual le resulte más predominante en un momento determinado, estableciendo que existen dos necesidades, las de orden inferior o primarias (fisiológicas y de seguridad) las cuales se satisfacen de forma externa, es decir, por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo y están las de orden superior o secundarias, que hace referencia a aquellas necesidades sociales de estima y de realización personal, que el individuo satisface de manera interior. Este autor también menciona:

1. Aquellas necesidades que no han sido satisfechas son las que influyen en el comportamiento de las personas, y están dirigidas a metas y objetivos individuales, es decir, una necesidad que está satisfecha no motiva el comportamiento

2. Cada persona nace con cierto número de necesidades fisiológicas, las cuales se adquieren de forma innata o heredadas, su comportamiento está dirigido exclusivamente a la satisfacción cíclica de estas necesidades particulares como lo son, el hambre, la sed, la actividad, el sexo, el sueño, etcétera.

3. A partir de cierta edad, cada individuo empieza un camino de aprendizaje el cual se hace de forma individual, es decir, depende de cada persona, es allí donde surgen las necesidades de seguridad, las amenazas, y las carencias, aquellas necesidades fisiológicas y de seguridad son básicas para la conservación y la supervivencia de cada individuo.

4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias, surgen de forma gradual las necesidades secundarias y estas se dan a partir del aprendizaje, las necesidades más elevadas solo se hacen evidente en la medida en la que se satisfacen las necesidades primarias, y estas predominan en los niveles más bajos de las necesidades.

5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de una gran cantidad de necesidades que actúan y se incorporan a la jerarquía.

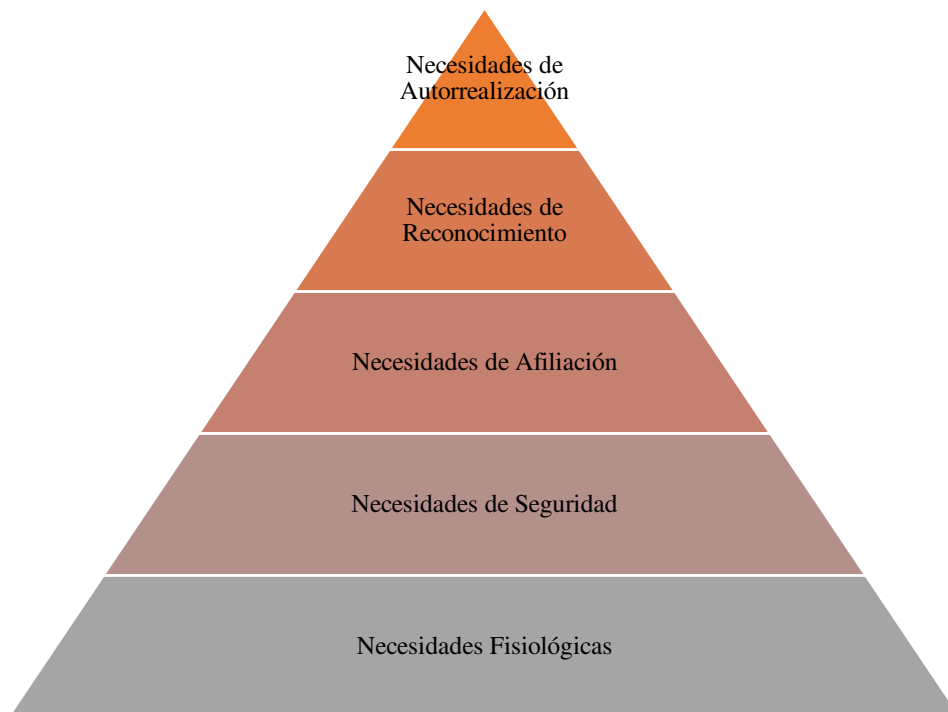
6. En la medida en la que una necesidad de orden inferior no sea satisfecha, esta será imperativa y dominará el comportamiento del individuo hasta que esta sea satisfecha de manera parcial o definitiva. Cuando una necesidad

primaria no se satisface o se priva de ella, esto hace que el individuo desvíe su energía para luchar por su satisfacción.

7. Aquellas necesidades básicas están regidas por un proceso de motivación el cual es más rápido que las necesidades elevadas, o de orden superior, ya que estas requieren un ciclo más largo.

### Figura 5

*Pirámide de las Necesidades de Maslow*



*Nota:* La ilustración anterior, muestra la pirámide de las necesidades descrita por Maslow, en ella, se clasifican las necesidades de acuerdo con una jerarquía que se basa en cinco categorías (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización). Elaboración propia. Basada en Maslow (1991).

Esta teoría parte de la premisa de que todas las personas tienen la necesidad de desarrollarse y crecer, y es imperativo que se realice en orden jerárquico, sin embargo, depende de cada individuo y de aquello que le permita su realización personal, entendiendo que para algunos las necesidades sociales pueden ser más relevantes, mientras que para otros sujetos lo son las necesidades de autorrealización, asíndolo propio de cada persona y no un patrón que se establezca para todos.

### *Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland*

Esta teoría fue desarrollada por McClelland, en la década de 1960 y sostiene que el comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas como lo son el logro, el poder y la afiliación (Araya & Pedreros, 2009).

McClelland (1989) menciona que la necesidad de logro son todos aquellos impulsos que permiten alcanzar o lograr algo que se desee, planteando que la mejor forma de medir un logro es a través del incentivo “hacer algo mejor es el incentivo natural del motivo del logro” (p.248).

Por otra parte, McClelland hablaba de la medición de logro desde una perspectiva del riesgo moderado, teniendo en cuenta que esta necesidad  $n$  de logro, tenía que ver con las actividades que realizaba el sujeto y el grado de responsabilidad que adquirirían sus acciones, llevando a un planteamiento de que aquellos jóvenes con un  $n$  alto de logro “se sienten de hecho en varios países más atraídos hacia el mundo de los negocios” (McClelland, 1989, p.274).

De acuerdo con este planteamiento, la necesidad de logro es aquella de éxito competitivo, que busca la excelencia y lucha por alcanzar el éxito y la realización, con normas determinadas. Teniendo en cuenta que algunas personas se inclinan por el éxito y la realización personal, más que por la recompensa de este éxito (Chiavenato, 2017).

La necesidad o motivo de poder, según McClelland, menciona que “Veroff” definió el objeto del motivo de poder como ejercicio de influencia” (McClelland, 1989, p.289), es decir, la necesidad de poder se refiere al impulso de controlar a otras personas y conseguir que estas adquieran el comportamiento que no tendrían de forma natural. Esta necesidad parte del deseo de producir un efecto influenciador y controlador sobre otras personas, ejerciendo un mando. Estas personas prefieren situaciones competitivas, estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y lo que puedan influenciar, que por un desempeño eficaz.

McClelland, mediante sus estudios realizados a distintos individuos para poder medir al igual que el *n* motivo de logro, lo hizo para medir el *n* motivo de poder, dando como resultado que “los individuos con alta *n* de poder son más sensibles a los estímulos relacionados con el poder, que a los estímulos neutros” (McClelland, 1989, p.297). De acuerdo con los resultados de sus estudios, McClelland comprobó que aquellos hombres *n* poder más alto, son aquellos a los que les gusta más la competencia, sin embargo, en los estudios aplicados a mujeres, esta medición en *n* arrojó que estas características no son válidas para la evaluación de las mujeres, estableciendo que un motivo es solo uno de los determinantes de la acción, pero “que los valores o las destrezas también determinan si el motivo de poder también surgirá en una acción asertiva” (McClelland, 1989, p.301).

Y, por último, McClelland habla de la necesidad de afiliación, que según (Araya & Pedreros, 2009) hace referencia a la inclinación que tiene un individuo hacia las relaciones interpersonales, que sean cercanas y amigables, es un deseo persistente de ser amado y aceptado

### ***Teoría de la existencia, la relación y el crecimiento (ERG).***

La teoría ERG de Clayton Alderfer aparece en 1972 según Turienzo (2016), y está inspirada en la teoría de Maslow, considerando las necesidades como fuerzas internas que se agrupan en tres categorías, las cuales denominó existencia, relación y crecimiento. El gran aporte de esta teoría se enfoca que, a diferencia de la teoría de las necesidades de Maslow, “el crecimiento no era piramidal y exclusivo, sino que se podían trabajar los tres campos a la vez de manera continua” (p.28).

De acuerdo con Turienzo (2016) Alderfer plantea que estas necesidades básicas de existencia buscan satisfacer los requerimientos que son básicos de aquella existencia material que posee un individuo y que asegura que en esta característica se encuentra el planteamiento hecho por Maslow en su pirámide, los cuales se refieren a las necesidades fisiológicas y de seguridad.

El grupo de necesidades a las que Alderfer llamó de las relaciones, según Turienzo (2016) hace referencia a aquellas necesidades propias del ser humano de relacionarse, partiendo de que son necesarias para la convivencia grupal y se vuelven importantes para el desarrollo de las personas, coincidiendo con el postulado de Maslow con respecto a las necesidades de afiliación.

Finalmente, Alderfer habla de las necesidades de crecimiento, las cuales se refieren a los deseos que son de cada individuo y que vienen a ser de carácter intrínseco, ya que tienen que ver con el desarrollo personal, en esta clasificación se incluyen aquellas necesidades formuladas por Maslow que hacen parte del reconocimiento y autorrealización (Turienzo, 2016).

Esta teoría responde a que la motivación está ligada a las necesidades que son propias de cada persona, las cuales siguen un patrón propio de cada individuo, lo que genera finalmente la realización de una acción y no propiamente el nivel o escalafón planteado por Maslow, es decir, estas necesidades pueden alcanzarse en distinto orden o de manera conjunta, y eso dependerá de lo que considere importante cada persona, así como las condiciones que los rodean, las cuales finalmente impulsan el logro de metas y deseos (Huilcapi *et al.* 2017).

### ***Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg***

Esta teoría se desarrolló a finales de los cincuenta, en la que se plantea la satisfacción y la insatisfacción laboral como derivados de distintos factores a los que llamó, factores higiénicos o extrínsecos y se refieren a la insatisfacción laboral, y el otro factor son los motivadores o intrínsecos y se refieren a la satisfacción (Huilcapi *et al.*, 2017).

De acuerdo con Herzberg (1954), la motivación lleva al individuo a la realización de algo que le resulta muy importante, planteando así las necesidades elementales de la persona, sin embargo, estas no necesariamente están enfocadas o conducen al aumento de la productividad, sino que se refieren a aquellas necesidades de entorno y del comportamiento



del individuo frente a factores de motivación y satisfacción. Para ello, este autor sostiene que, para poder lograr una motivación de los individuos, se deben tener en cuenta factores motivacionales, los cuales se centran en el puesto de trabajo, las funciones que desarrolla el individuo, el grado de libertad que tiene el trabajador en el puesto y la supervisión que recibe del mismo, los cuales finalmente elevan el grado de satisfacción y con ello la realización del empleo.

Así mismo, Araya & Pedreros (2009) establecen que esta teoría “centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción” (p.48) teniendo como eje principal las actividades que realiza la organización y el puesto de trabajo.

Por otra parte, López (2005) menciona que, para analizar la satisfacción o la insatisfacción de los trabajadores, debe hacerse por separado y no de forma conjunta, ya que “lo opuesto de la insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción” (p.29)., este autor también dice que Herzberg postula aquellos factores motivacionales intrínsecos al trabajo y son estos los que generan una insatisfacción, mientras que aquellos factores higiénicos extrínsecos al trabajo son los que se refieren al ambiente laboral, condiciones de trabajo y aquellos relacionados con la seguridad que proporciona la empresa o la organización. Es decir, esta teoría establece que el individuo está en función del ambiente interno y externo, el primero hace referencia a lo que satisface al individuo en el cargo, está en función a aquellas actividades que desarrolla en la empresa u organización, y son los que finalmente generan una motivación, mientras que el externo o higiénico, son aquellos factores que se relacionan directamente con la organización, la supervisión del cargo y el contexto en general de la empresa u organización.

De acuerdo con lo anterior, los individuos poseen diferentes tipos de necesidades las cuales satisfacen de acuerdo con aquello que les genera la motivación para hacerlo, en ese sentido, se emplea el desarrollo de distintas actitudes y comportamientos frente a una situación, que finalmente influye y determinan su conducta Huilcapi *et al.* (2017).

### **El cambio y la Motivación**

Dentro de los cambios que han surgido a raíz de la pandemia, también se puede observar el cambio de los consumidores, y la manera en cómo este comportamiento influye en las organizaciones y en sus trabajadores, para ello Sornoza *et al.* (2021) mencionan, que

uno de los cambios más predominantes están reflejados en la entrega final del servicio al cliente, a través de un servicio a domicilio, sin embargo, (*ibidem*) también establece que las estrategias de crecimiento actuales, muestran un auge de los servicios denominados “delivery” los cuales consisten en entregar productos hasta la comodidad de los hogares, y que para que este servicio sea de calidad, debe contar con el compromiso no solo de los empresarios, sino también de sus trabajadores.

De acuerdo con esta afirmación, mediante procesos motivacionales empleados desde el interior de la organización, del que también hacen parte los gastos de inversión e infraestructura tecnológica, se debe contemplar y generar programas de capacitación en los trabajadores, que permitan el uso adecuado y eficiente de la tecnología, así como una constante motivación por los logros alcanzados, lo que finalmente incidirán en el desempeño y compromiso del trabajador así como en la fidelización del cliente.

Es así como los cambios en las organizaciones, de acuerdo con la información presentada, son necesarios en la medida en que el entorno también cambie, de acuerdo con Kim *et al.* (2021), el funcionamiento de las organizaciones, así como su supervivencia, pueden verse afectados por distintas variables, entre esas, aquellas que se refieren a la salud pública, como ha sido el caso en particular de la pandemia causada por el Covid-19, generando un impacto negativo en muchos negocios y sectores económicos en el mundo.

Este autor también menciona, que una de las estrategias para sobrevivir ante una crisis o amenazas radica en el estilo de liderazgo, en los cambios que se ejecuten como respuesta a la incertidumbre del entorno y lo que se configura como el motor de la organización, en ese sentido, sus líderes deben poder tener un conjunto de habilidades y destrezas como la integridad, la comunicación, la influencia en el equipo de trabajo y una toma de decisiones en la que deben participar toda la organización, garantizando así que todas las personas dentro de la organización, respiren y trabajen en pro de esos cambios (Kim *et al.* 2021),

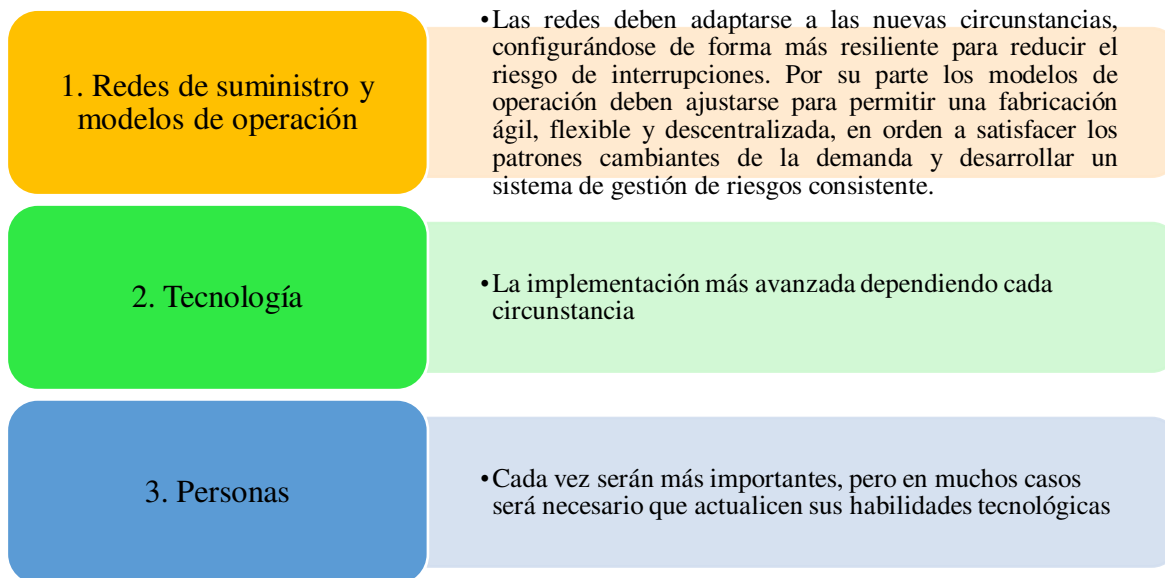
Uno de los grandes retos en la actualidad, nace precisamente de la incertidumbre, la inseguridad laboral y el miedo que conlleva la enfermedad en sí, lo que produce en los empleados de los restaurantes, un mayor nivel de estrés y desmotivación (Kim *et al.*, 2021).

Rodríguez (2022) plantea, que los grandes desafíos por los que pasan en la actualidad las empresas corresponden al tiempo de recuperación de estas, teniendo en cuenta la economía de los mercados a nivel mundial, sin embargo, este autor menciona que, a partir de

los diversos cambios, algo en lo que deberán trabajar las organizaciones corresponde a tres ámbitos (Rodríguez, 2022, párr. 17)

### Figura 6

#### *Ámbitos del Cambio en las Organizaciones*



*Nota:* La figura anterior corresponde a los tres ámbitos en los que deben trabajar las organizaciones para la adopción del cambio. Fuente. Elaboración propia, basado en (Rodríguez, 2022, párr. 17)

Por otra parte, la pandemia por Covid-19 ha dado como resultado que muchas organizaciones alrededor del mundo se han visto afectadas de diferentes maneras, y aunque para muchas empresas los cambios generaron pérdidas y cierres de establecimientos, también hubo otras, para las que fue la oportunidad para generar procesos innovadores y reinención en sus productos y servicios, que, según Sierra *et al.* (2022) permitió la incorporación de nuevas tecnologías, mediante la utilización del comercio electrónico, así como una adaptación “coordinada y rápida a las dificultades provocadas por la pandemia” (p.220), en el cual muchos restaurantes incluyeron el servicio “delivery y el take away” (*ibidem*), para mejorar sus ventas y con ello continuar con el establecimiento y sus empleados.

De acuerdo con lo anterior, las empresas en la actualidad deben estar preparadas para asumir los cambios, pero es importante resaltar que, dentro de estos cambios deben poder integrar al personal, de manera que este se encuentre preparado también para los cambios

que se generarán en las actividades, lo cual deberá enfocarse a sus habilidades, mediante la capacitación como parte de la motivación del trabajador.

Finalmente, muchas organizaciones han optado por incluir nuevas plataformas y herramientas tecnológicas a sus procesos, con la finalidad de adaptarse a los cambios del entorno y ajustarse a las demandas de los clientes, sin embargo, en estos cambios también se deben incluir a los trabajadores, por lo que la motivación como parte del cambio, es un aspecto importante para considerarse en las industrias, teniendo en cuenta el trato directo que estos tienen con el cliente.

## Capítulo 3: Marco Contextual

### MiPymes

Antes de definir el concepto lo que significa MiPymes, Chalini (2014) hace una introducción a lo que es la empresa y a su definición como persona física y/o moral que significa fiscalmente un negocio, teniendo como primicia la importancia del conocimiento a la hora de constituir un negocio, sus trámites legales antes autoridades gubernamentales, sociales y privadas, así como el registro de verificación de sociedad ante Secretaría de Relaciones Exteriores, registro público de comercio, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, licencia sanitaria de la Secretaría de Salud, afiliación de empleados al Instituto Mexicano del Seguro Social, Sistema de Información Empresarial Mexicano, así como manifestación estadística ante el INEGI y demás normativas que requieren las empresas para estar legalmente conformadas, siendo esta tramitología, una de las más grandes retos en las MiPymes así como en el control de información, e informalidad laboral.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, están definidas de forma distinta en cada parte del mundo, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo [BID]

En América Latina y el Caribe, no existe una definición única sobre micro, pequeña y mediana empresa, por el contrario, los criterios varían en función de los países, los sectores económicos y las instituciones de apoyo, el número de empleados y el volumen de negocio (Banco Interamericano de Desarrollo, 2003, p.1).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] las MiPymes constituyen el 25% de participación en el Producto Interno Bruto (PIB), con respecto a los países de la Unión Europea, dónde constituyen el 56%, sin embargo, si bien las MiPymes contribuyen un amplio margen en el empleo de los países de América Latina, estos índices son más altos que los de la contribución en producción, lo que podría entenderse como una gran brecha de productividad con respecto a las unidades económicas de mayor tamaño (CEPAL, 2020).

Al comparar estas dos variables, empleabilidad y productividad, se encuentra que existe una gran diferencia con respecto al número de empleos que generan estas unidades económicas y el impacto en la productividad de las regiones, y esto se debe a que esta productividad y la capacidad de exportación de estas unidades económicas hacen parte de la

“heterogeneidad estructural de las economías de la región” (CEPAL, 2020, P. 10). De acuerdo con este planteamiento, se constituye que esta heterogeneidad es una de las causas de desigualdad social en Latinoamérica, en el que se tienen en cuenta aspectos como capacidad e incorporación técnica, poder de negociación, accesibilidad a redes sociales e internet, así como el progreso y desarrollo ocupacional de los individuos en las empresas, lo que supone un gran reto en las MiPymes con respecto a su crecimiento y supervivencia.

Uno de los grandes retos con respecto a la información que se tiene sobre las MiPymes, radica en la escasa información económica y cuantitativa que estas representan, ya que se hace escasa partiendo del contexto de la heterogeneidad y del acceso a canales electrónicos de información, así como de la informalidad que ocupan en cada país, así como las definiciones que se usan para diferenciar a las MiPymes en cada país.

### **Importancia de las MiPymes**

Teniendo en cuenta la economía formal, en América Latina las MiPymes representan el 99.5% de las empresas de la región y el 84,4% corresponde exactamente a microempresas, de acuerdo con la CEPAL, 2020 esta distribución ha sido constante durante la última década, teniendo en cuenta que se ha generado un incremento proporcional entre pequeñas y medianas, así como un decrecimiento poco menor en el número de microempresas.

Según Valdés & Sánchez (2012), en economías desarrolladas, las MiPymes son de gran importancia para la actividad económica, representando el 90% de todas las empresas y más de la mitad del empleo, constituyen también un gran dinamismo en las economías, teniendo en cuenta los diversos giros económicos en los que se ubican, así como la competencia.

La función de producción de las MiPymes es diferente para cada empresa, así como para el sector al que pertenece, en ese sentido, Valdés & Sánchez (2012) menciona que los factores productivos de gran impacto para estas unidades económicas, se basa en el contexto en el que se encuentren, así como en la cultura, diversidad y economía del país. En el caso de México, el sector turístico mexicano predomina un gran número de MiPymes, así como la restauración y actividades inmobiliarias, con respecto a aquellas actividades del sector de comunicaciones y servicios financieros, son manejados en su mayoría por empresas grandes y no por MiPymes.

En ese sentido, se establece que las MiPymes constituyen una gran importancia para las economías del mundo, teniendo en cuenta la diversidad de sectores, así como el número de empleos que otorgan, teniendo en cuenta la competitividad del país, del sector de la industria.

### **MiPymes en México**

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) son importantes a nivel nacional y regional en países industrializados, como en países en desarrollo. Según INEGI<sup>2</sup> (2019), las MiPymes a nivel mundial, son el segmento económico que mayor aporta unidades económicas y personal ocupado. En México, tienen una gran participación en la economía del país por ser una gran fuente de generación de empleo, Velásquez *et al.*, (2016). Según cifras del INEGI<sup>2</sup> (2019), las MiPymes representan el 99.8% de los establecimientos del país, aportando alrededor del 77% del Producto Interno Bruto (PIB) y generando más del 73% del total de empleos en México, sin embargo, estas empresas también representan un alto nivel de informalidad de empleo. Por otra parte, estas empresas son también las unidades económicas con mayores cambios en el giro, con respecto a las empresas grandes, así como en los ingresos, la ubicación, y el personal ocupado.

En México, al igual que en muchos países, su desarrollo económico depende de varios factores, entre ellos, las políticas económicas del país, su marco jurídico, los acuerdos comerciales y de cooperación que se tengan con los demás países, así como aquellas políticas que permitan el crecimiento y creación de nuevos negocios dentro de un entorno empresarial que genere una dinámica competitiva para la economía. En ese sentido, el Instituto Nacional del Emprendedor [INADEM] considera que países en desarrollo, como lo es México, logre participar en la creación de un “ecosistema robusto” (INADEM, 2018, párra. 2) en el que puedan hacer parte empresas de todos los sectores, así mismo, la adopción tecnológica como medida para solventar las políticas públicas, teniendo en cuenta la importancia que representan estas unidades económicas para la región y el país.

### ***Estratificación de las MiPymes***

Los criterios de estratificación y clasificación de las MiPymes son diferentes en cada país, en México, no fue sino hasta el año 1979 mediante el Plan Nacional de Desarrollo

Industrial, que se tuvo en cuenta a la pequeña industria, en el que la inversión en sus activos fijos fuese menor a 200 veces el salario mínimo anual, vigente en el Distrito Federal. INEGI (2019b).

Posterior a ello, en el año 1985, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial [SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial)], actualmente conocida como la Secretaría de Economía,

Estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. De esta manera, el 30 de diciembre de 2002, la Secretaría de Economía publicó en el Diario oficial de la Federación una estratificación (ver tabla 5). Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI). (INEGI, 2019b, p.15).

**Tabla 6**

*Estratificación de las MiPymes por Número de Empleados y Sector*

Tamaño	Estratificación Por Número de Empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 11
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

*Nota:* La tabla anterior muestra la estratificación de las MiPymes, de acuerdo con el número de empleados por sector, en el cual, se resalta el sector servicios, en el cual se incluye el objeto de investigación. Elaboración propia, de acuerdo con (SE, 2002).

De acuerdo con la Secretaría de Economía, la estratificación de las Mipymes en México, a partir del 30 de junio de 2009, se hace por sector, personal ocupado, y rango de monto de ventas anuales (INEGI, 2019b).



**Tabla 7***Estratificación de MiPymes por Sector, Personal Ocupado y Rango de Monto de Ventas*

Estratificación Por Número de Empleados									
Sector	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de Ventas anuales (mdp)	Tope Máx. Combinado	Personal	Rango de Ventas anuales (mdp)	Tope Máx. Combinado	Personal	Rango de Ventas anuales (mdp)	Tope Máx. Combinado
Industria	0 a 10	Hasta \$ 4	4.6	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	0 a 10	Hasta \$ 4	4.6	11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	0 a 10	Hasta \$ 4	4.6	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

*Nota:* La tabla anterior muestra la estratificación realizada por tope máximo combinado=(trabajadores) x 10% + (Ventas anuales) x 90, mdp=millones de pesos. Fuente. (INEGI, 2019b).

Para la presente investigación, de acuerdo con la información anterior, se tendrá en cuenta la estratificación de las MiPymes, según el número de empleados del sector servicios.

**MiPymes restauranteras en México**

De acuerdo con la Secretaría de Economía, las MiPymes hacen referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Las microempresas, son aquellos negocios dedicados al comercio, que tienen entre 1 y 10 trabajadores, las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tienen entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones de pesos, y por último, están las medianas empresas, que son los negocios dedicados al comercio que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta los 250 millones de pesos.

La industria restaurantera en México, de acuerdo con INEGI & CANIRAC (2021) está conformada principalmente por MiPymes, estableciendo que 96 de cada 100 restaurantes corresponden a microempresas. Estas unidades económicas representan el 12.2% de todos los negocios del país y generan un poco más de dos millones de empleos y el valor que genera la industria de restaurantes en México está relacionado con los dos aspectos que genera el

servicio, los aspectos tangibles e intangibles, dentro de los intangibles se encuentran la accesibilidad, el servicio, así como la comida y su presentación, dentro de los intangibles, se encuentran el servicio que recibe el cliente al entrar al establecimiento y al finalizar este.

### **La industria Restaurantera en México**

México ha sido considerada “una fuente de trabajo, ingresos y un atractivo turístico inigualable” (Gastronómica Internacional, 2018, párr. 12). Lo que la hace reconocida en todo el mundo.

Durante la época de la colonia, nació la idea del primer restaurante mexicano, vendiendo pan, vino, carne y demás cosas que se necesitaran, y fue así como esta idea se hizo visible en Veracruz, Cholula y Ciudad de México. El modelo de cantina fue el más predominante, teniendo en cuenta que además del trago, la comida tomó la forma de <<botana>> lo que llamó la atención de comensales. Durante el siglo XIX en la llegada de la independencia, en Ciudad de México se empezó a incorporar ideas de Europa como el café y el restaurante. Gastronómica Internacional (2018).

“La hostería santo domingo, se considera el restaurante más antiguo de la capital” (Gastronómica Internacional, 2018, párr. 26) fundado en 1860, cuyo plato fuerte son los chiles en nogada. En 1926 se define la cocina mexicana y en 1933 se abre el primer restaurante independiente de Cuernavaca. Morales (2018). En 1948 nace la Asociación Mexicana de Restaurantes [AMR (Asociación Mexicana de Restaurantes)] creada por un grupo de restauranteros cuyo objetivo era dar a conocer una distinción para las leyes que regulaban los restaurantes, los bares y las cantinas. AMR, (2019).

De acuerdo con la Secretaría de Economía [SE (secretaría de Economía)] y la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] según el informe presentado por CANIRAC (2012), la gastronomía mexicana es reconocida por su riqueza en sabores e ingredientes, los cuales la han declarado patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, lo que contribuye como atractivo turístico nacional y extranjero.

La industria restaurantera según INEGI está definida como los servicios de preparación de alimentos y bebidas que son para su consumo inmediato. De acuerdo con el censo económico publicado INEGI<sup>1</sup> (2019) la industria restaurantera, está constituida por

unidades económicas que prestan su servicio al interior de las instalaciones con o sin servicio a la mesa o bien fuera del establecimiento.

La importancia y el éxito de la industria restaurantera, radica en que es la segunda fuente que mayor emplea a las personas en México y la primera en generar autoempleo, teniendo en cuenta que la mayoría de los restaurantes lo conforman micro, pequeñas y medianas empresas.

### **Dimensiones y Estructura de la industria restaurantera**

La industria restaurantera se caracteriza por no perpetrar ningún procedimiento que implique la conservación o envasado del producto, permitiendo que el tiempo en el que se prepara la comida y posteriormente se consume es muy corto, lo que impide la formación de inventarios. Según INEGI (2019a) el valor que genera la industria de restaurantes en México está relacionado con los dos aspectos que genera el servicio: el primero elemento se refiere a un servicio que es tangible, el cual se representa con la preparación de los alimentos y el segundo elemento tiene que ver con la parte intangible, la cual está vinculada al servicio o atención que recibe el consumidor. En ese sentido, la motivación, como parte integradora que genera una conducta en el individuo, toma fuerza dentro de la industria, teniendo en cuenta los dos aspectos que representan al giro.

INEGI (2019a), define como unidad económica que, en ubicación física, asentada de manera permanente y delimitada por instalaciones fijas, en donde se combinan acciones y recursos que están “bajo el control de una sola entidad” (p.25), las cuales proporcionan el servicio de preparación de alimentos.

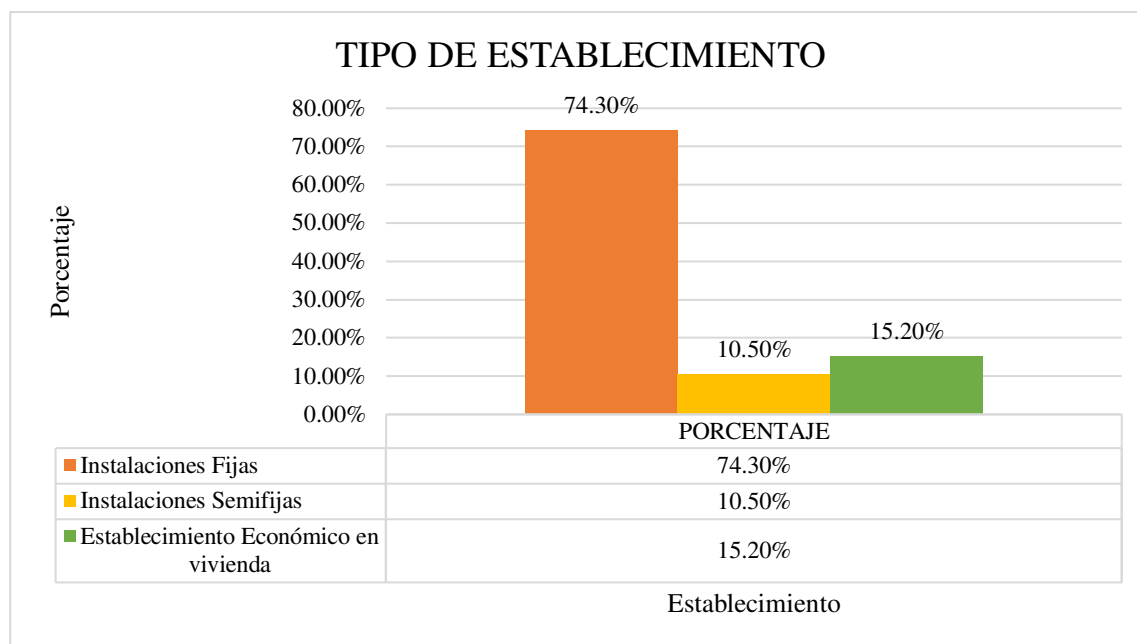
Estas unidades económicas están delimitadas mediante establecimientos fijos, que son aquellas que disponen de un lugar con marcación, los semifijos, que constan de estructuras rústicas o frágiles y que se anclan al piso, como lo son los puestos o locales de láminas, y aquellas que se ubican en viviendas, dentro de las cuales se presta este servicio. INEGI (2019a). Teniendo en cuenta la información anterior, la industria restaurantera, la unidad económica está constituida por tres tipos de establecimientos:

1. Establecimiento Fijo
2. Establecimiento Semifijo
3. Establecimiento Económico en Vivienda

Representados de la siguiente manera: (Ver figura 7)

### Figura 7

#### Participación Porcentual de las Unidades Económicas por Tipo de Establecimiento



*Nota:* La gráfica anterior, muestra la participación en porcentaje de las unidades económicas de la industria restaurantera, de acuerdo con el tipo de establecimiento. Las unidades económicas más representativas en México, con una participación del 74.3% son aquellas ubicadas en establecimientos fijos, seguidas de los establecimientos económicos situados en viviendas con un 15.2% y finalmente, aquellos con instalaciones semifijas 10.5%. Elaboración propia, basado en los datos de INEGI (2019a), Censos Económicos.

Para efectos de esta investigación, se tomarán en cuenta únicamente aquellas unidades económicas ubicadas en establecimiento fijo, por facilidad de la búsqueda de información.

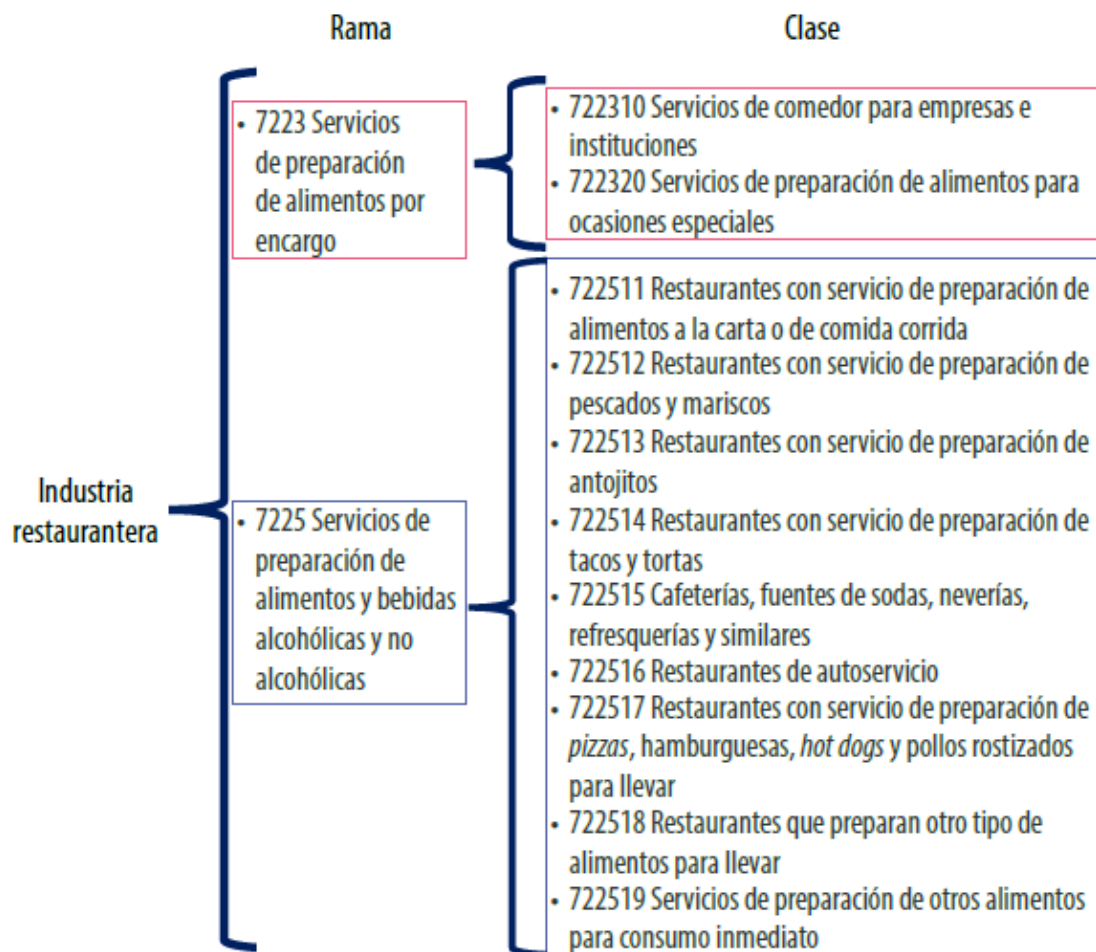
### Clasificación de la industria restaurantera

La clasificación de las unidades económicas de la industria restaurantera, se realiza a través del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) en la cual, la industria está clasificada en dos ramas, la rama 7223 servicios de preparación de alimentos por encargo y la rama 7225 Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no

alcohólicas, que a su vez, dentro de estas dos ramas, (INEGI & CANIRAC, 2021) se encuentran las clases de actividades, como se muestra a continuación.

**Figura 8**

*Clasificación de la Industria Restaurantera en México*



*Nota:* La ilustración anterior, muestra la clasificación de la Industria Restaurantera de acuerdo (SCIAN). Fuente. Tomado de INEGI & CANIRAC (2021), Conociendo la industria restaurantera.

Como se menciona en las limitaciones de esta investigación, solo se tendrán en cuenta aquellos restaurantes cuya razón social está definida como restauración.

De acuerdo con el último censo económico presentado por el INEGI & CANIRAC (2021) en México existen alrededor de 513.424 negocios restauranteros, clasificados según su actividad económica y distribuida por tipo de establecimiento. (ver tabla 8)

**Tabla 8***Actividad Económica por tipo de Establecimiento*

Actividad Económica	Tipo de Establecimiento		
	Fijo	Semifijo	Vivienda
Servicios de comedor para empresas e instituciones	639	6	19
Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	1475	4	350
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	56,479	1,245	1,572
Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	19,020	2,059	1,143
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	77,895	13,468	34,161
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	85,001	23,712	14,044
Restaurantes de autoservicio	7,892	327	331
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot-dogs y pollos rostizados para llevar	50,195	4,585	6,159
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	44,525	2,621	8,309
Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	33,400	3,982	18,806
<b>Total</b>	<b>76,521</b>	<b>52,009</b>	<b>84,894</b>

*Nota:* La tabla anterior, muestra la actividad económica de la industria restaurantera, y el número de unidades económicas por tipo de establecimiento. Elaboración propia, de acuerdo con las estadísticas de INEGI (2019a) y DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas).

## MiPymes restauranteras en Guanajuato, Capital

Guanajuato, Capital, es considerada desde 1988 por la (UNESCO) como Patrimonio Cultural de la Humanidad, siendo el principal centro turístico del estado de Guanajuato. El Municipio cuenta con una gran variedad de alimentos que son propios de la región, lo que hace que su industria restaurantera sea de gran importancia. De acuerdo con INEGI, las MiPymes restauranteras en Guanajuato, capital, está representadas de la siguiente manera, (Ver tabla 8)

**Tabla 9**

*Tipos de Establecimientos por Unidades Económicas de la Industria Restaurantera en Guanajuato, Capital*

Actividad Económica	Código SCIAN	Unidades Económicas	Tipo de Establecimiento	
			Fijo	Semifijo
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	722514	160	140	20
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta y comida corrida	722511	170	166	4
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas hot dogs y pollos rostizados para llevar	722517	115	111	4
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	722513	124	106	18
Restaurantes que preparen otro tipo de alimentos para llevar	722518	76	66	10
Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	722512	47	43	4
Restaurantes de Autoservicios	722516	12	12	0
Servicios de Preparación de Alimentos para consumo inmediato	722519	53	42	11
<b>TOTAL</b>		<b>757</b>	<b>686</b>	<b>71</b>

*Nota:* La tabla anterior, muestra las unidades económicas de la industria restaurantera y el tipo de establecimiento al que pertenece. De acuerdo con esta información, las unidades económicas más representativas en Guanajuato, capital, son los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida, con un total de 170 unidades económicas, de las cuales, 166 están ubicadas en establecimientos fijos, y tan solo 4 en establecimiento semifijo, seguido de los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas con un total de 160 unidades, de las cuales 140 están ubicadas en establecimiento fijo y 20 en establecimiento semifijo. Fuente. Elaboración propia, basado en los reportes de INEGI & CANIRAC (2019). Conociendo la industria restaurantera.

Para esta investigación, se tendrán en cuenta únicamente las unidades económicas ubicadas en establecimientos fijos, y que estén afiliadas a CANIRAC, para efectos de limitación de la muestra, presente en el apartado de marco metodológico de la presente investigación.

### **Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados CANIRAC**

CANIRAC nace en 1949 bajo la idea de 8 restauranteros que buscaban la creación de una cámara que defendiera y se preocupara por los intereses del gremio restaurantero, la cual se hizo a través de una solicitud que emitieron a la Secretaría de Economía. Fue hasta 1955 bajo el amparo y protección de la Justicia Federal, en el cual se emitió un fallo a favor de los restaurantes, para ser considerados dentro del sector industrial, ya que cumplían con ofrecer un servicio socialmente útil, siendo así que el 4 de octubre de 1958, la Secretaría de Economía autoriza la constitución legal de la Cámara Nacional de la Industria de Productos Alimenticios Condimentados [CANIPAC], y fue hasta el 1973, que la cámara adoptó su nombre actual y definitivo, (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, 2022)



**Tabla 10***Filosofía CANIRAC*

Misión	Visión	Valores
Es una organización empresarial de carácter nacional, que representa, integra, educa, promueve y defiende los intereses y derechos de los establecimientos que preparan y venden alimentos, para impulsar el desarrollo de la industria mediante la interlocución con el Gobierno y demás sectores, brindando diversos servicios de interés general Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, 2022).	Ser una Cámara eficiente, soportada por sus afiliados, autofinanciable y capaz de responder a los grandes retos del país, del sector y de cada empresa en particular, para actuar como un verdadero espacio de consulta, asistencia, capacitación y defensa. Ser una Cámara moderna, respetable, respetada, influyente en la opinión pública, integrada por dirigentes y colaboradores comprometidos, posicionada y reconocida a nivel nacional e internacional, con acceso a las más altas autoridades y dirigencias, con el reconocimiento del gremio y comprometida con la preservación, investigación, y difusión de las tradiciones gastronómicas de México Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Profesionalismo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Libertad</li> <li>• Unidad</li> <li>• Liderazgo</li> </ul> Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, 2022).

*Nota:* Filosofía de CANIRAC. Fuente. Elaboración propia, de acuerdo con la información de Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, 2022).

***¿Cómo está Conformada CANIRAC?***

CANIRAC está constituida por 56 delegaciones que se albergan en las diferentes entidades del país (ver figura 9) y cuentan con representación en cada alcaldía de la Ciudad de México, siendo el órgano de consulta oficial para la toma de decisiones relacionadas con la interlocución y el desarrollo del sector restaurantero. Por otra parte, la Comisión Ejecutiva Nacional (CEN) está conformada por representantes de la industria restaurantera a nivel nacional, quienes tienen la función de vigilar el cumplimiento de los acuerdos tomados por el Consejo Nacional, con la expofesa solicitud del presidente nacional. Bajo una estructura que integra diversas comisiones, su labor es clave para el cumplimiento de los objetivos de CANIRAC. (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, 2022).

Actualmente, la presidencia Nacional de CANIRAC, está liderada por el Licenciado en Contaduría Pública Germán F. González Bernal, quien ha liderado diversos cargos dentro de CANIRAC.

### **Figura 9**

#### *Directorio Nacional de CANIRAC*



*Nota:* La imagen anterior muestra las 56 delegaciones en las que se encuentra CANIRAC dentro del territorio Nacional. Fuente (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, 2022).

Para esta investigación se tomó como referencia, los restaurantes afiliados a CANIRAC, para efectos de aplicación de instrumento y cálculo de la muestra, teniendo en cuenta que son establecimientos legalmente constituidos, en establecimiento fijo y pertenecientes a la Industria restaurantera, basado en las dimensiones de delimitación, mencionadas en el capítulo 1.

#### ***MiPymes Restauranteras Afiliadas a CANIRAC***

Para el interés de esta investigación, se recibió una base de datos de 54 restaurantes, de los cuales, de acuerdo a las limitaciones y delimitación de estudio, únicamente 25 de ellos

cumplían con las características planteadas en el capítulo 1, así mismo y con la información suministrada por estos, se tomó la muestra poblacional para la aplicación del instrumento.

**Tabla 11**

*Restaurantes afiliados a CANIRAC*

Restaurante	Número de Meseros
Restaurante1	5
Restaurante2	6
Restaurante3	6
Restaurante4	4
Restaurante5	2
Restaurante6	2
Restaurante7	2
Restaurante8	1
Restaurante9	2
Restaurante10	4
Restaurante11	2
Restaurante12	3
Restaurante13	2
Restaurante14	1
Restaurante15	2
Restaurante16	2
Restaurante17	2
Restaurante18	2
Restaurante19	2
Restaurante20	2
Restaurante21	2
Restaurante22	2
Restaurante23	1
Restaurante24	2
Restaurante25	2
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

*Nota:* Base de datos de Mipymes y Número de meseros utilizados para el cálculo muestral y aplicación de instrumento. Fuente: CANIRAC

La tabla anterior muestra la información sobre el número de restaurantes utilizados para la aplicación del instrumento de investigación, así mismo, el número de meseros de cada uno de estos, con los cuales se calcula la muestra poblacional, la ampliación de esta información se presenta en el capítulo 3 Metodología.

***Cámaras y Asociaciones de la Industria Restaurantera***

La industria restaurantera en México es de gran importancia para la economía del país, por esta razón han nacido organismos que buscan fortalecer la industria, mediante la

creación de Cámaras y Asociaciones en pro del bienestar y desarrollo de los empresarios restauranteros. (ver tabla 9)

**Tabla 12**

*Cámaras y Asociaciones de la Industria Restaurantera en México*

Nombre	Objetivo
La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC]	Organización empresarial de carácter nacional, que representa, integra, educa, promueve y defiende los intereses y derechos de los establecimientos que preparan y venden alimentos, para impulsar el desarrollo de la industria, mediante la interlocución con el Gobierno y demás sectores, brindando diversos servicios de interés general. (CANIRAC, 2022)
Asociación Mexicana de Restaurantes, A.C. [AMR]	Creada en 1948, esta asociación busca representar y defender los intereses de los restaurantes asociados, así como atender la demanda de servicios jurídicos y de capacitación. (AMR, 2019)
Consejo Regional de la Industria Restaurantera y Gastronómica [CRIREG]	Creada en el 2017, la Asociación de empresarios de la industria restaurantera y gastronómica, la cual representa y defiende los intereses de sus afiliados ante las diferentes instancias de gobierno y la sociedad en general, conformada por 50 industriales restauranteros, socios fundadores de 300 restaurantes de la Zona Metropolitana de Guadalajara. (CRIREG, 2022)

*Nota:* La tabla anterior muestra el objetivo principal de las Asociaciones, Cámaras y Consejos de restaurantes, más representativos de México en la industria restaurantera. Fuente. Elaboración propia.

La tabla anterior muestra las principales cámaras y asociaciones de la industria restaurantera en México.

## Capítulo 4: Marco Metodológico

El planteamiento metodológico permite la orientación del proceso de investigación, centrándose en el estudio aplicado cuyo propósito es la resolución del problema planteado.

De esta manera Mejía (2005) establece que la respuesta a las distintas preguntas de investigación surge de los problemas científicos, los cuales nacen de aquellas formulaciones importantes a partir de preguntas e hipótesis que orientan el proceso de investigación. Este autor cita que la investigación científica parte de un “proceso de producción de conocimientos científicos” (p.11) para los cuales se emplea uno o varios métodos.

Este conjunto de métodos da como resultado una metodología, que según Sabino (1992) es el “instrumento dirigido a validar y hacer más eficiente la investigación científica” (p.15). Este autor también menciona, que se atribuye la metodología a todos los procedimientos que se realizan a una indagación determinada, cuyo objetivo es establecer un modelo que se puedan aplicar a una disciplina o especialidad, los cuales sirvan para dar respuesta a la investigación.

De esta manera, Hernández & Mendoza (2018) mencionan que los enfoques dentro de la metodología de la investigación constituyen “las rutas posibles para resolver problemas de investigación” (párr.1).

### Tipo de Investigación

La metodología utilizada para la presente investigación es de tipo cuantitativa, que de acuerdo con Mejía (2005) “la investigación cuantitativa se realiza cuando el investigador mide las variables y expresa los resultados de la medición en valores numéricos” (p.36). Así mismo “representa el conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones” (Hernández & Mendoza, 2018, pp.5-6).

El interés de esta investigación cuantitativa se centra en conocer cómo los cambios del entorno afectan la motivación de los trabajadores, mediante el cálculo de una muestra poblacional de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital, en el que se examinarán relaciones de causalidad, a través de datos numéricos.

### **Alcance de Investigación**

El alcance de esta investigación tiene un nivel correlacional y explicativo, ya que tiene como propósito conocer, establecer y determinar la relación entre las variables de estudio y su causalidad, estableciendo una relación causa-efecto.

Los estudios correlacionales según Hernández *et al.* (2014) tienen “como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables” (p. 93).

Mientras que los estudios explicativos de acuerdo con Hernández *et al.* (2014) “pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (p.95).

### **Diseño y enfoque de la investigación**

El diseño de esta investigación es de campo con un enfoque No experimental de tipo transversal, la cual se analiza mediante la recolección de datos sin la manipulación ni control de las variables de estudio en un periodo determinado, el cual tendrá su origen en la pandemia generada por el Covid-19.

Según Sabino (1992) menciona que, en los diseños de campo, “los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios, ya que son datos de primera mano” (p.64).

Por otra parte, Hernández & Mendoza (2018) describen el diseño de la investigación como un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información o los datos requerida en una investigación” (p.150). Aquellas investigaciones de campo con enfoques no experimentales según Hernández & Mendoza (2018) “se realizan sin la manipulación de liberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.175).

Por otra parte, las investigaciones de tipo transeccional o transversal de acuerdo con Hernández *et al.* (2014) “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.187).

### **Diseño de la Muestra**

Los sujetos de estudio en esta investigación son los meseros de las Mipymes restauranteras de Guanajuato, Capital. Para lo cual se utilizó la tipificación de las empresas,

considerando el directorio de empresas registradas en CANIRAC, mediante una muestra representativa de meseros.

Para lo anterior, se suministró información sobre los establecimientos afiliados a CANIRAC, con el fin de establecer un contacto con los dueños y encargados. Este acercamiento permitió establecer la población de meseros, teniendo en cuenta la delimitación de esta investigación, arrojando así una población total de 63 meseros.

### ***Perfil del informante***

Los sujetos de investigación a los cuales se le aplicará el instrumento, que servirá para la recolección de datos de esta investigación, serán los meseros (hombres y mujeres) de las Mipymes restauranteras de Guanajuato, capital, que hacen parte de los 25 restaurantes pertenecientes a CANIRAC, presentados en el capítulo 3.

### ***Muestra***

Para la determinación del cálculo de la muestra y su delimitación, se seleccionó un muestreo probabilístico aleatorio, “el cual consiste en extraer todos los individuos al azar” (Casal & Mateu, 2003, p.3), ya que el interés particular es una representación imparcial de la población mediante una muestra, en el que los sujetos de investigación tendrán las mismas probabilidades de selección.

Se aplica la fórmula para la estimación del tamaño de la muestra con la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde cada literal representa lo siguiente:

- n = Muestra poblacional
- N = Población total (meseros)
- $Z^2$  = Nivel de confianza
- P = Probabilidad de éxito o proporción esperada
- q = Probabilidad de fracaso
- e = Error de estimación

Con esta ecuación se obtendrá la muestra de meseros de las diferentes Mipymes restauranteras, en las cuales se aplicará el instrumento. Por otra parte, para la realización de la ecuación anterior, se toma la tabla de nivel de confianza muestral.

**Tabla 13**

*Nivel de Confianza y Error de La muestra*

Nivel de Confianza	Puntuación Z
80%	1.28
85%	1.44
90%	1.65
95%	1.96
99%	2.58

*Nota:* Tabla de nivel de confianza. Fuente. Díaz (2013)

Para tener el número de la población total de meseros, se calculará el error máximo admisible, lo anterior se hará, mediante la siguiente ecuación.

$$e = Z_{\alpha} \sqrt{\left(\frac{p * q}{k}\right) \left(\frac{N - k}{N - 1}\right)}$$

Donde cada literal representa lo siguiente:

- $e$  = Error máximo admisible
- $Z_{\alpha}$  = Nivel de Confianza
- $k$  = Número de Participantes
- $N$  = Población total
- $p$  = Probabilidad de éxito o proporción esperada
- $q$  = Probabilidad de fracaso

Para la obtención del error máximo admisible, se tienen en cuenta los siguientes valores

- $Z_{\alpha}$  = 1.96, considerando un nivel de confianza del 95%
- $k$  = 58
- $N$  = 63
- $p$  = 50% dado que se desconoce el resultado a obtener
- $q$  = 50% dado que se desconoce el resultado a obtener



Remplazando estos valores en la fórmula, se obtiene el siguiente resultado

$$e = 1.96 \sqrt{\left(\frac{0.5 * 0.5}{58}\right) \left(\frac{63 - 58}{63 - 1}\right)}$$

$$e = 1.96 \sqrt{\left(\frac{0.25}{58}\right) \left(\frac{5}{62}\right)}$$

$$e = 1.96 \sqrt{(0.0043)(0.08)}$$

$$e = 1.96 * 0.01854$$

$$e = 1.96 * 0.13618$$

$$e = 0.06187$$

Teniendo el error máximo admisible, se realiza la estimación del número de población mínimo para determinar la muestra poblacional de la investigación, con un nivel de confianza del 95%, reemplazamos los valores con la fórmula inicial, de la siguiente manera.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{63 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.06187^2 \times (63 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{63 \times 6.6564 \times 0.5 \times 0.5}{0.003827 \times (62) + 6.6564 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{419.3532 \times 0.25}{0.237274 + 6.6564 \times 0.25}$$

$$n = \frac{104.8383}{0.237274 + 1.6641}$$

$$n = \frac{104.8383}{1.901374}$$

$$n = 55.13$$

Teniendo en cuenta el resultado obtenido para el cálculo de la muestra poblacional para esta investigación, se observa que el tamaño de la muestra es de 55 meseros, con una confiabilidad del 95%, los cuales participaran de esta investigación.

### **Instrumento**

El instrumento para la recolección de datos de esta investigación es la encuesta, ya que este instrumento permite aplicaciones masivas, así como información relevante para la investigación o futuras investigaciones tomadas directamente de los sujetos de estudio.

Según Casas *et al.* (2003) la encuesta “es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (p.527).

Por otra parte, Hernández & Mendoza (2018), mencionan que, en aquellas muestras probabilísticas, que es el caso de esta investigación, “son esenciales los diseños de investigación por encuestas, en los que se pretende generalizar los resultados a una población” (p.218). (Ver Anexo 2)

Para la aplicación del instrumento de medición, se elaboró una serie de 25 ítems en escala Likert y un ítem de pregunta abierta, para un total de 26 ítems, dividido en dos dimensiones, las cuales abarcan las variables de estudio, cambio y motivación. Estas dimensiones están fundamentadas en el marco teórico, para la cual se abordan el modelo de cambio planificado de Kurt Lewin y la motivación, basado en los aspectos más relevantes de las teorías de la motivación presentadas en esta investigación.

De igual manera, el instrumento cuenta con una sección dedicada a recolectar aspectos sociodemográficos de los sujetos de investigación, con el fin de realizar un análisis de correlación con los variables de estudio.

### **Variables**

Según Arroyo (2022), la variable parte de “aquella modificación en una característica o cualidad, perceptible o imperceptible que muda la identidad de la cosa origen del asunto o cuestión que motiva la acción de investigar” (p.4), Partiendo de este concepto, de acuerdo con la investigación propuesta, se planteó realizar el análisis de dos variables, encontrándose como variable independiente el cambio en el entorno y los constructos de motivación como variable dependiente, ya que dependen de las condiciones y el contexto en el que se encuentre el individuo, al igual que los cambios que en él se produzcan.

### Variable Independiente: Cambio

De acuerdo con los diferentes conceptos de cambio y los factores asociados para la adopción de este, se establece que el cambio son todas aquellas fuerzas que intervienen en las empresas y generan la adopción de nuevos procesos, así como de condiciones de adaptabilidad, que permitan el alcance de objetivos y metas empresariales, para ello, desde el punto de vista de Lewin, existen necesidades de cambio, fuerzas que impulsan o restringen al cambio, preparación para el cambio y adopción al cambio, las cuales hacen parte de la medición e impacto del cambio en las empresas y de las dimensiones de liderazgo, tecnología, comunicación, recursos humanos, estructura y procesos.

### Variable Dependiente: Motivación

Según las definiciones de motivación, esta se refiere a todos aquellos comportamientos del individuo que finalmente son influenciados por estímulos e incentivos, que recibe tanto del entorno que rodea al individuo como de necesidades propias del mismo, para ello, se tendrán en cuenta factores de la motivación que influyen en el comportamiento del individuo tales como: Condiciones de trabajo, sueldos y salarios, capacitación, estímulos y relaciones laborales.

### ***Operacionalización de variables***

Para llevar a cabo la operacionalización de las variables, se describe cada constructo desde su definición, sus dimensiones, indicadores e ítems, los cuales corresponden a la herramienta utilizada y su medición, así mismo, dentro del análisis de los resultados se tendrá en cuenta una medición de bajo (1), medio (2) y alto (3) (ver Anexo 3)

La tabla que se presenta a continuación es una síntesis de la tabla de operacionalización de Variables del Anexo 2.

**Tabla 14**  
Operacionalización de las Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicador	ítem	Escala
Variable Independiente: Cambio	El cambio es toda aquella alteración en el <i>estatus quo</i> o equilibrio cuasi-estacionario de un organismo, situación o proceso que afecta la estructura, la tecnología y los recursos humanos, la comunicación y el liderazgo de la organización (Zaltman & Duncan, 1977)	Son todas aquellas modificaciones y transformaciones como consecuencia del entorno del entorno. Se expresará en cinco niveles: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo, teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores. Para la medición de los indicadores se usó un cuestionario con 13 ítems en escala Likert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura y procesos</li> <li>Tecnología</li> <li>Recursos Humanos</li> <li>Comunicación</li> <li>Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad en la estructura y los procesos</li> <li>Claridad en la definición de roles</li> <li>Implementación en Innovación tecnológica</li> <li>Desarrollo de Habilidades y actitudes</li> <li>Comunicación para el cambio</li> <li>Adopción del cambio</li> <li>Trabajo en Equipo</li> <li>Agentes de Cambio</li> </ul>	1, 2, 3 y 4  5 y6  7, 8 y 9  10 y11  12 y13	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de Acuerdo = 5
Variable Dependiente: Motivación	Son todas aquellas capacidades propias del ser humano que lo llevan a una conducta, y que forman parte del comportamiento que un individuo adquiere frente a diversos estímulos y que son altamente influenciados por el	Es la predisposición que tiene un trabajador para la elaboración de su trabajo. Se expresará en cinco niveles: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo, teniendo en	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones Laborales</li> <li>Estímulos e Incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de Contratación y prestaciones</li> <li>Salarios recibidos</li> <li>Tiempo de Contratación</li> <li>Seguridad en el trabajo</li> <li>Rotación de empleados</li> <li>Nivel de Compromiso</li> <li>Desempeño laboral</li> </ul>	14, 15, 16, 17 y 23  de    18, 19, 22 y 26	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de Acuerdo = 5

entorno en el que se encuentran las condiciones de trabajo tales como los sueldos y salarios, las relaciones laborales, la infraestructura y la capacitación (Jones & George, 2019).	cuenta las dimensiones e indicadores. Para la medición de los indicadores se usó un cuestionario con 12 ítems en escala Likert.	• Capacitación	• Cobertura mínima de capacitación de los empleados	20 y 21
		• Infraestructura	• Percepción del lugar de trabajo	24 y 25

---

*Nota:* La tabla anterior muestra la operacionalización de las variables de cambio y motivación. Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra la operacionalización de las variables y los ítems de cada pregunta del instrumento, así mismo, a continuación, se presenta la definición operativa de cada una de las dimensiones propuestas en cada variable.

### ***Definición de las Dimensiones de la Variable de Cambio***

- Estructura y procesos

De acuerdo con Robbins & Judge (2009) la estructura dentro de una organización representa la forma en la cual se ordenan los roles que cumplen o deberá cumplir cada una de las personas que forman parte de la organización, en el que se tienen elementos básicos como la cadena de mandos, la especialización laboral, la centralización, descentralización, departamentalización, el tramo de control, así como la formalización.

Por otra parte, los procesos según Robbins & Judge (2009), hacen parte de las actividades y tareas que generan valor dentro de la organización, en el cual se involucran las personas y departamentos, los cuales se encargan en convertir las entradas en salidas, bien sea en productos o servicios.

- Tecnología

La tecnología como agente de cambio, permite a los líderes de las empresas entender que el mundo está experimentando nuevos cambios a través de nuevas herramientas, y con ello, la generación de nuevas necesidades que requieren de la inmediatez como respuesta a su satisfacción, para ello Porras (2002) menciona la importancia que posee la tecnología en el impacto de respuesta positiva de una empresa, así como su alcance y desarrollo en la implementación de los procesos que esta realiza., partiendo del conjunto de conocimientos, instrumentos y recursos que proporciona la tecnología.

- Recursos Humanos

Como se ha desarrollado a lo largo del documento, las personas como parte fundamental de los procesos de cambio, permiten la generación de desarrollo empresarial al igual que una mejor adaptación a las diferentes coyunturas que genera el entorno, en ese sentido, el desarrollo de habilidades y actitudes como indicador del recurso humano que posee una empresa, genera una mejor adaptabilidad a los procesos, así como una mejor competitividad.

La dimensión de recursos humanos permite conocer, entender y medir el comportamiento de las personas, basado en sus habilidades y actitudes frente a los cambios que se presentan, lo que generará un mayor conocimiento del recurso humano que posee una empresa. Para Robbins & Judge (2009), el objetivo de una organización es lograr que las personas que hacen parte de esta sean una fuerza que impulsa y promueve el cambio de forma estratégica, es decir, que este recurso

humano debe poseer ciertas características que generen un impacto en la toma de decisiones y en los resultados de estos.

- Comunicación

De acuerdo con García *et al.* (2012) “la comunicación es considerada como un proceso por medio del cual hay un intercambio de información entre individuos en el interior de las organizaciones” (p.84), es decir, para que las cosas funcionen dentro de una organización o empresa, debe existir una comunicación, de esta manera se transmitirá el objetivo general y la visión que se tiene, así como los diferentes procesos y toma de decisiones. En ese sentido, el cambio visto desde el punto de vista de la comunicación, toma gran importancia partiendo desde la perspectiva de a dónde se quiere llegar y qué medios utilizar para lograrlo.

- Liderazgo

De acuerdo con Pérez *et al.* (2022), el liderazgo y quien lo ejerce tienen la responsabilidad de éxito o fracaso en el compromiso que tienen las personas en la elaboración de sus actividades, teniendo como base que el liderazgo permite el seguimiento y por ende el alcance de los objetivos, en ese sentido, el liderazgo es visto como la capacidad que tiene la persona a cargo de la empresa para influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones de cambio para lograr metas y objetivos, en el que se involucren a personas y grupos de trabajo. Las empresas en la actualidad enfrentan cambios constantemente, los cuales generan la adopción de estrategias de mejora que les permita a las empresas desarrollo y crecimiento, entendiendo que el liderazgo como eje fundamental para el proceso de cambio, es fundamental para el trabajo en equipo y la adopción al cambio.

### ***Definición de las Dimensiones de la Variable de Motivación***

- Relaciones Laborales

Esta dimensión se refiere a aquellas características que se encuentran en el entorno laboral y que impactan en el trabajador, teniendo en cuenta el vínculo que se establece dentro de esta relación laboral, allí se incorporan factores como la contratación formal del trabajador y las prestaciones que este recibe, el tiempo que va a trabajar en la empresa, así como los sueldos y salarios que el empleado recibirá.

Es así como estos factores forman parte importante de la motivación y permiten en las empresas mejorar los procesos de adaptación, así como la respuesta a los cambios del entorno, contribuyendo en el comportamiento del individuo y su desempeño.

- Estímulos e Incentivos

Como se ha mencionado en la presente investigación, los estímulos son aquellas fuentes de motivación que promueven una respuesta y que sirven como generadores de la conducta dentro del ambiente laboral, los cuales permiten medir el compromiso del trabajador con la empresa, así como el desempeño laboral de este, mediante esta dimensión, se busca establecer qué estímulos reciben los meseros de un restaurante y si son suficientes para generar una motivación en su trabajo.

- Capacitación

Esta dimensión se refiere a todas aquellas estrategias de formación que llevan a cabo las empresas y las cuales están dirigidas a sus trabajadores con el fin de mejorar la productividad, las habilidades y los conocimientos del recurso humano de la empresa, permitiendo de esta manera un mejor desempeño en las funciones que este realiza, así mismo medir la capacitación de los meseros como parte fundamental del cambio.

- Infraestructura

Esta dimensión hace referencia a todos aquellos recursos que son importantes para el funcionamiento y operación de la empresa, tales como las instalaciones, las materias primas, los insumos, servicios, y maquinarias, que para el análisis de esta investigación estará enfocado en la percepción que tienen los meseros con las instalaciones del restaurante y los recursos de los que disponen para el desarrollo de sus actividades, para así medir el impacto de estos factores en la motivación.

### ***Validez y Confiabilidad del Instrumento***

Siguiendo el procedimiento de la elaboración del instrumento y su validez, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Validez del constructo: Se hace mediante la operacionalización de las variables, la cual responde al marco teórico abordado en esta investigación, información que se analiza y se organiza mediante la definición conceptual y operativa de las variables, sus dimensiones, indicadores, ítems y escala de medición.

Igualmente, este instrumento fue evaluado y aprobado por el asesor y codirector de esta investigación, la Dra. Laura Elena Zárate Negrete y la Dra. Diana del Consuelo Caldera González.

Para la validez y confiabilidad de los resultados y del instrumento, se realizó una prueba piloto con 10 encuestas realizadas a 10 meseros de forma aleatoria, quienes participaron libremente del ejercicio, resaltando aspectos como la confidencialidad de la información y la privacidad de los datos recolectados.



Se realiza la prueba de Alfa de Cronbach descrita en 1951 por Lee J. Cronbach y se usa para estimar la confiabilidad de varias mediciones y confiabilidad del instrumento Ruiz (2013).

Fórmula de Alpha Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{Vt} \right]$$

Donde:

- $\alpha$  = Alpha Cronbach
- $K$  = Número de Ítems
- $V_i$  = Varianza de cada ítem
- $Vt$  = Varianza Total

Para el cálculo de este valor, se realiza un análisis cuantitativo en Microsoft Excel, teniendo en cuenta la tabla de valores obtenidos a partir de los resultados del instrumento, obteniendo el siguiente resultado:

Donde

- $\alpha$  = Alpha Cronbach
- $K = 25$
- $V_i = 29.80429752$
- $Vt = 205.1735537$

Reemplazamos en la fórmula

$$\alpha = \frac{25}{25 - 1} \left[ 1 - \frac{29.80429752}{205.1735537} \right]$$

$$\alpha = \frac{25}{24} [1 - 0.1452638363]$$

$$\alpha = 1.041666667 [0.8547361637]$$

$$\alpha = 0.89035$$

Para poder interpretar de forma correcta estos resultados, Ruiz (2013) menciona la interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach mediante la siguiente tabla.

**Tabla 15***Interpretación del Coeficiente de Alfa Cronbach*

Rango	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
1.01 a 0.20	Muy Baja

*Nota:* Tabla de interpretación del coeficiente de Alfa Cronbach. Fuente. Tomado de Ruiz (2013)

De acuerdo con la tabla anterior y el resultado obtenido, la confiabilidad del instrumento aplicado a los meseros de Mipymes restauranteras en Guanajuato, Capital, está ubicado en un rango muy alto, con un valor de  $\alpha = 0.89035$ , lo que permite establecer que la información tiene una muy alta aceptación, y confiabilidad en los resultados.

## Capítulo 5: Análisis de Datos y Resultados

### *Procedimiento*

Para el análisis de resultados de esta investigación, se presentan los estadísticos descriptivos de los 55 meseros que respondieron la encuesta, esta primera parte de estadística descriptiva muestra los aspectos sociodemográficos de los sujetos de investigación, seguido de una identificación de las variables, así como de un análisis de las mismas, para establecer el grado de influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, así mismo se presenta la prueba de normalidad de los datos, que permitirá desarrollar la estadística inferencial mediante pruebas No paramétricas y coeficiente de correlación, a través de la prueba de hipótesis, que permita dar cumplimiento a los objetivos e hipótesis de la investigación.

### *Método de Análisis*

Para la recolección de datos se desarrolló una encuesta de acuerdo a la operacionalización de las variables cambio y motivación, el instrumento está dividido en dos secciones, la primera sección contiene 8 enunciados para conocer el género, la edad, estado civil, dependientes económicos, grado de escolaridad, antigüedad en el cargo, tipo de contrato y si ha ocupado otro cargo dentro del restaurante, la segunda sección contiene los ítems para cada variable, para la variable independiente (cambio) se hacen 13 preguntas y para la variable dependiente (motivación) se proponen 12 preguntas, para un total de 25 ítems, esta segunda sección se mide en escala Likert (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo).

El ítem número 26, corresponde a una pregunta abierta, la cual se medirá mediante otros hallazgos y servirá para dar respuesta al objetivo específico c, de esta investigación (ver apartado otros hallazgos).

Posterior a la aplicación del instrumento, se realizó una base de datos en el programa Excel, en donde se ordenó y codificó la información, para posteriormente registrar los datos numéricos y la prueba de Alfa de Cronbach (ver capítulo de metodología y anexo 5).

Teniendo ordenada la información, se lleva al programa estadístico SPSS en su versión 26, para tabular la información, obtener los estadísticos descriptivos, y la estadística inferencial, para ello, se utilizaron baremos en tres niveles bajo, medio y alto, estos rangos se establecieron con el fin de conocer el grado de influencia de las variables, el mismo se describe en el Anexo 4.

La recolección de datos mediante la aplicación del instrumento de investigación se aplicó desde el 21 de septiembre hasta el 28 de octubre de 2022.

Posterior a la aplicación del instrumento, se procede a codificar la información número, para llevarla al software estadístico y realizar el análisis de resultados.

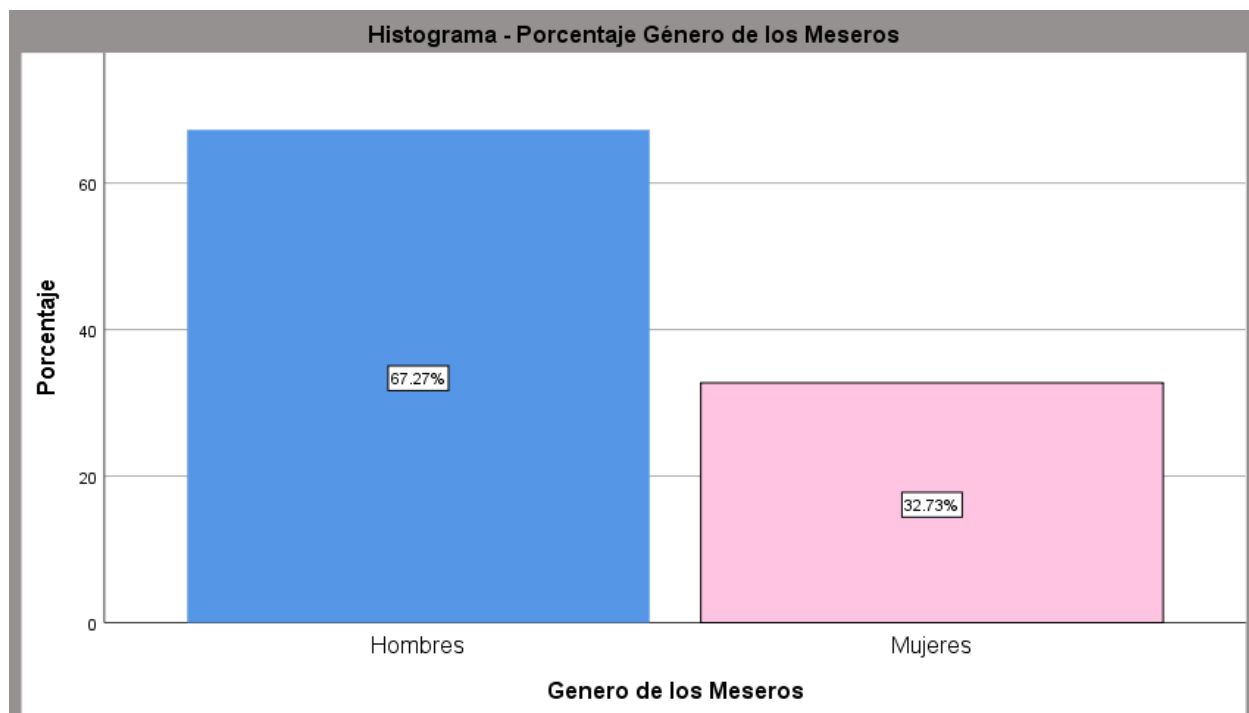
### ***Estadística Descriptiva***

De acuerdo con Diaz (2013), la estadística descriptiva permite organizar grupos de datos mediante tablas y gráficos, para una mejor observación de la información, este método o técnica permite una descripción numérica de la información.

Para realizar la estadística descriptiva de la investigación, se iniciará con los aspectos sociodemográficos de la muestra de meseros encuestados mediante histogramas y barras agrupadas, que permitan mostrar de forma amplia la información de los sujetos de investigación.

- **Género de los Meseros**

De acuerdo con la información recolectada mediante el instrumento de aplicación (encuesta) la muestra de meseros está conformada por el 67.27% hombres y 32.73% mujeres.

**Figura 10***Histograma - Género de los Meseros*

*Nota:* Figura 10. Porcentaje del género de los meseros de la muestra, 67.27% de los encuestados son hombres, y 32.73% son mujeres. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

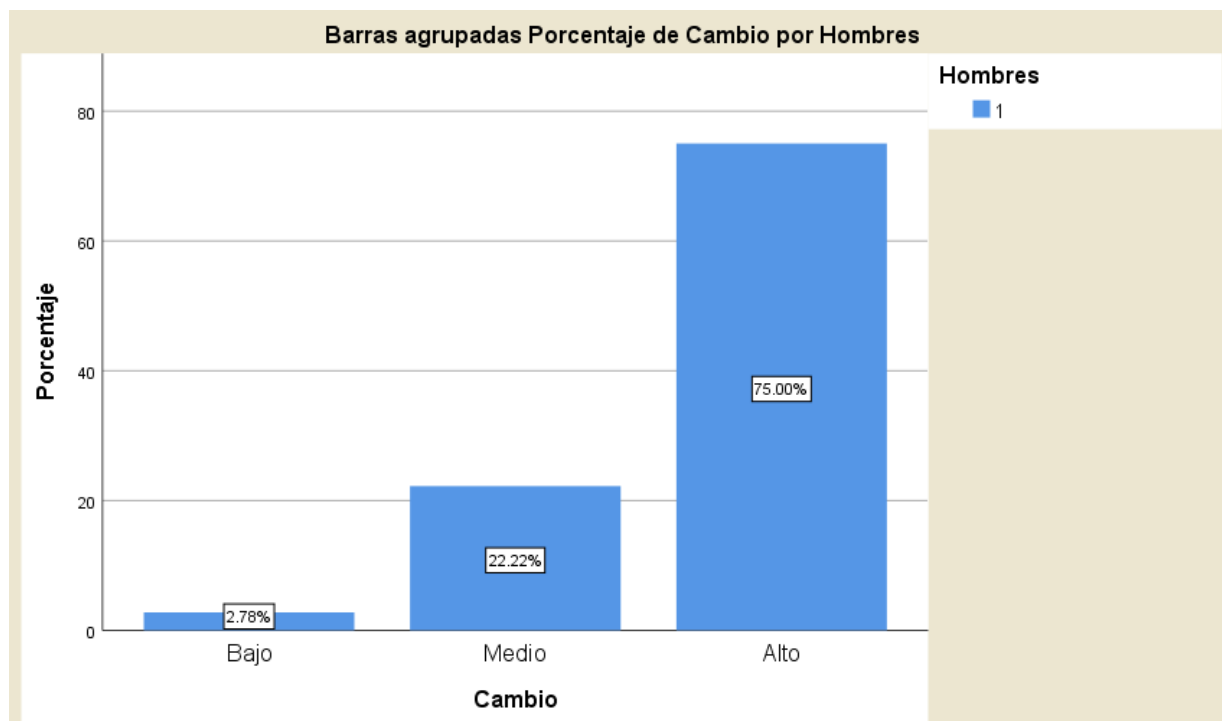
La figura anterior muestra el porcentaje de encuestados y el género de estos, para una muestra de 55 meseros 67.27% de los encuestados fueron hombres, es decir, 37 meseros, mientras que el 32.73% fueron mujeres, es decir 18 de los meseros encuestados, con esta información se infiere que un porcentaje mayor de meseros en las Mipymes restauranteras de Guanajuato, capital son hombres.

A continuación, se muestra la respuesta de los hombres y de las mujeres frente a las variables de cambio y motivación, teniendo en cuenta los baremos, utilizados para la medición de las dimensiones.

- Hombres – Variable Cambio

**Figura 11**

*Barras Agrupadas de la Variable Cambio y Hombres*

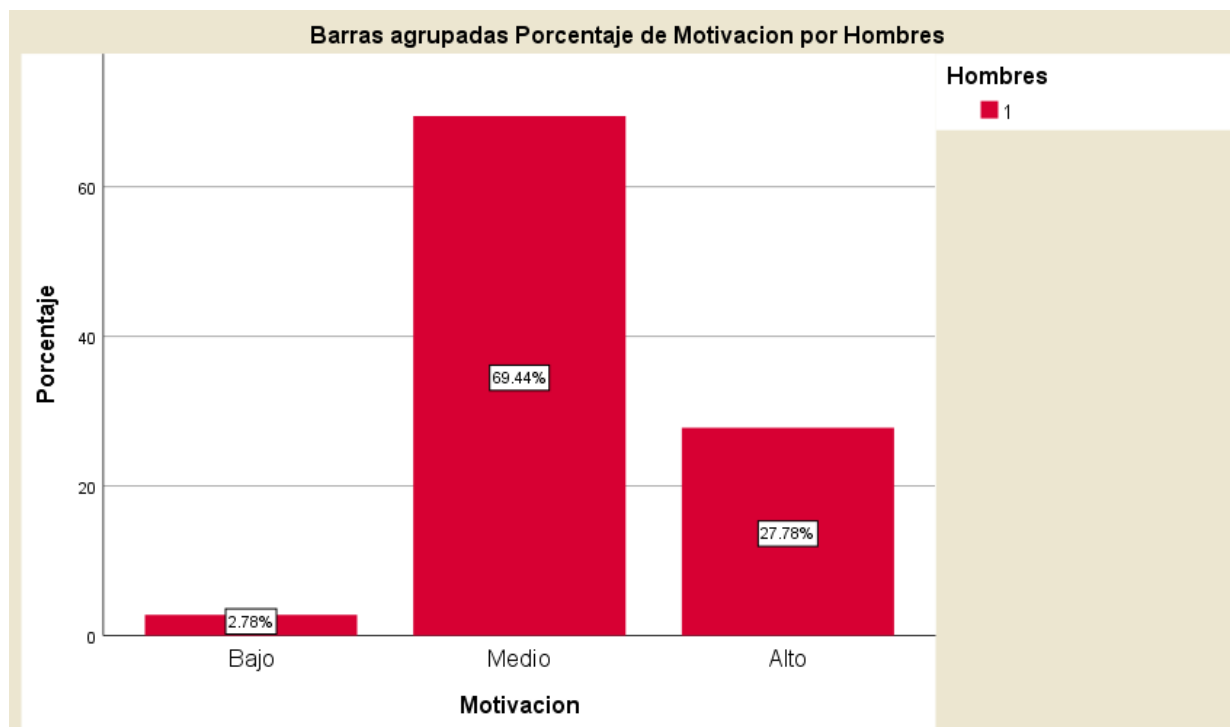


*Nota:* La figura 11 muestra la relación de las respuestas de los hombres, con respecto a la variable cambio. Fuente. Elaboración propia, obtenida mediante SPSS.

De acuerdo con los resultados presentados, para la variable cambio, el 75% de los hombres encuestados, respondieron que estos cambios han influido altamente en las actividades que desarrollan dentro del restaurante, mientras que un 22.22% respondieron que influyen en un nivel medio, seguido de 2.78% que respondieron que los cambios han influido en un nivel bajo.

**Figura 12**

*Barras Agrupadas de la Variable motivación y Hombres*



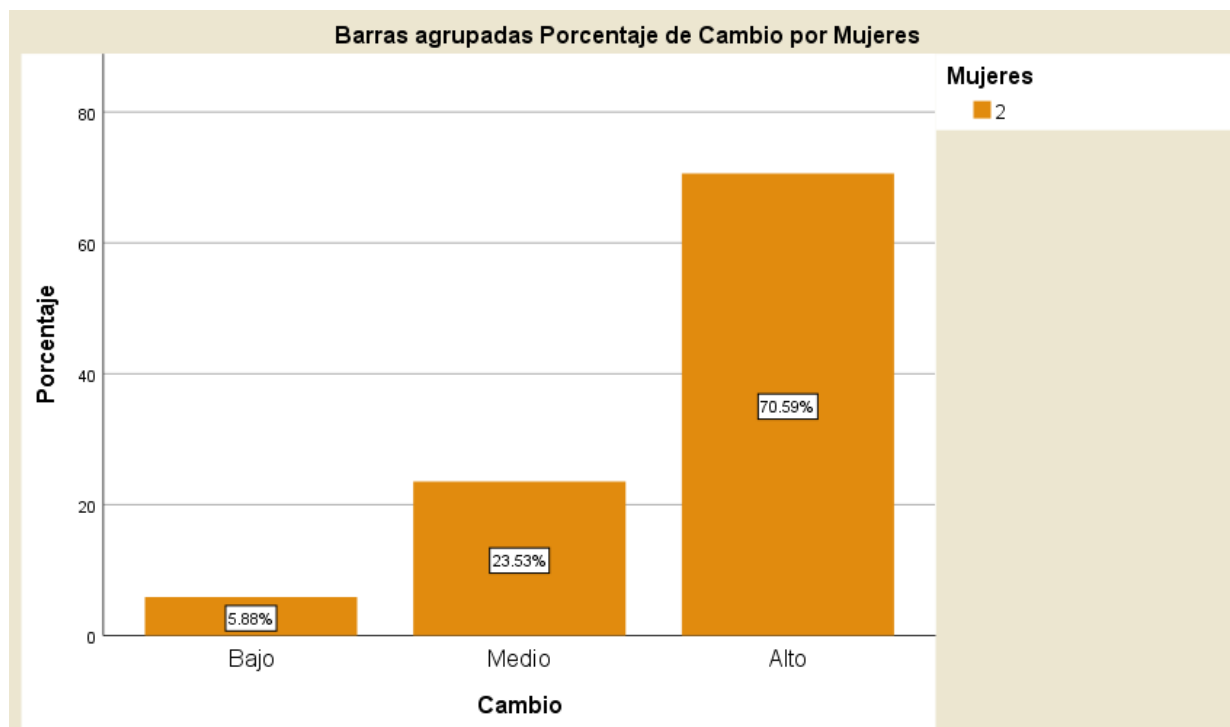
*Nota:* La figura 12 muestra la relación de las respuestas de los hombres, con respecto a la variable motivación. Fuente. Elaboración propia, obtenida mediante SPSS.

De acuerdo con la gráfica anterior, los hombres de esta investigación consideran que la motivación se vio afectada en un nivel medio un 69.44%, seguido de un nivel alto con un 27.78% y un nivel bajo 2.78%.

- Mujeres – Variable Cambio

**Figura 13**

*Barras Agrupadas de la Variable Cambio y Mujeres*



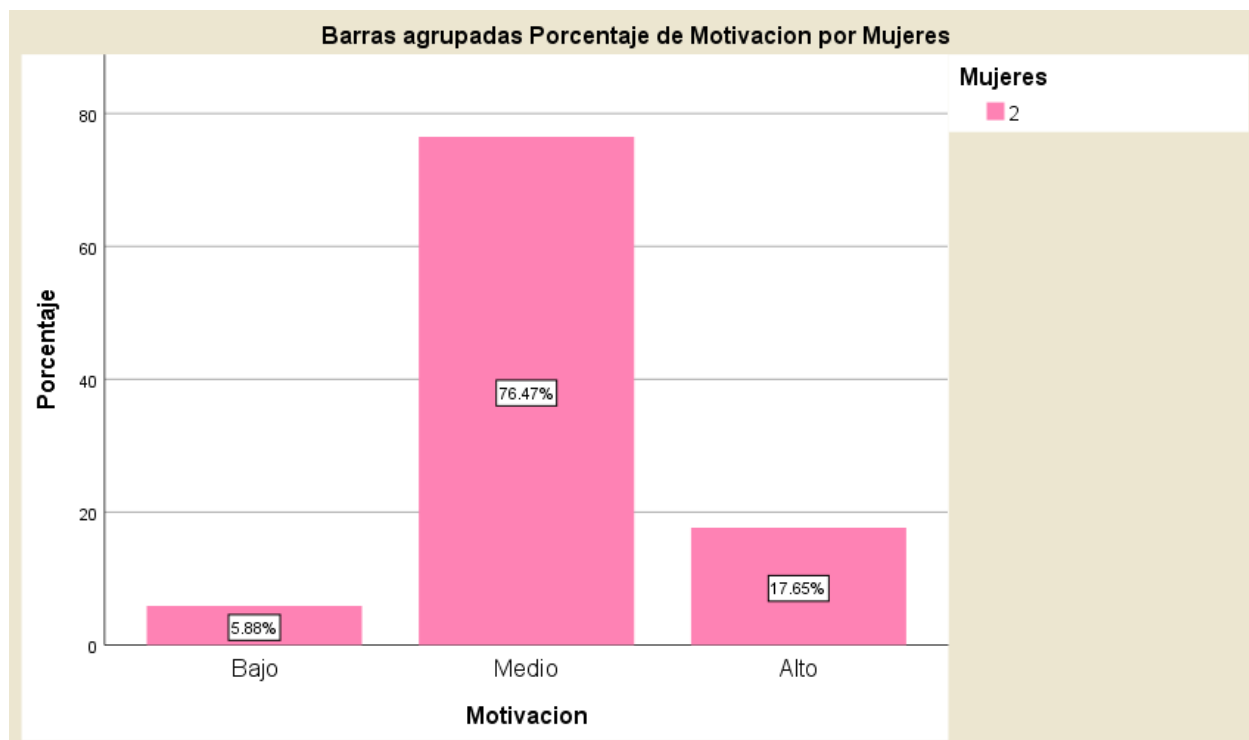
*Nota:* La figura 13 muestra la relación de las respuestas de las mujeres, con respecto a la variable cambio. Fuente. Elaboración propia, obtenida mediante SPSS.

De acuerdo con los resultados presentados en la figura 13, el 70.59% de las mujeres, respondió que los cambios influyeron altamente en sus actividades, teniendo en cuenta todas las dimensiones de esta variable, seguido de un 23.53% que respondieron que en un nivel medio y un 5.88% en un nivel bajo.



**Figura 14**

*Barras Agrupadas de la Variable motivación y Mujeres*



*Nota:* La figura 14 muestra la relación de las respuestas de las mujeres, con respecto a la variable motivación. Fuente. Elaboración propia, obtenida mediante SPSS.

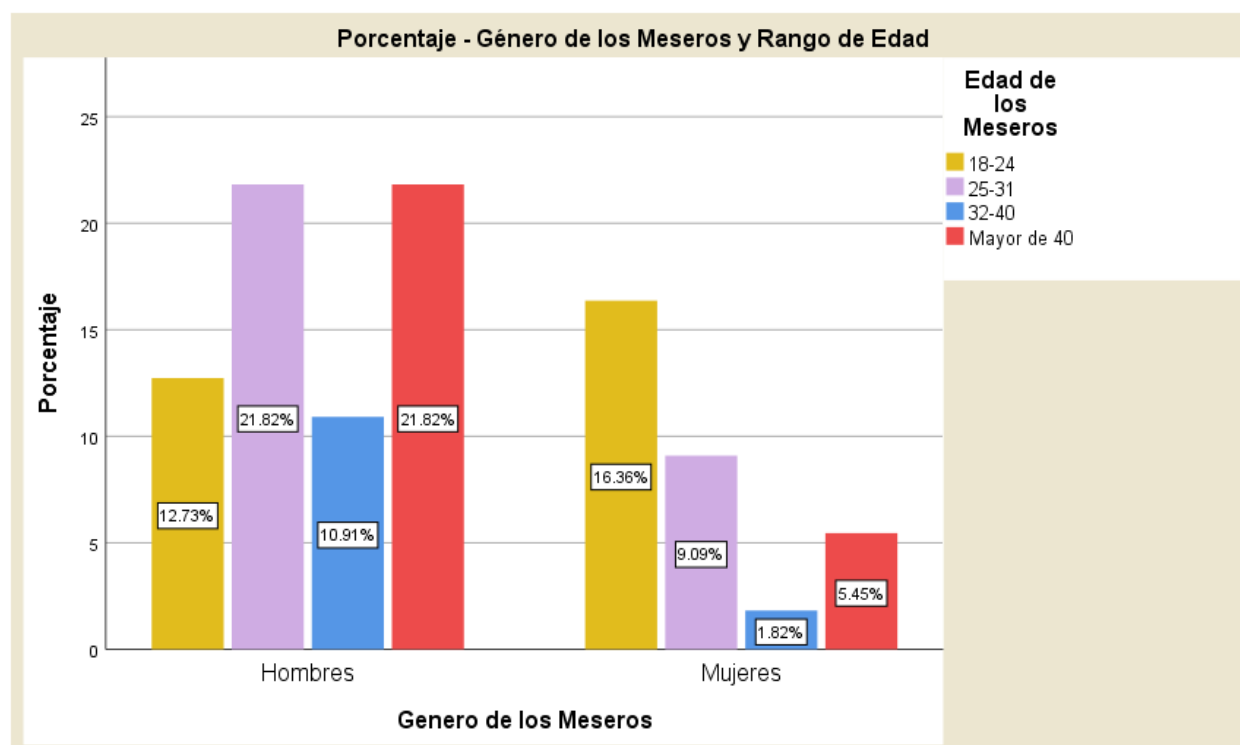
De acuerdo con la información anterior, las mujeres consideran que la motivación se vio afectada en un nivel medio con un 76.47%, seguido de un 17.65% en un nivel alto y un 5.88% en un nivel bajo.

- **Barras agrupadas - Género de los Meseros y Rango de Edad**

En esta gráfica se agrupan el género de los meseros y la edad, en porcentaje arrojando la siguiente información

**Figura 15**

*Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Rango de Edad*



*Nota:* Figura 15. Agrupación de datos del género de los meseros y el rango de edad de los encuestados. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

En la figura anterior se puede observar que la edad de los meseros hombres con un porcentaje de 21.82% oscila entre los 25-31 años, y en una misma proporción la edad de estos es mayor de 40 años, seguido de un 12.73% con edades entre los 18-24 años y finalmente, con un porcentaje de 10.91% los hombres meseros tienen una edad que se encuentra en un rango entre los 32-40 años. Para el caso de las mujeres, el porcentaje mayor de rango de edad es del 16.36% y se ubica entre los 18-24 años, seguido de un 9.09% en un rango de edad de los 25-31 años, un 5.45% de las mujeres son mayores de 40 años y finalmente un porcentaje del 1.82% está en el rango de edad entre los 32-40 años.

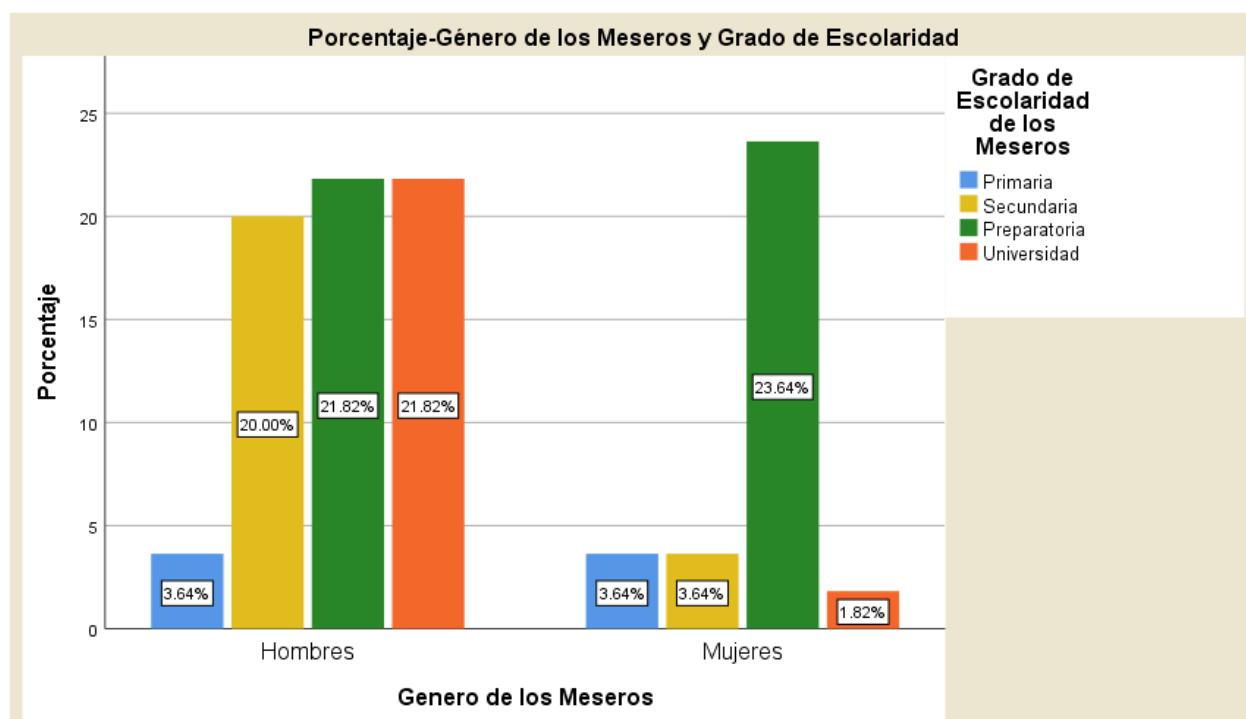
Con esta información podemos decir que para la muestra de meseros encuestados de las Mipymes restauranteras, un porcentaje mayor de hombres está entre los rangos de edades que oscilan entre los 25-31 años, así como los mayores de 40, mientras que, para el caso de las mujeres, estas se ubican con un mayor porcentaje en el rango de edad entre los 18-24 años.

- **Barras agrupadas - Género de los Meseros y Grado de Escolaridad**

En esta gráfica se agrupan el género de los meseros y el grado de escolaridad, en porcentaje. Arrojando la siguiente información.

**Figura 16**

*Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Grado de Escolaridad*



*Nota:* Figura 12. Agrupación de datos del género de los meseros y el grado de escolaridad de los encuestados. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

La figura anterior muestra que el 21.82% de los hombres encuestados su grado de escolaridad es preparatoria y universidad, seguido de un 20% cuyo grado de escolaridad es la secundaria y un 3.64% primaria. Para el caso de las mujeres, el 23.64% de las encuestadas, el grado de escolaridad es la preparatoria, seguido de un 3.64% en la misma proporción para el grado de escolaridad primaria y secundaria y un 1.82% en universidad.

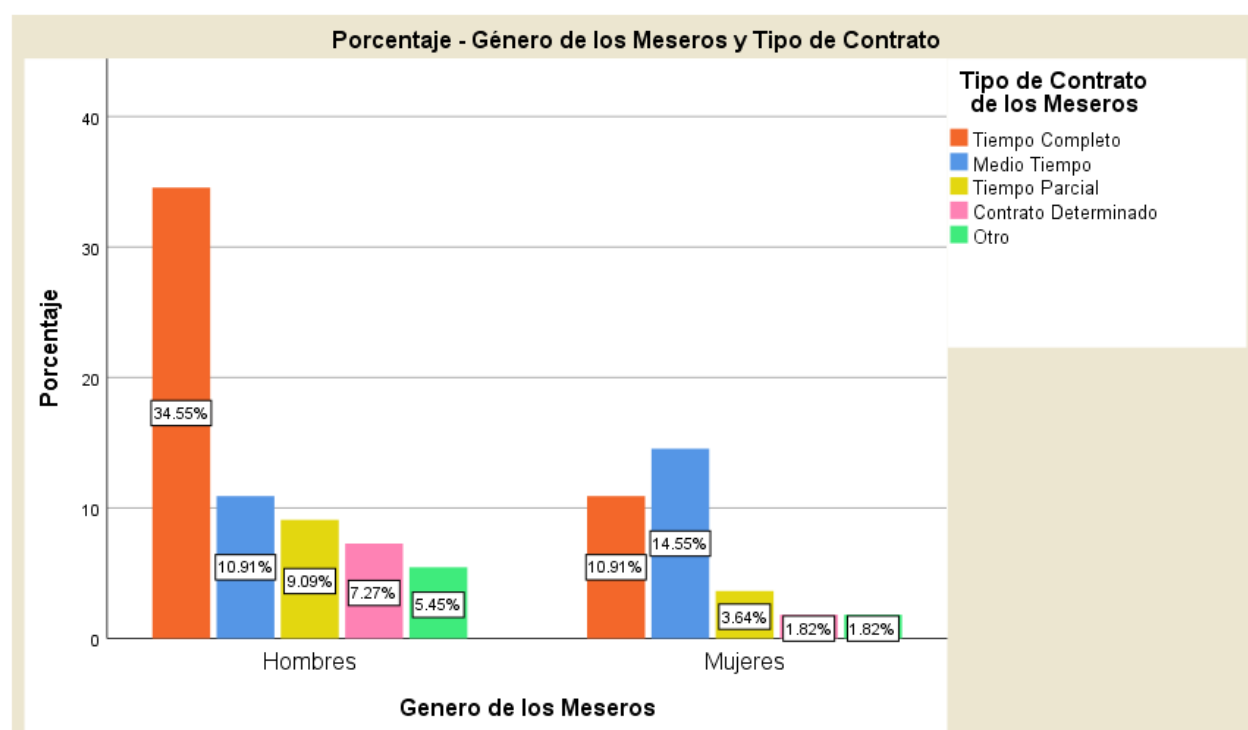
Con esta información podemos inferir que la mayoría de los encuestados hombres de esta muestra, su grado de escolaridad es la universidad, la preparatoria y la secundaria, mientras que, para las mujeres, el grado de escolaridad está ubicado en mayor proporción en la preparatoria.

- **Barras agrupadas - Género de los Meseros y Tipo de Contrato**

En esta gráfica se agrupan el género de los meseros y el tipo de contrato, en porcentaje. Arrojando la siguiente información.

**Figura 17**

*Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Tipo de Contrato*



*Nota:* Figura 17. Agrupación del Género de los meseros y el tipo de contrato de los meseros. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

La figura anterior muestra el tipo de contrato de la muestra de meseros de esta investigación, y se puede observar que, para el caso de los hombres, el porcentaje más alto con un 34.55% el tipo de contrato que tienen es tiempo completo, seguido de un 10.91% medio tiempo, 9.09% tiempo parcial, 7.27% contrato de terminado y 5.45% tienen otra modalidad de contrato. Para el caso de las mujeres, el 14.55% de encuestadas dice tener un contrato de medio tiempo, seguido de un 10.91% tiempo completo 3.65% tiempo parcial, y en igual proporción, con un porcentaje de 1.82% contrato determinado y otra modalidad de contratación.

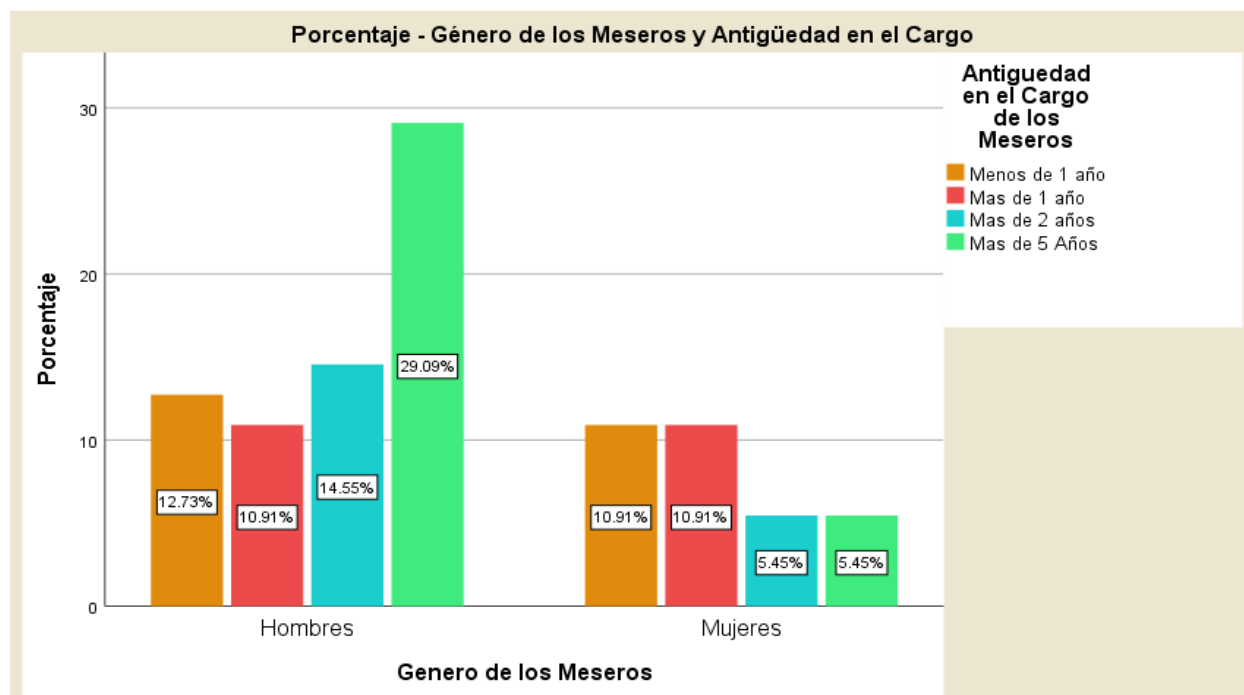
Se puede inferir que para el caso de los hombres el tipo de contrato que predomina es el Tiempo completo y para el caso de las mujeres es el tipo de contrato de medio tiempo.

- **Barras agrupadas - Género de los Meseros y Antigüedad en el Cargo**

Este gráfico permite observar la antigüedad en el cargo de la muestra encuestada.

**Figura 18**

*Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Antigüedad en el Cargo*



*Nota:* Figura 18. Antigüedad en el cargo como meseros que tiene la muestra de encuestados tanto de hombres como de mujeres. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS

En la figura anterior se puede observar que, para el caso de los hombres, con un porcentaje de 29.09%, las personas encuestadas llevan más de 5 años como meseros, seguidos de un 14.55% de hombres que llevan más de 2 años en el cargo, 12.73% de estos llevan menos de 1 año y finalmente con un porcentaje de 10.91% de los hombres encuestados tiene más de 1 año como mesero. Para el caso de las mujeres, con un porcentaje del 10.91% llevan menos de 1 año y más de 1 año en el cargo, mientras que el 5.45% dice llevar entre 2 y más de 5 años.

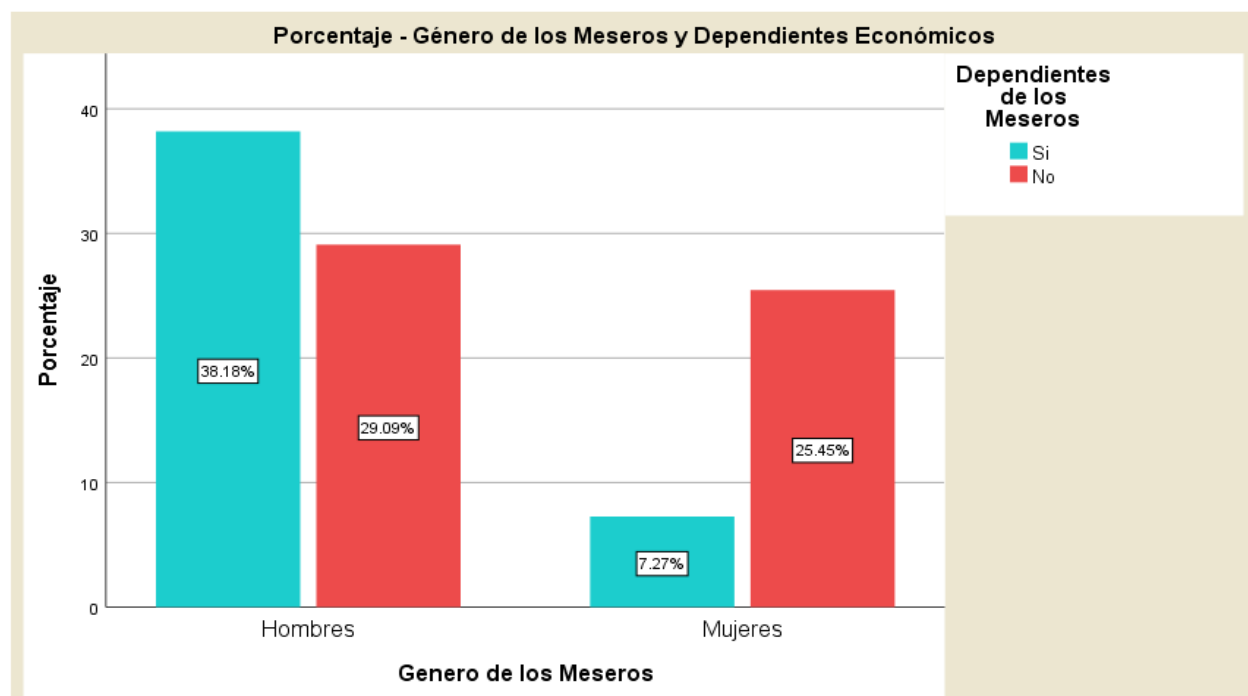
Esta información arroja que la muestra encuestada de hombres, en su gran mayoría, llevan trabajando como meseros en estos restaurantes más de 5 años, mientras que las mujeres encuestadas, existe una igualdad entre menos de 1 año y más de 1 año en el cargo.

- **Barras agrupadas - Género de los Meseros y Dependientes Económicos**

Este gráfico permite observar si la muestra encuestada tiene dependientes económicos.

**Figura 19**

*Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Dependientes Económicos*



*Nota:* Figura 19. Porcentaje de hombres y mujeres que tienen dependientes económicos. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

Con la información anterior podemos observar que el 38.16% de los hombres meseros encuestados, afirman tener dependientes económicos, contra un 29.09% que dice no tener dependientes económicos. Para el caso de las mujeres, el 7.27% dice tener dependientes económicos, mientras que el 25.45% de las mujeres meseros encuestadas, manifiesta no tener dependientes económicos.

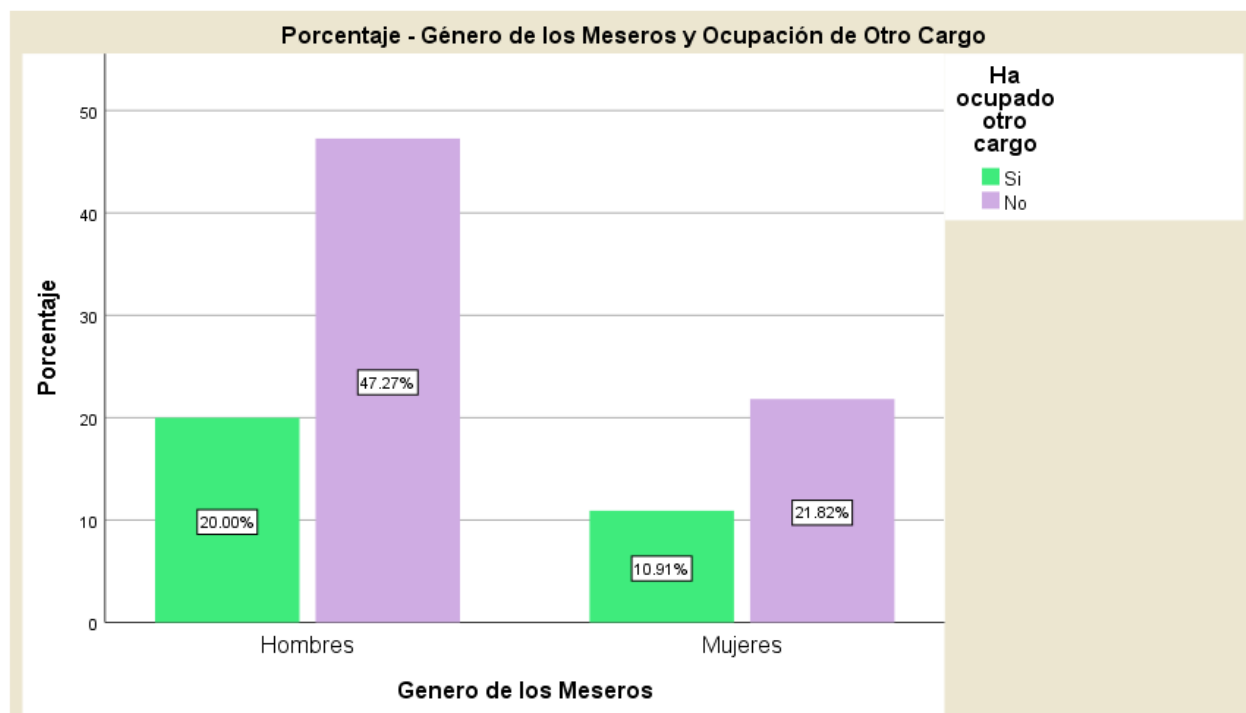
Esta información arroja, que es mayor la dependencia económica por parte de los hombres que de las mujeres, sin embargo, esto es proporcional al número de hombres y mujeres de la muestra.

- **Barras agrupadas - Género de los Meseros y Ocupación de otro Cargo**

En esta tabla se observa el género de los meseros encuestados y el porcentaje que respondieron que habían ocupado otro cargo dentro del restaurante.

**Figura 20**

*Barras Agrupadas - Género de los Meseros y Ocupación de otro Cargo*



*Nota:* Figura 20. Porcentaje de hombres y mujeres meseros que han ocupado otro cargo dentro del restaurante. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS

Esta figura muestra que el 47.27% de los meseros hombres encuestados no han ocupado otro cargo distinto dentro del restaurante donde actualmente laboran, mientras que el 20% de ellos afirma que si ha ocupado otro cargo. Para el caso de las mujeres el 21.82% dice que no ha ocupado otro cargo, mientras que el 19.91% afirma que sí. Con esta información podemos decir que, de acuerdo a la cantidad de mujeres y hombres, han sido las mujeres quienes ha ocupado además del cargo de mesero otro tipo de cargo dentro del restaurante, mientras que los hombres, se puede inferir que la mitad de ellos ha ocupado otro cargo distinto al que tienen como meseros actualmente.

Teniendo en cuenta la información anterior, se presenta una agrupación de los datos sociodemográficos de los hombres y mujeres y sus respuestas de acuerdo a cada una de las variable.

### ***Resultados descriptivos de la Variable Motivación***

Para poder identificar la variable de motivación con mayores afectaciones producto de los cambios en el entorno, se utilizaron los baremos para analizar cada una de las dimensiones de la variable motivación, teniendo en cuenta la operacionalización de las variables (Capítulo 4) y

observar en qué nivel (bajo, medio o alto) los cambios afectan la motivación y con ello dar respuesta al primer objetivo de esta investigación.

**Tabla 16**

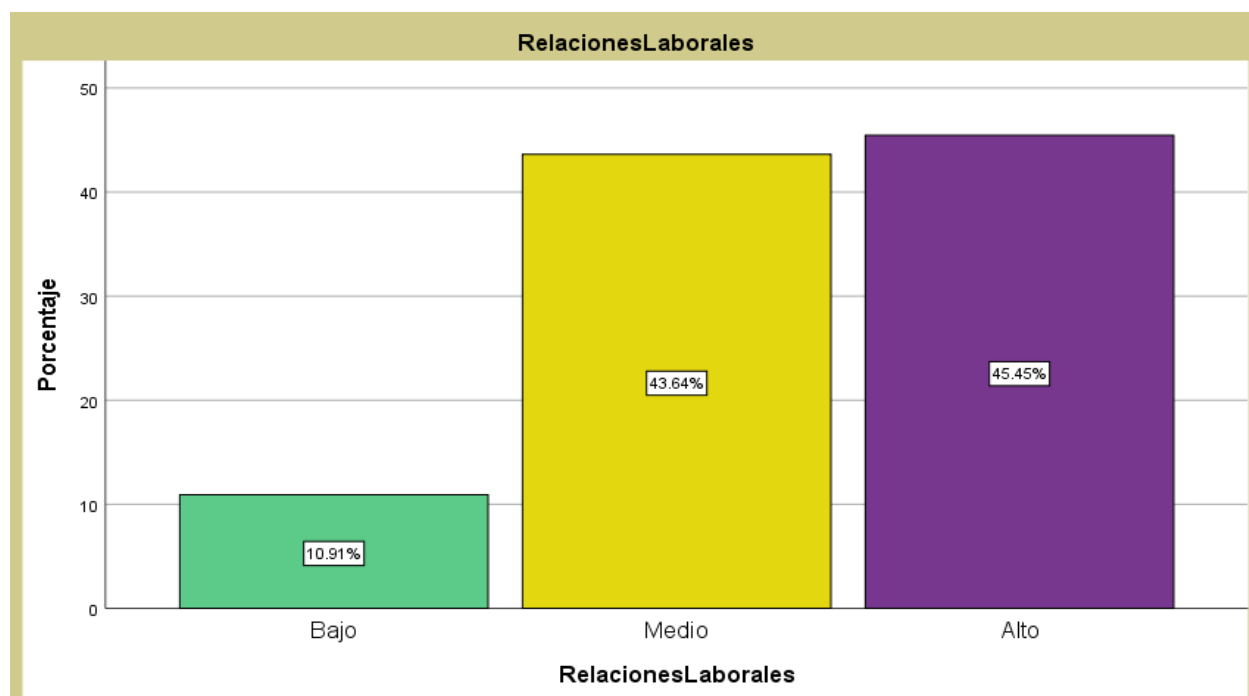
*Variable Motivación - Dimensión 6: Relaciones Laborales*

		Relaciones Laborales			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	10.9	10.9	10.9
	Medio	24	43.6	43.6	54.5
	Alto	25	45.5	45.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

*Nota:* Tabla 16. Dimensión 6 de la Variable de Motivación. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

**Figura 21**

*Dimensión Relaciones Laborales*



*Nota:* La figura 21 muestra la dimensión de la Variable de Motivación - Relaciones Laborales, y los niveles de afectación, bajo, medio y alto. Fuente. Elaboración propia, obtenido mediante SPSS



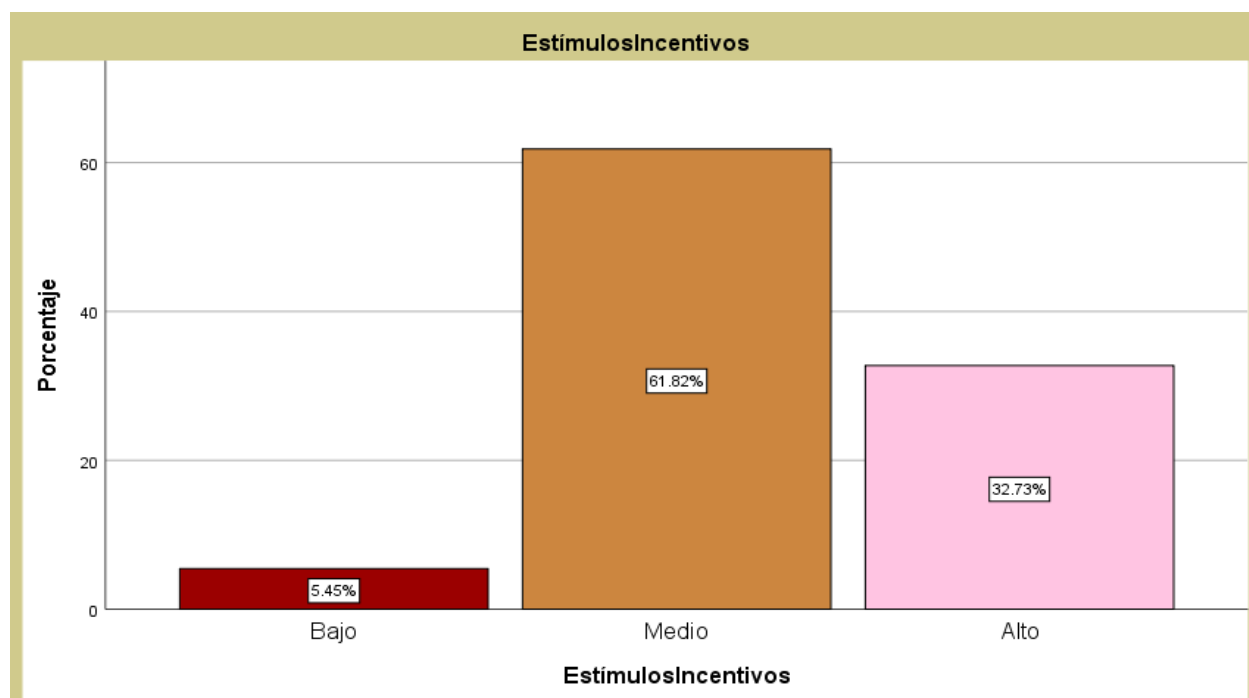
La figura anterior muestra que el 45.45% de los encuestados, determina que las Relaciones Laborales han sido afectadas por los cambios en el entorno es un nivel alto, seguido de un nivel medio con un 43.64% y en un nivel bajo un 10.91%, es decir, que para esta dimensión, la muestra considera que aspectos como el pago, crecimiento dentro de la empresa, contrato con prestaciones de ley y remuneración ha sido un factor que se ha visto afectado de forma negativa por los cambios en un nivel alto, a partir de la pandemia.

**Tabla 17**

*Variable Motivación - Dimensión 7: Estímulos e Incentivos*

Estímulos e Incentivos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	5.5	5.5	5.5
	Medio	34	61.8	61.8	67.3
	Alto	18	32.7	32.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

*Nota:* Tabla 17. Dimensión 7 de la Variable de Motivación. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

**Figura 22***Dimensión Estímulos e Incentivos*

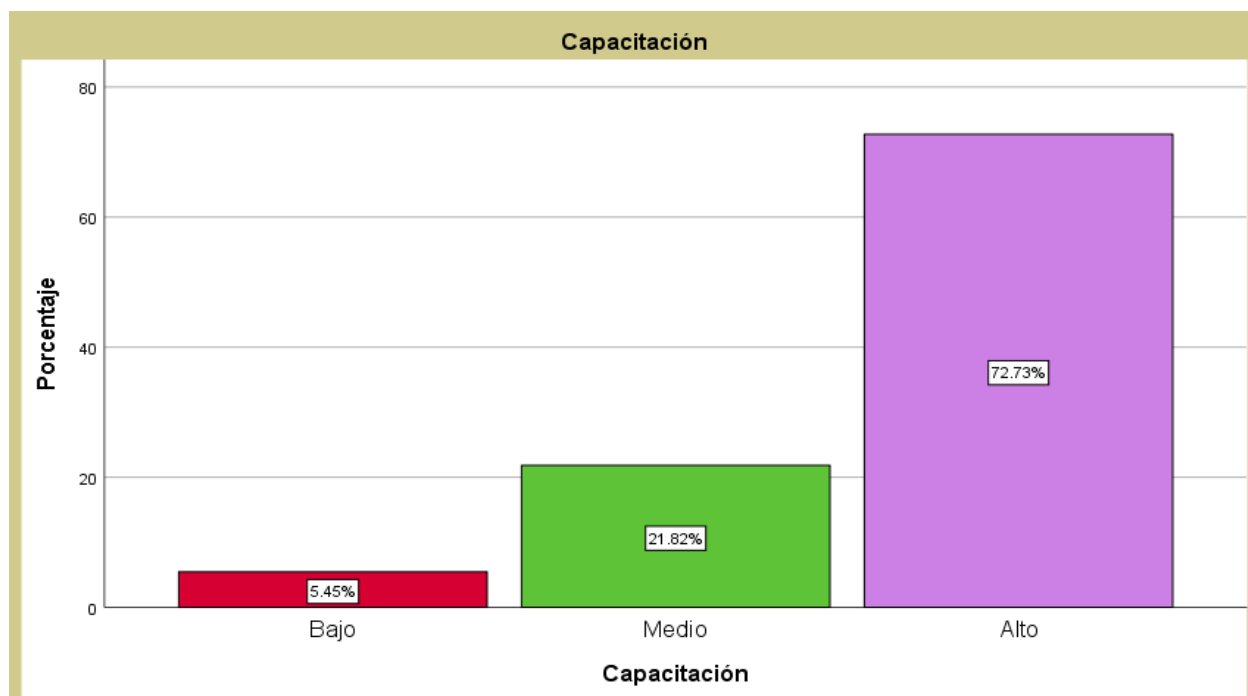
*Nota:* Figura 22. Dimensión de la Variable de Motivación – Estímulos e Incentivos, y los niveles de afectación, bajo, medio y alto. Fuente. Elaboración propia, obtenido mediante SPSS.

La figura anterior muestra que el 61.82% de los encuestados, responden que los estímulos e incentivos que perciben por su trabajo han sido afectadas por los cambios en el entorno es un nivel medio, seguido de un 32.73% que respondieron que estos estímulos e incentivos se han visto afectados en un nivel alto y 5.45% en un nivel bajo. Se puede concluir que esta dimensión los cambios están en un nivel medio-alto, con respecto a los cambio producidos por la pandemia.

**Tabla 18***Variable Motivación – Dimensión 8: Capacitación*

		Capitación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	5.5	5.5	5.5
	Medio	12	21.8	21.8	27.3
	Alto	40	72.7	72.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

*Nota:* Tabla 18. Dimensión 8 de la Variable de Motivación. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

**Figura 23***Dimensión Capacitación*

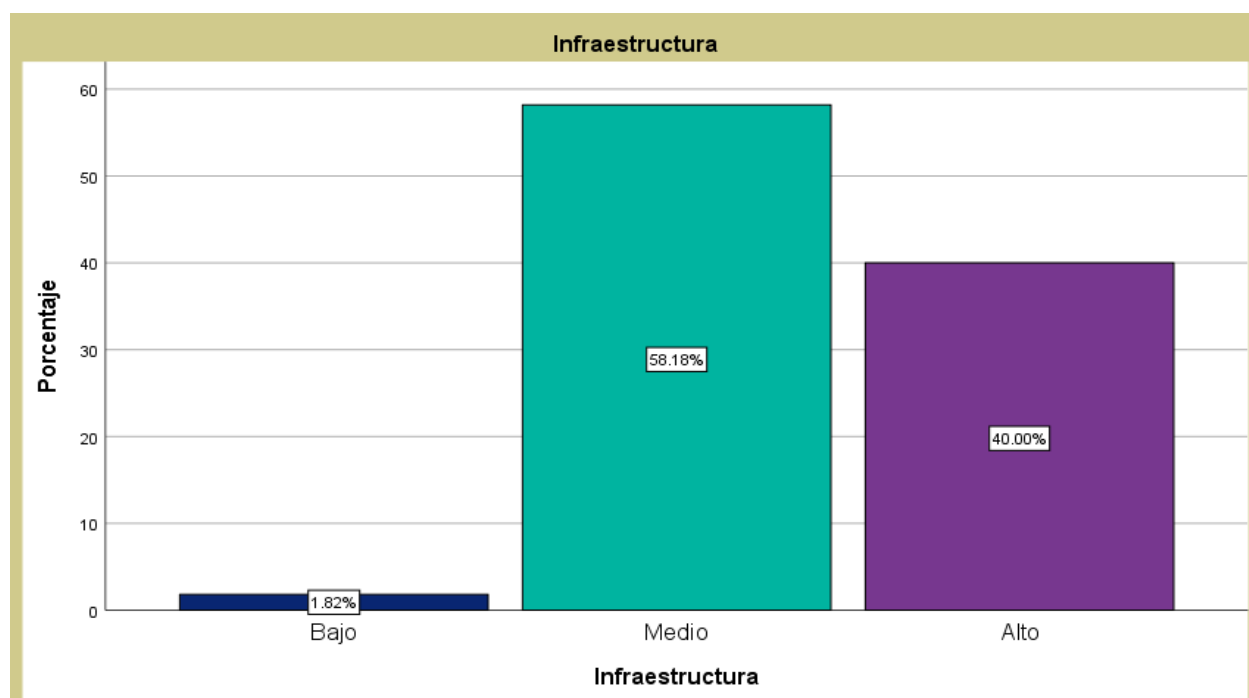
*Nota:* Figura 23. Dimensión de la Variable de Motivación – Capacitación, y los niveles de afectación, bajo, medio y alto. Fuente. Elaboración propia, obtenido mediante SPSS

La figura anterior muestra que el 72.73% de los encuestados, respondieron que aspectos referentes a la capacitación han incrementado a raíz de la pandemia, seguido de 21.82% que respondieron que esta dimensión ha cambiado en un nivel medio y finalmente un 5.45% respondieron que la capacitación que reciben se ubica en un nivel bajo. Lo que permite observar, que aspectos como la capacitación ha incrementado de forma positiva a raíz de la pandemia, es decir, que las personas perciben dentro de los cambios, un aumento en los procesos de capacitación implementados por el restaurante.

**Tabla 19***Variable Motivación – Dimensión 9: Infraestructura*

		Infraestructura			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	1.8	1.8	1.8
	Medio	32	58.2	58.2	60.0
	Alto	22	40.0	40.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

*Nota:* Tabla 19. Dimensión 9 de la Variable de Motivación. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

**Figura 24***Dimensión Infraestructura*

*Nota:* Figura 24. Dimensión de la Variable de Motivación – Infraestructura, y los niveles de afectación, bajo, medio y alto. Fuente. Elaboración propia, obtenido mediante SPSS

La figura anterior muestra que el 58.18% de los encuestados, determina que la Infraestructura ha sido afectada por los cambios en el entorno es un nivel medio, seguido de 40% en un nivel alto y finalmente un 1.82% considera que la pandemia ha afectado en un nivel bajo la

dimensión de infraestructura, es decir, esta dimensión tiene una afectación media frente a los cambios que ha generado la pandemia.

En términos generales, de acuerdo con la información anterior, se puede observar que los cambios que se han producido en las empresas producto de la pandemia generada por el Covid-19 han generado afectaciones altas de forma negativa, en la dimensión de Relaciones Laborales, sin embargo, la dimensión de capacitación, se ha visto afectada de forma positiva a partir de los cambios generados por el entorno, seguido de una afectación media para las dimensiones de incentivos y estímulos así como de infraestructura, teniendo en cuenta los cambios que han tenido que realizar los empresarios al interior de los restaurantes, como respuesta a la coyuntura generada por la pandemia, dando así respuesta al objetivo específico No. 1 de esta investigación.

### ***Resultados descriptivos de la Variable Cambio***

Para poder establecer el grado de influencia de la variable independiente Cambio, se utilizaron los baremos para analizar cada una de las dimensiones de la variable, teniendo en cuenta su operacionalización (Capítulo 4) y observar en qué nivel (bajo, medio o alto) los cambios influyen en los procesos, estructura, comunicación, liderazgo, tecnología y recursos humanos, que puedan generar un cambio en las actividades que desarrollan los meseros y con ello dar respuesta al segundo objetivo de esta investigación.

#### **Tabla 20**

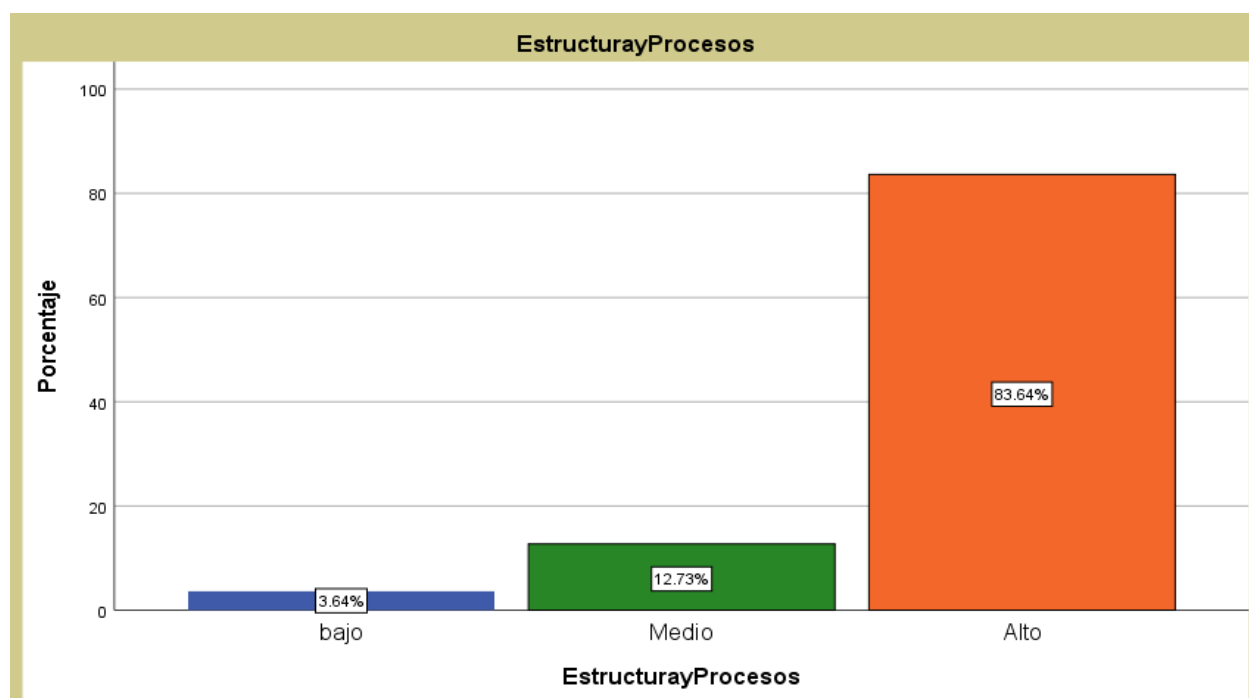
##### *Variable Cambio - Dimensión 1 Estructura y Procesos*

Estructura y Procesos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	2	3.6	3.6	3.6
	Medio	7	12.7	12.7	16.4
	Alto	46	83.6	83.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

*Nota:* Tabla 20. Dimensión 1 de la Variable Cambio. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

## Figura 25

### Dimensión Estructura y Procesos



*Nota:* Figura 25. Dimensión de la Variable Cambio– Estructura y Procesos y el grado de influencia, bajo, medio y alto. Fuente. Elaboración propia, obtenido mediante SPSS

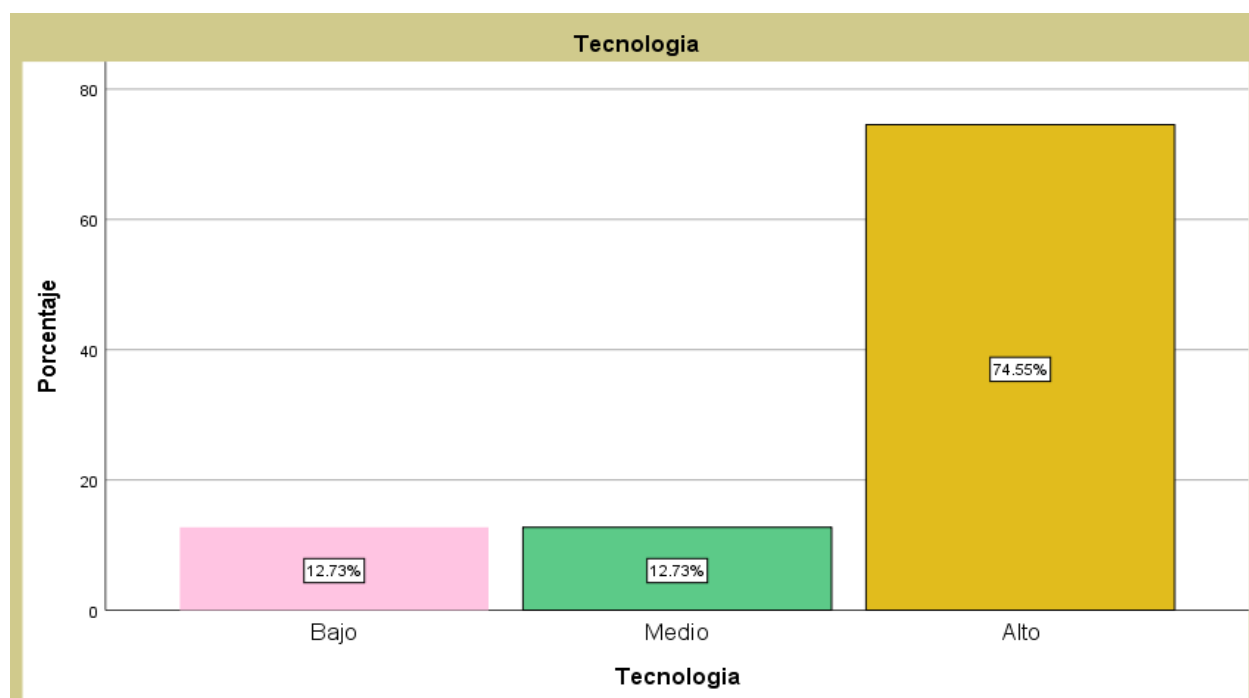
La figura anterior muestra que el 83.64% de los encuestados, respondieron que el grado de influencia de los cambios en la estructura y procesos del restaurante es alta, seguido de un 12.73% que respondieron que este grado de influencia está en un nivel medio y 3.64% en un nivel bajo.

De lo anterior podemos observar que el grado de influencia de los cambios en las estructuras y procesos de las empresas, es alto, lo que lleva a la modificación de actividades dentro de los restaurantes, obedeciendo a una gestión del cambio mediante estructura y procesos flexibles.

**Tabla 21***Variable Cambio – Dimensión 2: Tecnología*

		Tecnología			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	12.7	12.7	12.7
	Medio	7	12.7	12.7	25.5
	Alto	41	74.5	74.5	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

*Nota:* Tabla 21. Dimensión 2 de la Variable Cambio. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

**Figura 26***Dimensión Tecnología*

*Nota:* Figura 26. Dimensión de la Variable Cambio– Tecnología y el grado de influencia, bajo, medio y alto. Fuente. Elaboración propia, obtenido mediante SPSS.

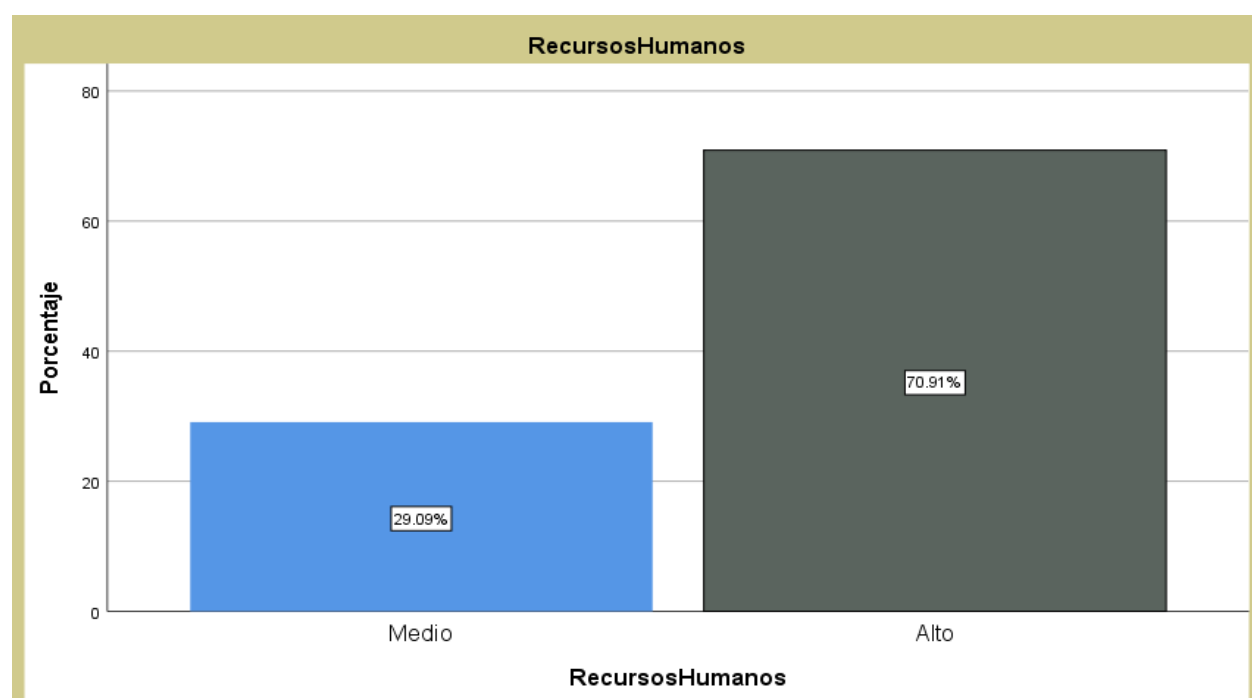
La figura anterior muestra que el 74.55% de los encuestados, respondieron que el grado de influencia de los cambios es alto en la implementación de tecnología en el sitio de trabajo, seguido de un 12.73% que respondieron que la influencia fue en un nivel medio y bajo.

Esto obedece a la necesidad de respuesta de los restaurantes, ante los cambios del mercado y de los consumidores.

**Tabla 22***Variable Cambio – Dimensión: Recursos Humanos*

Recursos Humanos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	16	29.1	29.1	29.1
	Alto	39	70.9	70.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

*Nota:* Tabla 22. Dimensión 3 de la Variable Cambio. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

**Figura 27***Dimensión Recursos Humanos*

*Nota:* Figura 27. Dimensión de la Variable Cambio– Recursos Humanos y el grado de influencia, medio y alto. Fuente. Elaboración propia, obtenido mediante SPSS.

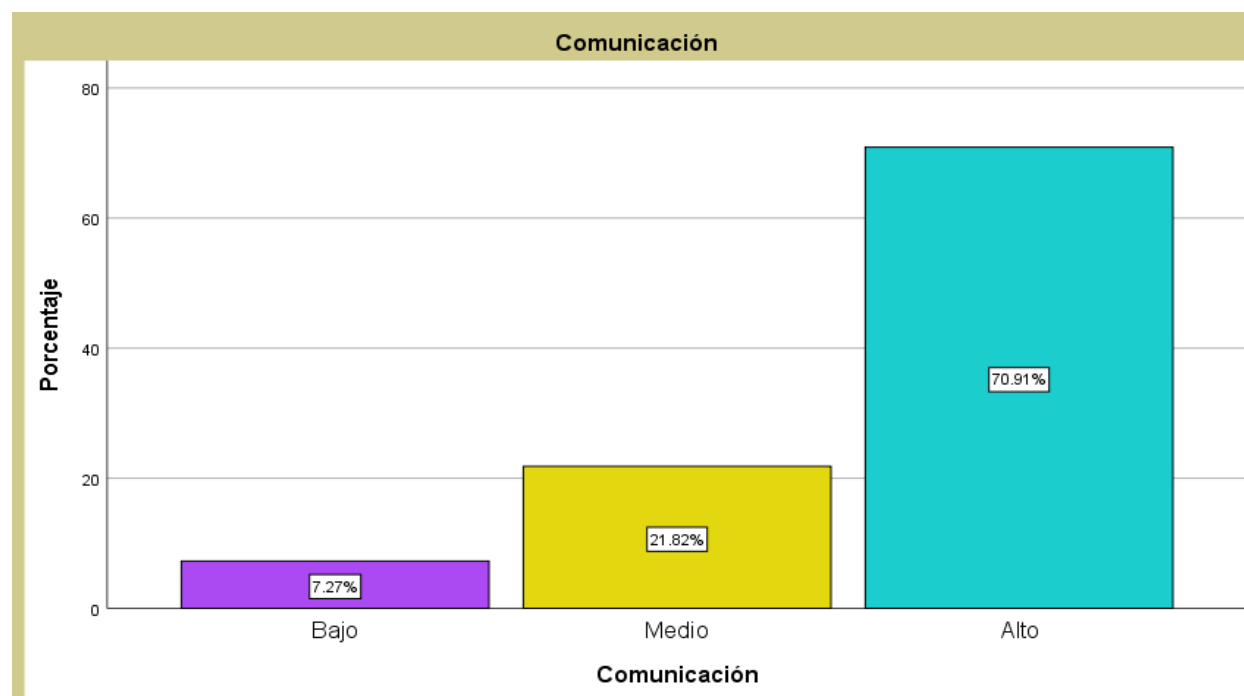
La figura anterior muestra que el 70.91% de los encuestados, respondieron que el grado de influencia de los cambios, con respecto a los Recursos Humanos, teniendo en cuenta sus habilidades y actitudes, es alto, seguido de un 29.09% que respondieron que influyen en un nivel medio, para el nivel bajo, no se obtuvo respuesta por parte de los meseros, lo que indica que la percepción que se tiene sobre esta dimensión y su grado de influencia se ubica en los rangos medio y alto únicamente.



**Tabla 23***Variable Cambio – Dimensión Comunicación*

		Comunicación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	7.3	7.3	7.3
	Medio	12	21.8	21.8	29.1
	Alto	39	70.9	70.9	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

*Nota:* Tabla 23. Dimensión 4 de la Variable Cambio. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

**Figura 28***Dimensión Comunicación*

*Nota:* Figura 28. Dimensión de la Variable Cambio– Comunicación y el grado de influencia, bajo, medio y alto. Fuente. Elaboración propia, obtenido mediante SPSS.

La figura anterior muestra que el 70.91% de los encuestados, respondieron que el grado de influencia de los cambios en el entorno con respecto a la comunicación es alto, seguido de un 21.82% que respondieron que los cambios influyeron en un nivel medio en la dimensión de comunicación y 7.27% en un nivel bajo.

Lo anterior obedece a la percepción sobre la influencia de los cambios en la comunicación ejercida por parte de los líderes y gerentes del restaurante frente a las actividades de los meseros.

**Tabla 24**

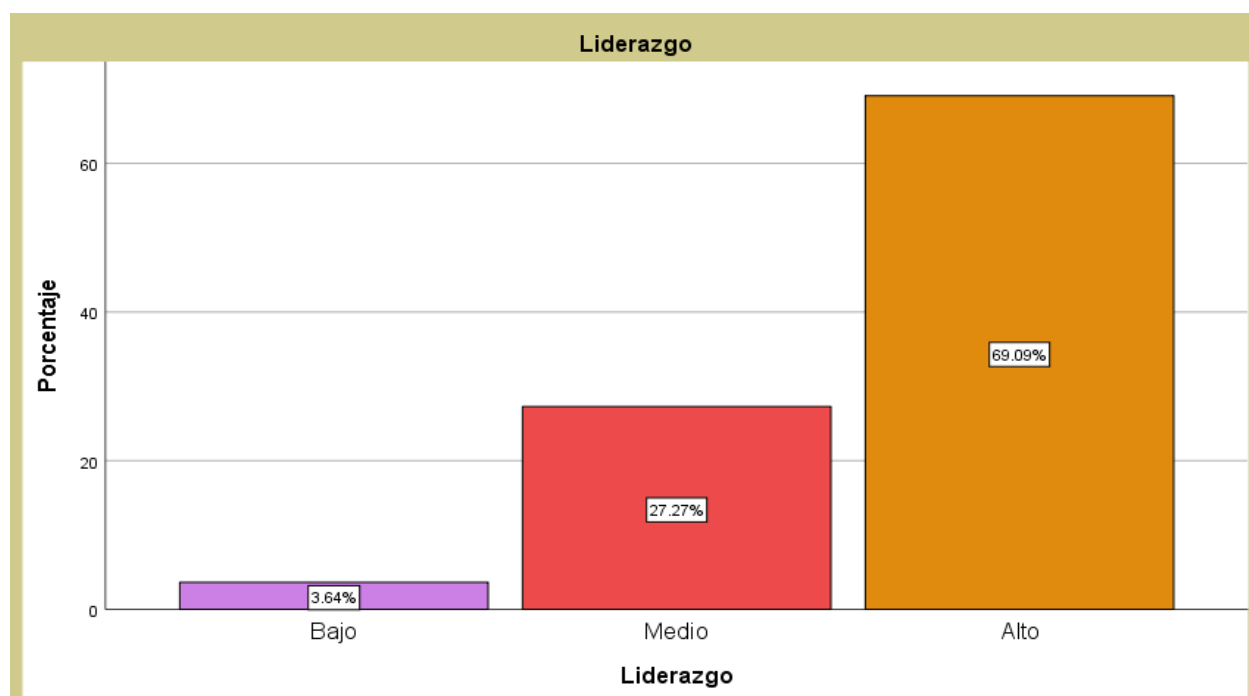
*Variable Cambio – Dimensión Liderazgo*

		Liderazgo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	3.6	3.6	3.6
	Medio	15	27.3	27.3	30.9
	Alto	38	69.1	69.1	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

*Nota:* Tabla 24. Dimensión 5 de la Variable Cambio. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

**Figura 29**

*Dimensión Liderazgo*



*Nota:* Figura 29. Dimensión de la Variable Cambio - Liderazgo y el grado de influencia, bajo, medio y alto. Fuente. Elaboración propia, obtenido mediante SPSS.

La figura anterior muestra que el 69.09% de los encuestados, respondieron que el grado de influencia de la dimensión de liderazgo es alta en los procesos de gestión del cambio teniendo en cuenta la dirección del personal frente a la situación de coyuntura, el 27.27% respondieron que influyen en un nivel medio y 3.64% en un nivel bajo.

De acuerdo con la información anterior, se puede observar que el grado de influencia de los cambios en el entorno producto de la pandemia por Covid-19 han sido altos en todas las dimensiones, teniendo en cuenta las actividades que realizan los meseros de la industria restaurantera, dando respuesta al objetivo específico No 2 de esta investigación.

### ***Estadística Inferencial***

La estadística inferencial muestra el grado de correlación que existe entre dos variables, y se usa para comprobar hipótesis y estimar parámetros, a través de resultados estadísticos (Díaz 2013).

### ***Prueba de Normalidad***

La prueba de normalidad se usa para comprobar si las variables que se pretenden analizar se distribuyen de manera normal. En las pruebas de normalidad se incluyen la prueba de Shapiro-Wilk para muestras  $<50$  y la prueba de Kolmogorov-Smirnov para muestras  $>50$ . Para el caso de esta investigación se tienen una muestra de 55 meseros, por esta razón se tomará la prueba de Kolmogorov-Smirnov para el análisis de normalidad de los datos (Díaz, 2013)

Esta prueba se hará mediante el programa estadístico SPSS en su versión 26, con un con un nivel de significancia de 0.95 ~ 95% y un  $\alpha = 0.05$  (margen de error).

### **Hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** Los datos tienen una distribución normal

**H<sub>a</sub>:** Los datos no tienen una distribución normal

### **Estadísticos de Prueba**

Si p-valor  $<0.05$  = Se Rechaza la H<sub>0</sub>

Si p-valor  $\geq 0.05$  = Se Acepta la H<sub>0</sub>

**Tabla 25***Prueba de Normalidad – Kolmogorov-Smirnov*

Prueba de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Cambio	.148	55	.004
Motivación	.127	55	.027

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota:* La tabla 25 muestra la prueba de normalidad para muestras >50, a través de Kolmogorov-Smirnov. Fuente. Elaboración propia, obtenido mediante SPSS

Para la variable cambio y de acuerdo a los datos estadísticos de  $p = 0.004$ , la  $H_0$  se rechaza, por tanto, los datos no se distribuyen de forma normal.

Para la variable motivación y de acuerdo al análisis estadístico con un valor de  $p = 0.027$ , la  $H_0$  se rechaza, por tanto, los datos no tienen una distribución normal.

Teniendo en cuenta la información anterior, los datos de la muestra no se distribuyen de forma normal, por lo tanto, se realizará la estadística inferencial por medio de pruebas no paramétricas. La prueba no paramétrica que permitirá hacer el contraste de la hipótesis planteada para esta investigación, teniendo en cuenta el nivel correlacional y explicativo, se establece mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

***Coefficiente de Correlación de Rho de Spearman***

De acuerdo con Pérez (2015), el coeficiente de correlación de Spearman permite encontrar la correlación entre una variable cualitativa ordinal y otra cuantitativa, o en su defecto 2 variables cuantitativas que no sigan una distribución normal, se le conoce como Coeficiente de correlación de rangos de Spearman o Rho de Spearman.

El coeficiente Rho Spearman varía de -1 a 1, esto significa que cuanto más se acerca el valor a + 1.0, esto indica que existe una fuerte asociación entre las variables, es decir, que a medida que aumenta un rango o en este caso, una variable, el otro rango o variable también aumenta, por otra parte, los valores cercanos a - 1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa, es decir, que, al aumentar un rango o una variable, el otro decrece, y cuando el valor es 0.0, esto significa que no existe una correlación (Pérez, 2015).

**Tabla 26***Grado de Relación según el coeficiente de Correlación de Rho de Spearman*

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación Negativa Perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación Negativa Muy Fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación Negativa Considerable
-0.11 a -0.50	Correlación Negativa Media
-0.01 a -0.10	Correlación Negativa Débil
0.00	No Existe Correlación
+0.01 a +0.10	Correlación Positiva Débil
+0.11 a +0.50	Correlación Positiva Media
+0.51 a +0.75	Correlación Positiva Considerable
+0.76 a +0.90	Correlación Positiva Muy Fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación Positiva Perfecta

*Nota:* Rango del coeficiente de correlación de Spearman. Fuente. Tomado de (Pérez, 2015).

Teniendo en cuenta la información anterior, se establecen los rangos para el análisis correlacional de las variables de estudio, teniendo en cuenta la variable independiente y la variable dependiente en escalas ordinales, lo que permitirá establecer la hipótesis general de esta investigación.

### ***Contraste de Hipótesis***

**H<sub>0</sub>.** Los cambios del entorno no afectan negativamente la motivación de los trabajadores de las Mipymes restauranteras de Guanajuato, Capital.

**H<sub>a</sub>.** Los cambios del entorno afectan negativamente la motivación de los trabajadores meseros de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital. (ver tabla 27).

**Tabla 27***Coefficiente de Correlación de Spearman para las variables Cambio y Motivación*

Correlaciones				
			Cambio	Motivación
Rho de Spearman	Cambio	Coefficiente de correlación	1.000	.779**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	55	55
	Motivación	Coefficiente de correlación	.779**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	55	55

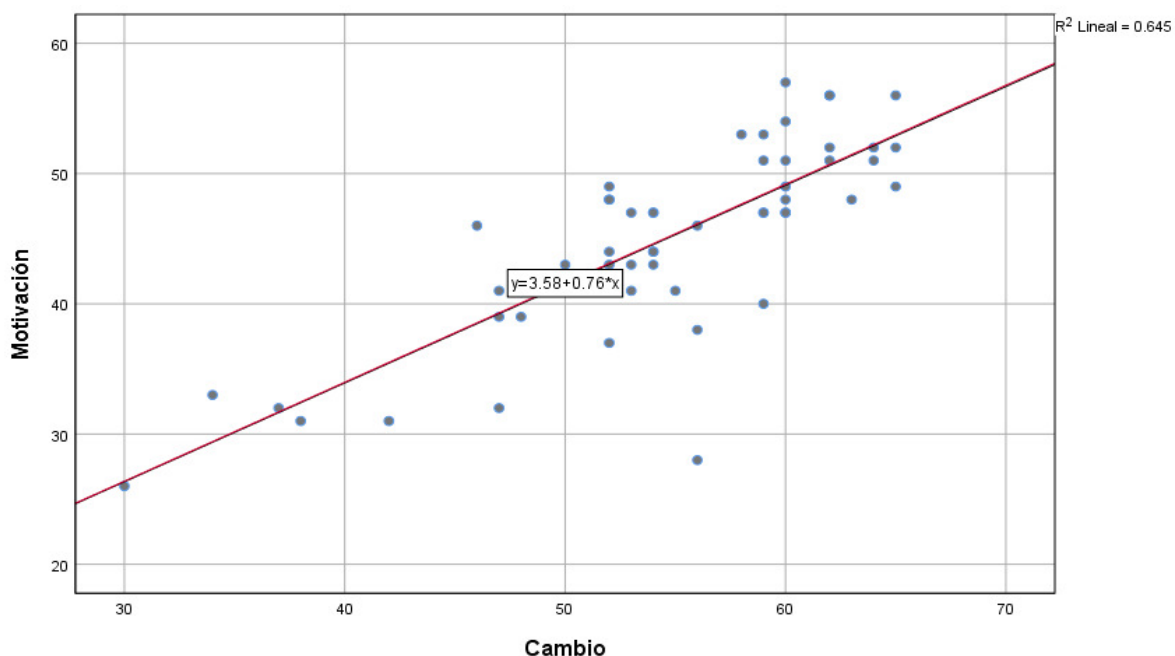
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota:* La tabla 27 muestra las correlaciones de las variables cambio y motivación teniendo en cuenta la prueba estadística no paramétrica del Coeficiente de Spearman. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

De acuerdo a los resultados de la tabla anterior, se establece que  $p$  valor es menor a 0.01 ( $0.000 < 0.01$ ) por lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir, los cambios del entorno sí afectan la motivación de los trabajadores, así mismo, el coeficiente de correlación es de 0.779, lo que indica que, de acuerdo a los rangos del coeficiente de correlación de Rho Spearman, existe una relación Directa Positiva Muy Fuerte, lo que quiere decir que si los cambios en el entorno son negativos, estos afectan negativamente en la motivación de los trabajadores de Mipymes restauranteras de Guanajuato Capital, teniendo en cuenta la relación directa que existe entre las variables de estudio.

### Figura 30

#### Gráfica de Tendencia Lineal



*Nota:* La Figura anterior muestra la tendencia lineal de la variable cambio y motivación. Fuente. Elaboración propia obtenido mediante SPSS.

En la figura anterior se puede observar el gráfico de tendencia lineal positiva de la variable independiente (cambio) en el eje de las abscisas, y la variable dependiente (motivación) en el eje de las ordenadas.

#### Otros Hallazgos

En el instrumento de recolección de datos (encuesta), se dispuso de un espacio al final de esta, en la cual, los sujetos de investigación podían expresar con sus palabras y de manera libre, qué le gustaría que el restaurante implementara como estrategia de mejora, que ayude a incrementar su compromiso y motivación con el trabajo que realiza.

Lo anterior generó respuestas en las que señalan de manera puntual, aquellos aspectos que les gustaría que implementaran para ayudarlos a desarrollar de una mejor manera sus actividades, con base en las respuestas obtenidas, se realiza una nube de palabras en el que se resaltan las siguientes respuestas (ver Figura 31)

**Figura 31**

*Palabras Clave para Mejorar el desarrollo de Actividades de Los Meseros de Mipymes Restauranteras*



*Nota:* Palabras Clave. Fuente. Elaboración propia de acuerdo a los resultados de la encuesta.

Como se puede observar en la figura anterior, las respuestas que más se repitieron tiene que ver con las condiciones de trabajo (salarios, prestaciones, pagos, contratos de ley) la cual, se puede comparar con la dimensión de Estímulos e Incentivos, así como la dimensión de capacitación y comunicación con el jefe y compañeros de trabajo, referente también a aspectos de la variable de motivación, así mismo se puede observar palabras como infraestructura, liderazgo y tecnología, referentes a las dimensiones de la variable cambio.



Esta información permite contrastar la información obtenida en el análisis de los resultados, en los cuales la dimensión de relaciones laborales fue una de las más afectadas a raíz de la pandemia, lo que permite inferir en que la motivación de los meseros.

Así mismo y de acuerdo a la información anterior, se plantean las estrategias de mejora que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital, dando respuesta al objetivo C planteado en esta investigación.

### **Estrategias de Mejora para Mipymes Restauranteras**

1. Comunicación con los trabajadores: para mejorar o implementar un proceso de comunicación, los gerentes deben identificar cuáles son los problemas de comunicación actuales y así darles solución, para ello se plantea habilitar canales de comunicación alternos (WhatsApp empresarial, correo electrónico, reuniones de equipo frecuentes) el cual permita una comunicación constante, efectiva y respetuosa, con todos los colaboradores, evitando información incompleta o duplicidad de esta, lo que permitirá un ambiente laboral positivo, en el que prime la comunicación asertiva, lo cual es fundamental para los procesos de gestión del cambio.
2. Condiciones laborales de los empleados, esta estrategia está enfocada a la contratación y prestaciones de ley que deben tener los trabajadores, sin embargo, las empresas pueden implementar otro tipo de incentivos que promueva el compromiso y la motivación de los trabajadores, mediante bonos por cumplimiento de metas, los cuales se pueden otorgar por periodos estipulados, salarios emocionales, 1 día de descanso al mes o a la semana, dependiendo las características y el contexto del restaurante, reconocimiento al mesero del mes, esto irá acompañado del cumplimiento de metas y ventas del restaurante. Esto generará un compromiso por parte de las personas, lo que contribuye a su motivación.
3. Capacitación del personal: La capacitación de los meseros debe estar enfocada a las necesidades propias del restaurante y de las personas, para ello es importante conocer las debilidades y fortalezas del servicio, y así buscar mediante programas gubernamentales o universitarios, aquellas capacitaciones que puedan generar un impacto positivo tanto para el personal, como para el restaurante.

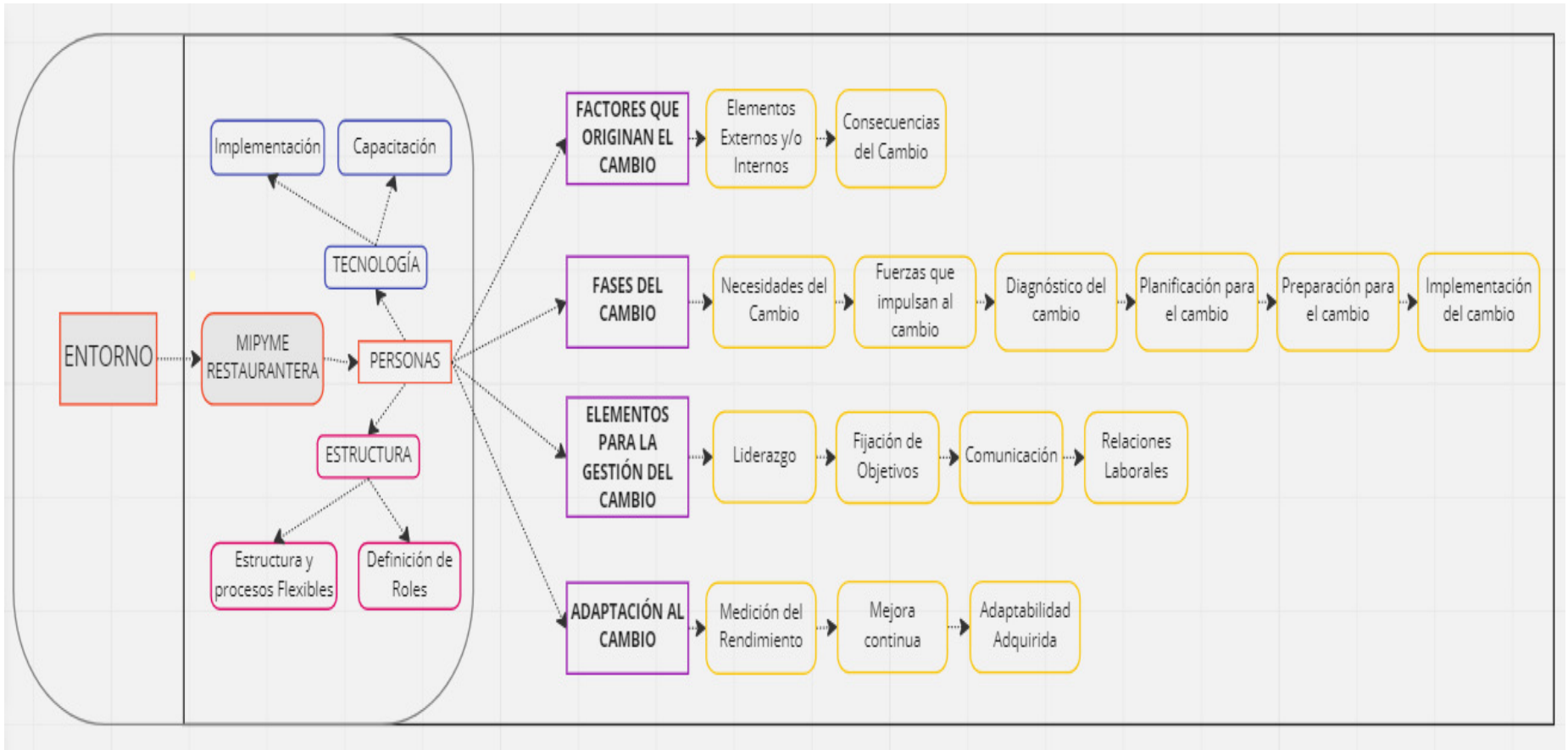
4. Implementación Tecnológica, los procesos de cambio en toda organización, deben ir acompañados de la implementación e innovación tecnológica, lo cual genere en los restaurantes la respuesta inmediata a los cambios de los consumidores y del mercado. Mediante el uso de redes sociales para el menú en línea que promueva el servicio de forma más rápida, el mismo podrá usarse para el consumo en el lugar, de manera que se reduzca el tiempo de espera.
5. Liderazgo: Los procesos de liderazgo no son fáciles y requieren del desarrollo de habilidades que permitan la influencia natural en las personas, para ello la planificación estratégica, la comunicación de objetivos y la confianza, juegan un papel importante en la labor de un líder, mediante la comunicación asertiva, el respeto por las personas, la empatía y la justicia por los miembros del equipo, son las herramientas para crear liderazgo en las empresas.
6. Infraestructura: Los empleados deben poder sentirse cómodos en los espacios de trabajo, muchos de ellos pasan más tiempo en su lugar de trabajo que en su hogar, para ello, factores como la iluminación, contar con los elementos de seguridad adecuados para ejecutar sus tareas y la ventilación, son algunos de los factores que se deben observar para implementar la inversión adecuada en cuanto a la infraestructura actual del restaurante, siempre teniendo en cuenta las necesidades de las personas y de la empresa.

### **Modelo Propuesto para el cambio planificado en Mipymes**

De acuerdo al marco teórico abordado en esta investigación y como parte de los resultados obtenidos a través de la encuesta, se plantea un modelo para el cambio planificado en Mipymes, tomando como base el modelo de 3 fases del cambio planificado de Lewin. para ello, se presenta una propuesta al modelo teniendo en cuenta las características de la población de estudio, en las que se destacan elementos abordados en las dimensiones de las variables de estudio (cambio y motivación).

**Figura 32**

*Modelo Propuesto para la Gestión del Cambio en Mipymes Restauranteras*



*Nota:* Modelo propuesto para la gestión del cambio en las Mipymes Restauranteras. Fuente. Elaboración propia, basado en el Modelo de 3 Fases de Kurt Lewin (1947).

#### Explicación del Modelo.

Este modelo tiene como eje central a las personas, quienes son las encargadas de gestionar y adoptar el cambio, las cuales se encuentran rodeadas de un entorno externo e interno, en el cual, factores como la tecnología y la estructura hacen parte de la adopción del cambio en las organizaciones, y son necesarias para fomentar estrategias de mejora en todos los procesos que requieran del cambio, de allí que una implementación y capacitación tecnológica adecuada y constante, permitirá a los trabajadores enfrentar los retos de la actualidad, teniendo en cuenta que para ello, la estructura y los procesos deben ser flexibles, para que de esta forma fluya la adopción del cambio dentro del sistema de la organización.

Esta propuesta de modelo, parte del origen del cambio, teniendo en cuenta aquellos factores que lo generan, los cuales provienen de elementos externos e internos que intervienen y originan un cambio en las personas y posteriormente en las empresas, así mismo se abordan las consecuencias que estos cambios generan partiendo de una situación de coyuntura del entorno y la capacidad de adaptación.

Las fases del cambio dentro del modelo propuesto, se realiza tomando como base la fase 1 del modelo de Lewin, en las que se resaltan las necesidades de cambio y las fuerzas que originan ese cambio, las cuales tienen que ver con la adopción al ambiente tanto interno o externo, así mismo se incluyen el diagnóstico, la planificación, la preparación y la implementación como parte del proceso organizacional.

Los elementos para la gestión del cambio, son clave para su adopción, en el que se destacan el liderazgo ejercido como eje fundamental de una implementación y gestión del cambio, la comunicación constante y asertiva dentro de los miembros de la empresa, jefes y subordinados, así como la fijación de objetivos, los cuales permitirán definir el rumbo de la empresa y las herramientas para el alcance de las metas, las relaciones laborales en las que se tienen en cuenta los equipos de trabajo, a través de una motivación constante y un ambiente laboral idóneo para la ejecución de tareas, los estímulos e incentivos como parte de la motivación de los empleados, que permitan un compromiso por la empresa y sus actividades, el cual exista una retroalimentación de actividades, así como mejoras dentro de los procesos.

Finalmente, se da la adopción del cambio en la cual se hace una medición del rendimiento, a través de los objetivos y metas alcanzadas, así como de los indicadores que tenga cada empresa, con los cuales se pueda establecer el rendimiento alcanzado dentro del proceso de cambio, una mejora continua que tiene que ver con el ajuste a aquellos procesos y actividades que lo requieran y una adaptabilidad adquirida a los procesos del cambio, a través de las fases anteriores.

Esta propuesta de modelo contiene los elementos más destacados que se dieron dentro de la investigación y resultados de esta, considerándose como un hallazgo y contribución al conocimiento, en el cual se busca una mejora y fortalecimiento de las Mipymes, aplicable a cualquier otro giro.

## Capítulo 6: Discusión y Conclusiones

Esta investigación tuvo como propósito determinar cómo los cambios del entorno afectan e influyen en la motivación de los meseros de las Mipymes restauranteras, en Guanajuato, Capital, mediante un análisis cuantitativo cuyo alcance correlacional y explicativo, permite dar respuesta a los objetivos, preguntas de investigación y planteamiento hipotético.

De acuerdo con la metodología utilizada para esta investigación cuantitativa, se propuso un muestreo probabilístico, en el que no se establecieron criterios de exclusión entre los sujetos de estudio y la oportunidad de elegir al azar a cualquier miembro de la población para la muestra. Así mismo, el diseño de campo y el enfoque no experimental permitió el análisis de la información, mediante la relación de la variable cambio con la motivación en un momento de terminado, para poder medir la influencia y los efectos de los cambios producidos por la pandemia en los meseros de los restaurantes.

Dado lo anterior, es importante resaltar que los primeros hallazgos de la investigación se basó en el número de hombres y mujeres encuestados, en los que se arroja que la mayor población de meseros de Mipymes restauranteras en Guanajuato, Capital, adscritos al CANIRAC, son hombres, entre los 25-31 años y mayores de 40, cuyo contrato laboral en su gran mayoría es tiempo completo, con más de 5 años como meseros dentro del restaurante, mientras que para el caso de las mujeres, estas se ubican en un rango de edad entre los 18-25 años, cuya contratación es de medio tiempo y su antigüedad en el cargo es menor a un año, información que podría arrojar una información relevante sobre la rotación de personal masculino y femenino en la industria restaurantera.

La segunda parte de la estadística descriptiva, permitió la identificación de aquellas dimensiones de la variable motivación que resultaron más afectadas por los cambios generados al interior de las empresas como consecuencia de la pandemia Covid-19, en el que se destacan los resultados de la dimensión de Relaciones Laborales, entendiendo que una de las razones que determina el comportamiento y motivación de las personas, nace en aquellas necesidades básicas que el individuo encuentra en el entorno que lo rodea, ya que es allí en donde se establece una relación laboral y la ejecución de tareas que permiten el compromiso del trabajador (Aguilar *et al.* 2020).

Así mismo Demirović Bajrami *et al.* (2021) menciona, que uno de los grandes retos que originó el Covid-19 en las organizaciones, está reflejado en los factores que tienen que ver con las relaciones laborales, asociado a los pagos recibidos, salarios justos, prestaciones de ley, tipo de contrato, así como la seguridad que percibe el trabajador en su ambiente de trabajo y con ello la motivación en el ejercicio de sus tareas. En ese sentido, los resultados obtenidos se contrastan con la teoría abordada sobre esta dimensión de la motivación.

De allí, que uno de los elementos que se tuvo en cuenta para la dimensión de la variable motivación, está enfocado en aquellas condiciones laborales que los individuos perciben como buenas o malas y que son fundamentales para la medición de la motivación.

Por otra parte, una de las dimensiones que se vio afectada de manera positiva a partir de la pandemia generada por el Covid-19, fue la dimensión de capacitación, en la cual, la percepción de los meseros concluyó que, a raíz de esta situación del entorno, una de las estrategias más frecuentes por parte del gremio restaurantero, se ubicó en la capacitación de sus empleados, lo cual está directamente relacionado con la motivación de los trabajadores y el crecimiento de la industria (García 2022).

Lo anterior, obedece a la necesidad que originan los cambios para implementar dentro de las organizaciones acciones de mejora que contribuyan al buen desempeño y realización de las tareas, y que, a su vez, estas acciones estén relacionadas con aspectos de crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores, propios de la motivación.

Por otra parte, la dimensión infraestructura de acuerdo con los resultados obtenidos, tuvo una afectación en un nivel medio, es decir, que de acuerdo con lo planteado por Khan (2020), los cambios en infraestructura para las Mipymes, obedece a la inversión realizada para dar cumplimiento a elementos del cambio que tengan que ver con los procesos de bioseguridad o respuesta a las demandas del mercado, las cuales son el crecimiento en el servicio a domicilio, sin embargo, para esta investigación, se hace referencia a la elementos de bioseguridad presentes en el lugar, que obedecen a la seguridad del trabajador.

Otro hallazgo importante dentro de la investigación tiene que ver con la dimensión de estímulos e incentivos, teniendo en cuenta que según Deckers (2018), estos son los generadores de la motivación y los que finalmente actúan en el individuo para generar la conducta, sin embargo, al analizar los resultados de la investigación, se encuentra que estos no poseen una afectación muy alta en comparación a la dimensión de relaciones laborales, y esto obedece a lo planteado por

Aguilar *et al.* (2020) quien menciona que aunque existan variables como la capacitación y el crecimiento en los puestos de trabajo, los trabajadores de Mipymes buscan condiciones de competitividad en los salarios y condiciones laborales justas, al igual que un contrato formal que los ayuden a mejorar sus condiciones personales, lo que representa para ellos una mayor motivación.

Dentro de los hallazgos importantes para la identificación del grado de influencia de las dimensiones del cambio en las actividades que desarrollan los meseros en los restaurantes, se destacan los resultados que corresponden a la estructura y los procesos, en los cuales, estos resultados muestran que pese a las condiciones generadas por los cambios del entorno, la respuesta flexible de los establecimientos a esta dimensión, influyó altamente en la adopción y gestión del cambio, razón que los ha llevado a continuar con su actividad económica, proporcionando así un aspecto relevante para las organizaciones, entendiendo que los procesos de cambio requieren de estructuras flexibles que permitan modificación rápida en los procesos, toma de decisiones y definición de roles.

De acuerdo con lo anterior, Pineda & Cortés (2018) propone, que una de las herramientas más importantes en las organizaciones para la adopción, gestión y manejo de la resistencia al cambio, está enfocada en factores como la estructura organizacional, lo que permite a través de esta investigación, entender que mientras más flexibles sean los procesos, y la estructura, más fácil será la adopción del cambio, lo que permitirá un crecimiento y desarrollo de la industria, lo que permitió a los meseros de las Mipymes, tener claridad en sus actividades, así como en los procesos y tareas a realizar, siendo una dimensión de alta influencia en las actividades de los trabajadores.

Así mismo, esta investigación arrojó que en la variable cambio, todas su dimensiones tienen un impacto alto en las actividades que desarrollan los meseros de los restaurantes, teniendo en cuenta que aspectos como la tecnología, que según Khan (2020) está influye y afecta notablemente los pequeños negocios, ya que ante la nueva normalidad, las compras virtuales y el servicio a domicilio, necesitan de una disponibilidad y accesibilidad inmediata, lo que permite establecer que si bien al inicio de la pandemia esta fue una limitante para muchos microempresarios, en la actualidad, muchos han optado por hacer uso de estas herramientas, permitiéndose el crecimiento y supervivencia.

De igual manera, los recursos humanos según Kim *et al.* (2022) hacen que la implementación de cualquier iniciativa que involucre algún cambio tenga en cuenta las habilidades



y aptitudes de sus trabajadores, en especial al momento de realizar sus actividades, lo cual se relaciona con el éxito del restaurante, de esta manera se pudo establecer que esta dimensión influye altamente en las actividades que desarrollan los meseros de los restaurantes.

Sumado a esto, los resultados arrojados en este estudio, la dimensión de comunicación y liderazgo también influye altamente en las actividades de los trabajadores, esto teniendo en cuenta los procesos de adopción del cambio según Pineda & Cortés (2018) a través de la influencia, función y comunicación del líder, para adoptar medidas que orienten al cambio, las cuales se basan en la toma de decisiones asertiva, así como en la motivación de las personas. Para lo cual, esta dimensión responde de forma positiva a los objetivos planteados, en el que se establecen los cambios como influyentes en las actividades que realizan los trabajadores.

De esta manera, los resultados de esta investigación respondieron de forma positiva a los objetivos planteados, y a la pregunta de investigación de cómo afectan los cambios del entorno la motivación laboral de los meseros de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital en el desarrollo de sus actividades.

Por otra parte, dentro de los métodos aplicados para la estadística inferencial de este estudio, se tuvo en cuenta el tamaño de la muestra para la normalidad de los datos, en el que por medio de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, se da como resultado que los datos no siguen una distribución normal, resultado que llevó a la realización de pruebas no paramétricas para la determinación de la correlación de variables.

A través de la prueba de Rho de Spearman se tuvo como resultado una correlación positiva directa entre el cambio y la motivación, respondiendo así al planteamiento hipotético de la investigación, teniendo en cuenta que al tener una correlación positiva, una variable afecta directamente la otra variable, ya sea de forma positiva o negativa, es decir, si los cambios son positivos, la motivación de los individuos será positiva, y si por el contrario, los cambios son negativos, la motivación de las personas será también negativa, de allí el respaldo de los resultados a la hipótesis planteada.

Por otra parte, las fortalezas de esta investigación radican en las dimensiones y variables de estudio, teniendo en cuenta la población a la cual se le fue aplicada, dando como resultado estrategias de mejora para la industria, así como un modelo propuesto para la planificación del cambio, el cual puede ser ajustado y replicado para otros giros y organizaciones.

Dentro de las limitaciones en la realización de esta investigación, se tuvo el proceso de aplicación del instrumento, esto teniendo en cuenta los sujetos de estudio, y la información disponible sobre el número de meseros en los restaurantes de Guanajuato. Por lo anterior, se tomó la información referente a CANIRAC, la cual permitiera un acercamiento preliminar a las empresas, y con ello conocer el número de meseros de cada restaurante, y así poder hacer el cálculo muestral, sumado a ello, la aplicación del instrumento tuvo que realizarse de manera personal, teniendo en cuenta la disponibilidad de los sujetos de investigación y la facilidad para la recolección de datos.

Dentro de las vetas para futuras investigaciones, se encuentran aquellas Mipymes restauranteras ubicadas en establecimiento semifijo o en vivienda, así como para aquellos restaurantes que están en la informalidad, toda vez que los resultados pudieran variar de acuerdo a las condiciones y el contexto en el que se encuentran, así mismo, se puede tener en cuenta la limitación del estudio planteado en el capítulo 1, en el cual, se incluya en su totalidad la industria restaurantera.

Las conclusiones que se abordan en esta investigación, responden a la pregunta de investigación formulada en este trabajo, para identificar cómo los cambios del entorno afectan la motivación de los meseros de las Mipymes restauranteras de Guanajuato, Capital, en el desarrollo de sus actividades, para ello, el abordaje de este problema se hizo mediante la teoría del cambio y el modelo de cambio planificado de Kurt Lewin, en el que a partir de una situación de coyuntura del entorno, las empresas y las personas buscan adoptar los cambios desde las necesidades que estos les generan, interviniendo así en los procesos y estructura empresarial, así como en la ejecución de las tareas de los individuos que hacen parte de estas.

Algunos autores como Lewin (1947) propone que este cambio se ejecute en 3 fases, en las cuales se observa una medición, gestión y adopción del cambio, a través de la planeación, sin embargo, al abordar los cambios en las organizaciones, intervienen en estas dimensiones no solo que hacen parte del cambio, sino que provienen de otras variables que afectan directamente a las personas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la motivación en los procesos de realización y ejecución de actividades, toma una gran importancia para la medición del compromiso y la productividad en las empresas, así como en los procesos de gestión del cambio, para ello se tienen en cuenta las condiciones y el contexto que rodea a los individuos, dicho esto, las dimensiones como relaciones

laborales, estímulos e incentivos, capacitación e infraestructura, forman parte de todas aquellas características que acompañan las causas de la motivación y que afectan los procesos de cambio.

Por otra parte, la investigación da como resultado el grado de influencia de los cambios en el entorno producto de la pandemia por Covid-19 en todas las dimensiones, teniendo en cuenta las actividades que realizan los meseros de la industria restaurantera.

Así mismo, dentro de los resultados obtenidos a través de la estadística inferencial y la pruebas no paramétricas para conocer la correlación de las variables, se obtuvo que las variables analizadas en la investigación están altamente correlacionadas, y que esta correlación es positiva, es decir, que si una de estas se afecta, la otra se afecta de la misma manera, de allí que estos resultados acepten la hipótesis planteada de esta investigación y permita a través de estos efectos, generar razones de causalidad, en los que se explique que los procesos de cambio, están íntimamente relacionados con la motivación de los trabajadores dentro de las organizaciones.

Para ello, esta investigación propone estrategias de mejora en las que se incluyan las dimensiones más importantes arrojadas como resultado de esta investigación y en la que se tienen en cuenta la opinión de los trabajadores, quienes finalmente son los que están involucrados en todos los procesos de eficiencia y alcance de objetivos dentro de las empresas.

Se establece también, que estos cambios generan en las personas situaciones de rechazo e incertidumbre, pero que a través de una planeación y una gestión flexible, los impactos negativos se reducen, afectando positivamente los resultados finales en la adopción del cambio, de allí, que el modelo propuesto para las Mipymes restauranteras, basado en el modelo de cambio planificado de Kurt Lewin, haya proporcionado un hallazgo positivo dentro de la investigación, en el cual, se tengan en cuenta todos aquellos agentes internos y externos que intervienen en los procesos de cambio y que permiten la explicación de los fenómenos de causalidad en la medición de la motivación de las personas.

Finalmente, se reconoce que los cambios que se generan en el entorno, afectan al interior de las organizaciones, las cuales, deben velar por la planificación de la incertidumbre y de esta manera responder positivamente ante una situación de coyuntura, teniendo en cuenta que dentro de todo proceso de cambio, las personas que hacen parte de la organización deben estar en constante comunicación, para generar así estrategias que les permitan responder adecuadamente a estos cambios, y que a su vez, esto les permita el desarrollo y fortalecimiento empresarial.

## Lista de Referencias

- Aguado, L. (2019). *Emoción, afecto y motivación*. 1. Difusora Larousse - Alianza Editorial. <https://elibro-net.e-revistas.ugto.mx/es/lc/ugto/titulos/215499>
- Aguilar Trejo, M., Hernández Sampieri, R., Herrera Riveros, L. K., & Cuevas Romo, A. (2020). El futuro del Trabajo y las MiPymes en Guanajuato. *Educación Superior de Celaya, A.C* (Primera Edición). [https://www.udec.edu.mx/publicaciones/Futuro MIPYMES 2020.pdf](https://www.udec.edu.mx/publicaciones/Futuro_MIPYMES_2020.pdf)
- Álvarez, J., & Preinfalk, M. (2018). Teoría del Programa y Teoría del Cambio en la Evaluación para el Desarrollo: Una revisión teórico-práctica. *Revista ABRA*, 38(56), 1–16. <https://doi.org/10.15359/ABRA.38-56>.
- Aquino, Espinoza, E., Téllez, Leyva, K. L., & Téllez, Lara, M. I. (2017). La motivación laboral como factor de productividad en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa*, 24 (2), 536-545. <https://docplayer.es/203599755-La-motivacion-laboral-como-factor-de-productividad-en-las-organizaciones.html>
- Araya Castillo, L., & Pedreros Gajardo, M. (2009). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silverter, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, C., & Den, Hartog, D. (2012). *Psicología del trabajo* (5ª. Ed). Pearson Educación <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9786073214780>
- Arroyo Valenciano, J. C. (2022). Las variables como elemento sustancial en el método científico. *Revista Educación*, 46(1). <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.45609>

- Asociación Mexicana de Restaurantes [AMR]. (2019). Industria de Restaurantes en México. Asociación Mexicana de Restaurantes [AMR]. <https://www.amr.org.mx/datos-de-la-industria.phtml>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2008). *PYMES y Microempresa*. Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. <https://www.iadb.org/es/noticias/hojas-informativas/2003-01-08/pymes-y-microempresa%2C2592.html>
- Bieńkowska, A., Koszela A., Salamacha, A., & Tworek K. (2022). COVID -19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PLoS ONE* 17(4), 266-364. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266364>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599>
- Boudon, R. (2021). Las teorías del cambio social. *Revista Polis México*, 17(2), 296. <https://polismexico.izt.uam.mx/index.php/rp/article/view/375>
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC]. (2012). *Boletín de prensa-cifras del sector*. Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC]. <http://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC]. (2022). *Nuestra Filosofía*. Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC]. <https://canirac.org.mx/filosofia/>

- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Revista Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7. [http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)
- Casas Angarita, J., Repullo Labrador, J. R & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 31(8), 527-538. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Castañeda Gómez, R. (2011). *El proceso de cambio en las organizaciones* [Trabajo de grado, maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales]. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Chalini Alonso, F. (2014). *Valuación de un negocio del sector gastronómico después de realizar mejoras propuestas para un mejor desempeño* [Trabajo de grado, maestría en ingeniería]. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (3a Edición). McGraw-Hill Interamericana. <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781456257606>
- Chirinos Araque, Y. del V., Álvarez Orozco, D. G., Batista de Abreú J., & Rojas Nieves, D. C. (2020). *Impacto del Covid-19 desde la perspectiva socioeconómica en el contexto global*. Fondo Editorial Servando Garcés. <https://doi.org/10.47212/impactocovid19.1>
- Chóliz, Montañez, M. (2004). *Psicología de la motivación: El proceso motivacional* <http://www.uv.es/~choliz>

Cimbaljević, M., Nedeljković Knežević, M., Demirović Bajrami, D., Dunjić M., El Bilali H., & Rančić Demir, M. (2020). How do job-related constructs determine employee turnover? serbian hotels example. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijić" SASA*, 70(2), 129–143. <https://doi.org/10.2298/IJGI2002129C>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020). *Documentos de proyectos. MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento 2020*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44178/S1900361\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44178/S1900361_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Consejo Regional de la Industria Restaurantera y Gastronómica [CRIREG]. (2022). *Estamos haciendo Historia*. Consejo Regional de la Industria Restaurantera y Gastronómica [CRIREG]. <https://crireg.com.mx/nosotros/>

Deckers, L. (2018). *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental*. (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315178615>

Demirović Bajrami, D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>

Díaz Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>

Díaz Mata, A. (2013). *Estadística aplicada a la Administración y a la Economía* (1ra. Ed). McGraw Hill.

- Escudero Macluf, J; Delfín Beltrán, L. A; Arano Chávez, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, (1) <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2811>
- Figuerola Palomo, M. (1995). Economía para la gestión de las empresas turísticas: organización y financiación. *Centro de estudios Ramón Areces*.
- Forneron Velazco, R. (2021). Gestión del cambio organizacional por Covid-19 en las cooperativas de la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.667](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.667)
- Galvalisi, D. (2019). Teoría de cambio: un marco para abordar el cambio social [Universidad de la República Uruguay]. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/23300>
- Gámez Armas, E., Díaz Gómez, J. M., Ardevol Abreu, A., & Marrero Hernández, H. (2021). *Dimensiones básicas de la motivación humana*. 1. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.e-revistas.ugto.mx/es/lc/ugto/titulos/216406>
- García Cabrera, A. M, Álamo Vera, F. R & García Barba Hernández, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa CEDE*, 14(1), 231-246. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>
- García Rubiano, M., Arias, F., & Gómez, P. (2012). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Revista Diversitas: Perspectiva en Psicología*, 9(1), 81-95. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67926246010.pdf>
- García, G. (2022, 31 de mayo). Hero Guest y Canirac se alían para capacitar a la industria restaurantera. *The Food Tech*. <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/hero-guest-y-canirac-se-alian-para-capacitar-a-la-industria-restaurantera/>



- Garrido Gutiérrez, I. (2000). La motivación: Mecanismo de regulación de la acción. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 3(5), 5-6. <http://reme.uji.es/articulos/agarri4542212100/texto.html?iframe=true&width=90%&height=90%>
- Garza Carranza, T. (2002). Modelos de cambio organizacional como apoyo para la toma de decisiones. *Investigación Administrativa*, 90.
- Gastronómica Internacional. (2018). Artículo de la Historia de los restaurantes en México. *Gastronómica Internacional*. <https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/todos/restaurantes-historicos-de-mexico/>
- Gómez Álvarez, P. D. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO*, 8(2), 213-220. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. McGraw Hill. <https://ebookcentral-proquest-com.e-revistas.ugto.mx/lib/ugtomhe/detail.action?docID=5485814>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (1954). *La teoría de la motivación-higiene*. Teoría de la organización, 71-91. [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)
- Huilcapi Masacon, M. R., Castro López, G. A., & Jácome Lara, G. A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] & Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC]. (2021). *Conociendo la industria restaurantera*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463903369.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2009). *Mini monografías de Censos Económicos 2009*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_pymes.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019a). *Censos económicos 2019, la industria restaurantera en México*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825199357.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019b). *Censos Económicos 2019, micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos*. [INEGI]. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021). *Comunicado de prensa, núm. 790/21*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN\\_2021.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf)

Jones G. R., & George J. M. (2019). *Administración contemporánea*. (10a. Ed). McGraw-Hill Interamericana. <https://ebookcentral-proquest-com.e-revistas.ugto.mx/lib/ugtomhe/detail.action?docID=5808922>

- Khan, M. A. (2020). Technological Disruptions in Restaurant Services: Impact of Innovations and Delivery Services. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(5), 715-732. <https://doi.org/10.1177/1096348020908636>
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (48), 322-330. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010>
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2022). The impact of employees' perceived restaurant innovativeness on adaptive behavior: The mediating role of job engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (50), 309-317. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.003>
- Lewin, K. (1942). *La teoría del campo y el aprendizaje*. [Conferencia] Sociedad Nacional para el Estudio de la Educación en los Estados Unidos de América. [https://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/lewin01.pdf](https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf)
- Londoño Saénz, H; & Arcila Rincón, M. P. (2013). *Manual de la introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Universidad de Manizales. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/1394>
- López Duque, M. E, Restrepo de Ocampo, L. E, & López Velásquez G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>
- López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>

- Macías Sánchez, M., Tamayo Maggi, M., & Cerda Paredes, M. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: Propuesta para minimizarlo. *Palermo Business Review*, 39(53), 15. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf)
- Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta Metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 34(146), 88-98. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00088.pdf>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivation and personality*. Ediciones Díaz Santos.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Narcea S.A. De Ediciones Madrid. <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>
- Mejía Mejía, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. (1ra.Edición). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mengíbar Torres, M. Del Río Urenda, S. & Terol Fernández, F. J. (2015). Gestión del Cambio. En Alba Conejo, E, Artaza Barrios, O, Barranco Pérez J. J, Bas Villalobos, M, Bustamante García, M, (colbs), *Gestión Hospitalaria* (5ta Edición). McGraw Hill.
- Molina Sánchez, R., García Pérez de Lema, D., López Salazar, A., & Godínez López, R. (2022). Determining factors in MSMEs success: An empirical study in Mexico. *Small Business International Review*, 6(1), 1–13. <https://doi-org.e-revistas.ugto.mx/10.26784/sbir.v6i1.384>
- Morales, I. (2018). La historia de la industria restaurantera en México. *Cocinas de México*. [http://www.culinaryartschool.edu.mx/cocinasdemexico/wpcontent/uploads/2016/09/B19\\_A1.pdf](http://www.culinaryartschool.edu.mx/cocinasdemexico/wpcontent/uploads/2016/09/B19_A1.pdf)

- Navarro, J., Canaleta, X., Vernet, D., Solé, X., Jiménez, V., & Costa, N. (2014, 9-11 de julio). *Motivación, desmotivación, sobremotivación y daños colaterales* [Póster]. A: JENUI 2014. "XX Jornadas de Enseñanza Universitaria de la Informática". Oviedo: Universidad de Oviedo. Escuela de Ingeniería Informática, 2014. <http://hdl.handle.net/2099/15510>
- Orrego Rivera, V. M. (2022). *Cambio Organizacional en el marco de un proceso de transformación digital; Estudio de caso en una compañía de tecnología*. [Trabajo de grado, maestría en dirección] Universidad del Rosario. [https://doi.org/10.48713/10336\\_34117](https://doi.org/10.48713/10336_34117)
- Palmero Cantero, F., Guerrero Rodríguez, C., Gómez Iñiguez, C., Carpi Ballester, A., & Goyareb, R. (2011). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. Universidad Jaime I. <https://core.ac.uk/download/pdf/61393455.pdf>
- Palmero, F. (2005). Motivación: Conducta y proceso. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 7(20-21), 1-29 <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/reme.numero.20.21.motivacion.conducta.y.proceso.pdf>
- Parsons, T. (1949). *The structure of social action: a study in social theory with special reference to a group of recent European writers*. McGraw-Hill <https://archive.org/details/structureofsocia00pars/page/n7/mode/2up?ref=ol&view=theater>
- Pérez Mayo, A. R., Roque Nieto, N., Romero Torres, F. & Guerrero Sánchez, P. (2022). Liderazgo resiliente en organizaciones en tiempos de Covid-19. En Cruz Sánchez, Z., Lozano Carrillo, O., Ramírez Martínez, G., Ramos García, J. M., León Ayala, A. L., Sarmiento Martínez, E. Y & Castillo Estrada, C. M. (Coords.). *Transformación educativa y cultural en la gestión de organizaciones durante el covid-19* (pp.239-255). Grupo Editorial Hess, S.A. de C.V
- Pérez Tejada, H. E (2015). *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*. (3ra. Ed). Cengage Learning Editores. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2015/09/Estadistica->

[para-las-ciencias-sociales-del-comportamiento-y-de-la-salud.pdf](#)

- Pineda Escobar, M. A., & Cortés Ortiz, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Revista Espacios* 39(37), 5-21  
<https://w.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>
- Porras Martínez, J. I. (2002). Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red. *Polis Revista Latinoamericana*, (2). <http://journals.openedition.org/polis/7998>
- Pujol, L., & Dabos, G. E. (2020). Dispositional and situational factors at work: A validation of scales and examination of effects on job satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(1) 49-70 <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2017-0355>
- Revuelto Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>
- Rivera González, A. E. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y estrategia*, (14) 93-105 <http://hdl.handle.net/11191/2593>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13. Ed). Universidad Nacional Autónoma de México
- Rodríguez Castellanos, A. (2022). Covid-19, complejidad e incertidumbre: reflexiones sobre gestión empresarial para una economía humanista. In Gil-Lafuente, A. M. (Coordinador): *Incidencias económicas de la pandemia. Problemas y oportunidades* (pp.147-172) Real academia de ciencias económicas y financieras.
- Rogers, P. (2014). La teoría del cambio. *Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º2*. Centro de investigaciones de UNICEF, Florencia. <http://www.unicef-irc.org/KM/IE/>
- Romero Martínez, A. M. (2001). Los procesos de cambio organizativo: una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido. *Cuadernos de Estudios Empresariales*,

(11), 271-289.

Ruíz, C. (2013). *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa. Un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos.* (3ra. Ed.) DANAGA Training and Consulting.

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. *Editorial Panapo.*  
[http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso\\_investigacion.pdf](http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf)

Salas, J. F., Limas, M. L., Jiménez, B., Jaramillo, C., & Melgar Bayardo, J. (2011). La motivación y la disposición al cambio de los trabajadores en mandos medios de la industria maquiladora de Ciudad Juárez. *NovaRua*, 2(3).  
<http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/41>

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30(131), 162-171,  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>

Secretaría de Economía [SE]. (2002). *Diario oficial de la federación.* Secretaría de Economía [SE].  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=716999](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=716999)

Sierra, J. P., Caro, J. M., Suarez, R., & Álvarez, S. L. (2022). Comercio electrónico y las tendencias tributarias del sector gastronómico en Colombia durante la COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(2), 217-232. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37934>

Sornoza, M., Soto, D., & Moscoso, A. E. (2021). Comportamiento de los millennials frente al servicio delivery del sector restaurantes en tiempos de pandemia. *Revista Espacios*, 42(19), 1-15. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n19p05>

Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación.* (1ra. Ed). Editorial Alienta.  
[https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/34/33578\\_EL\\_PEQUENO\\_LIBRO\\_DE\\_LA\\_MOTIVACION.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_PEQUENO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf)

- Valderrama, B. (2017). *Motivación Inteligente: el impulso para lograr tus metas*. Pearson Educación. <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9788483226698>
- Valdés Díaz de Villegas, J. A & Sánchez Soto, G. (2012). Las MiPymes en el contexto mundial: Sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156. <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Van de Ven, A. H., & Poole, M, S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540
- Velázquez Valadez, G., Cerón Palma, I. & Rodríguez Córdova, C. (2016). Importancia y participación de las MIPYMES en la economía mexicana. *Recherches en Sciences de Gestion*, (114), 43-75. <https://doi.org/10.3917/resg.114.0043>
- Vesga Rodríguez, J, J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Toscano, C, A., Quiroz González, E., & Pazmay Ramos, S, G. (2021). La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional. *Interdisciplinaria Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 38(2), 225-241. <https://doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.15>
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned Change*. (2da. ed.) New York Wiley.



## **Anexos**

### **Anexo 1**

*Matriz de Congruencia Metodológica*

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	PROBLEMA	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS O SUPUESTOS	METODOLOGÍA	ELEMENTOS BÁSICOS DEL MODELO TEÓRICO Y DEL CONTEXTO	JUSTIFICACIÓN	APORTACIONES
<p><b>1) Variables</b> Independiente: Cambio</p> <p>Dependiente: Motivación</p> <p><b>2) Temporalidad</b> Transversal</p> <p><b>3) Espacial</b> Guanajuato, Capital</p> <p><b>4) Sujeto de investigación</b> Meseros de MiPymes Restauranteras Afiliados a CANIRAC</p>	<p>La crisis generada por el virus SARS-CoV-2, luego conocido como la pandemia por Covid-19 ha generado grandes efectos en las economías del mundo y efectos duraderos no solo en las empresas, sino también en las personas.</p> <p>Después de que se declarara la pandemia a nivel mundial, muchos países y gobiernos se vieron obligados a implementar diferentes cuarentenas y restricciones, afectando diversos sectores, en los que se destaca la Industria Restaurantera. Esta situación ocasionó cierre de establecimientos, impactos en la situación laboral de los trabajadores, así como una percepción negativa frente a los cambios del entorno, afectando la motivación de los empleados.</p> <p>Esta situación ha generado un desafío aún mayor para los meseros de MiPymes restauranteras, teniendo en cuenta la rotación laboral, y los incentivos que reciben, como contraprestación a su trabajo, lo que ha ocasionado un reto aún mayor durante y después de la pandemia.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>¿Cómo afectan los cambios del entorno la motivación laboral de los meseros de MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital en el desarrollo de sus actividades?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Determinar cómo los cambios en el entorno afectan la motivación de los meseros de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital, en el desarrollo de sus actividades, que permitan generar estrategias de fortalecimiento y desarrollo para la industria.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. Identificar qué variables de la motivación son las más afectadas por los cambios del entorno.</p> <p>2. Establecer el grado de influencia de los cambios en el entorno y sus afectaciones en la motivación de los meseros de servicio al cliente</p> <p>3. Generar estrategias de mejora que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital</p>	<p>1. Los cambios del entorno afectan negativamente la motivación de los trabajadores meseros de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital.</p>	<p>- Paradigma: Positivista</p> <p>-Tipo Cuantitativa</p> <p>- Alcance Correlacional y Explicativo</p> <p>- Muestra Probabilística</p> <p>- Diseño y Enfoque De campo y No experimental</p> <p>-Corte Transversal</p> <p>- Instrumentos Encuesta</p>	<p><b>V1: Cambio</b></p> <p>-El cambio es toda alteración en el estatus quo un organismo, situación o proceso que afecta la estructura, la tecnología y los recursos humanos de la organización (Zaltman &amp; Duncan, 1977)</p> <p>-Modelo de 3 Etapas del Cambio Planificado de Kurt Lewin:</p> <p><b>V2: Motivación</b></p> <p>- Aquello que promueve el comportamiento determinado de las personas, en el que influyen impulsos o deseos (Araya &amp; Pedreros, 2013)</p> <p>-Necesidades, estímulos y factores que impulsa o inhiben la motivación.</p> <p><b>CONTEXTO (SUJETO DE INVESTIGACIÓN)</b></p> <p>(De acuerdo con la Secretaría de Economía [SE] y la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] Guanajuato, Capital, es considerada desde 1988 por como Patrimonio Cultural de la Humanidad, siendo el principal centro turístico del estado de Guanajuato. El Municipio cuenta con una gran variedad de alimentos que son propios de la región, lo que hace que su industria restaurantera sea de gran importancia</p>	<p>La importancia en el fortalecimiento de la industria restaurantera se hace necesario, teniendo en cuenta que según el INEGI (2019) las MiPymes constituyen una importancia no solo a nivel regional, sino también a nivel nacional, ya que 96 de cada 100 empresas corresponden a este tamaño y ofrecen empleos a 70 de cada 100 personas ocupadas. Por otra parte, Aguilar <i>et al.</i> (2020) establece que, a pesar de que exista un crecimiento en los puestos de trabajo, el recurso humano de las MiPymes se ve afectado por condiciones como la motivación de los trabajadores y la gestión del cambio en las empresas</p> <p>De allí que el fortalecimiento de la industria</p> <p>Para ello, se trabajó con una muestra de meseros de las diferentes MiPymes restaurantes, afiliadas a CANIRAC, en Guanajuato, Capital.</p>	<p>La identificación de factores motivacionales para la gestión del cambio, que permitan generar estrategias de mejora para las MiPymes de la industria Restaurantera, replicable para otros giros. Modelo propuesto para la gestión del cambio en MiPymes</p>

## Anexo 2

### Operacionalización de las Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones o Categorías	Definición operativa	Indicadores	Ítems	Escala
Cambio (independiente)	El cambio es toda aquella alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi-estacionario de un organismo, situación o proceso que afecta la estructura, la tecnología y los recursos humanos, la comunicación y el liderazgo de la organización (Zaltman & Duncan, 1977)	Son todas aquellas modificaciones y transformaciones como consecuencia del entorno del entorno. Se expresará en cinco niveles: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo, teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores. Para la medición de los indicadores se usó un cuestionario con 13 ítems en escala Likert.	Estructura y procesos	La estructura y los procesos dentro de una organización representan la forma en la cual se ordenan los roles y actividades que cumplen o deberá cumplir cada una de las personas que forman parte de la organización	Flexibilidad en la estructura y procesos	1, 2, 3 y 4	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de Acuerdo = 5
					Claridad en la definición de Roles		
			Tecnología	La tecnología como agente de cambio, permite a los líderes de las empresas entender que el mundo está experimentando nuevos cambios a través de la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, que les permitirá ser más competitivos	Implementación en Innovación Tecnológica	5 y 6	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de Acuerdo = 5

			Recursos Humanos	Las personas como parte fundamental de los procesos de cambio permiten la generación de desarrollo empresarial al igual que una mejor adaptación a las diferentes coyunturas que genera el entorno, en ese sentido, el desarrollo de habilidades y actitudes es fundamental para la adopción del cambio	Desarrollo de Habilidades y Actitudes	7, 8 y 9	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de Acuerdo = 5
			Comunicación	La comunicación es considerada como un proceso por medio del cual hay un intercambio de información entre individuos en el interior de las organizaciones, que permite una adopción al cambio de forma positiva	Comunicación para el Cambio	10 y 11	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de Acuerdo = 5
					Adopción del Cambio		
			Liderazgo	La capacidad que tiene la persona a cargo de la empresa para influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones de cambio para lograr metas y objetivos, en el que se involucren a personas y grupos de trabajo.	Trabajo en Equipo	12 y 13	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de Acuerdo = 5
					Agentes de Cambio		
Motivación (Dependiente)	Son todas aquellas capacidades propias del ser humano que lo llevan a una conducta, y que forman parte del	Es la predisposición que tiene un trabajador para la elaboración de su trabajo. Se expresará en cinco niveles: totalmente en	Relaciones Laborales	Esta dimensión se refiere a aquellas características que se encuentran en el entorno laboral y que impactan en el trabajador, teniendo en cuenta	Tipo de Contraprestación y prestaciones laborales	14, 15, 16, 17 y 23	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4

	<p>comportamiento que un individuo adquiere frente a diversos estímulos y que son altamente influenciados por el entorno en el que se encuentran las condiciones de trabajo tales como los sueldos y salarios, las relaciones laborales, la infraestructura y la capacitación (Jones &amp; George, 2019).</p>	<p>desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo, teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores. Para la medición de los indicadores se usó un cuestionario con 12 ítems en escala Likert.</p>		<p>el vínculo que se establece dentro de esta relación laboral, allí se incorporan factores como la contratación formal del trabajador y las prestaciones que este recibe, el tiempo que va a trabajar en la empresa, así como los sueldos y salarios que el empleado recibirá.</p>	Salarios Recibidos		Totalmente de Acuerdo = 5
					Tiempo de Contratación		
					Seguridad en el trabajo		
					Ambiente de Trabajo		
			Estímulos e incentivos	<p>Los estímulos son aquellas fuentes de motivación que promueven una respuesta y que sirven como generadores de la conducta dentro del ambiente laboral, los cuales permiten medir el compromiso del trabajador con la empresa, así como el desempeño laboral de este</p>	Nivel de Compromiso	18, 19, 22 y 26	<p>Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de Acuerdo = 5 La pregunta 26 se medirá de acuerdo a su naturaleza, siendo (cualitativa y Nominal)</p>
					Desempeño laboral		

			Capacitación	Son las estrategias de formación que llevan a cabo las empresas y las cuales están dirigidas a sus trabajadores con el fin de mejorar la productividad, las habilidades y los conocimientos del recurso humano de la empresa	Cobertura Mínima de capacitación de los empleados	20 y 21	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de Acuerdo = 5
			Infraestructura	Esta dimensión hace referencia a todos aquellos recursos que son importantes para el funcionamiento y operación de la empresa, que impacta en la ejecución del trabajo, para la cual se tendrá en cuenta la percepción del trabajador sobre las instalaciones en donde ejecuta sus actividades	Percepción del lugar de trabajo	24 y 25	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de Acuerdo = 5

### Anexo 3

#### Rúbrica de Evaluación de los Resultados

Variable Motivación – Dimensión Relaciones Laborales		
Bajo (5-11)	Medio (12-18)	Alto (19-25)
Nivel bajo de afectación de los cambios del entorno con respecto al tipo de contratación, salarios recibidos, tiempo de contratación, seguridad en el trabajo y ambiente de trabajo	Nivel medio de afectación de los cambios del entorno con respecto al tipo de contratación, salarios recibidos, tiempo de contratación, seguridad en el trabajo y ambiente de trabajo	Nivel Alto de afectación los cambios del entorno con respecto al tipo de contratación, salarios recibidos, tiempo de contratación, seguridad en el trabajo y ambiente de trabajo
Variable Motivación – Dimensión Estímulos e Incentivos		
Bajo (3-7)	Medio (8-12)	Alto (13-15)
Nivel bajo de afectación de los cambios del entorno con respecto al Nivel de compromiso y desempeño laboral	Nivel medio de afectación medio de los cambios del entorno con respecto al Nivel de compromiso y desempeño laboral	Nivel Alto de afectación de los cambios del entorno con respecto al Nivel de compromiso y desempeño laboral
Variable Motivación – Dimensión Capacitación		
Bajo (2-4)	Medio (5-7)	Alto (8-10)
Nivel bajo de afectación de los cambios del entorno con respecto a la cobertura mínima de capacitación de los empleados	Nivel medio de afectación de los cambios del entorno con respecto al Nivel de compromiso y desempeño laboral	Nivel Alto de afectación de los cambios del entorno con respecto al Nivel de compromiso y desempeño laboral
Variable Motivación – Dimensión Infraestructura		
Bajo (2-4)	Medio (5-7)	Alto (8-10)
Nivel bajo de afectación de los cambios del entorno con respecto a la percepción del lugar de trabajo e instalaciones	Nivel medio de afectación de los cambios del entorno con respecto a la percepción del lugar de trabajo e instalaciones	Nivel Alto de afectación de los cambios del entorno con respecto a la percepción del lugar de trabajo e instalaciones
Variable Cambio – Dimensión Estructura y Procesos		
Bajo (4-9)	Medio (10-15)	Alto (16-20)
Grado de influencia bajo de las dimensiones de cambio con respecto a la flexibilidad en la estructura y en los procesos, así como en la claridad y definición de roles	Grado de influencia medio de las dimensiones de cambio con respecto a la flexibilidad en la estructura y en los procesos, así como en la claridad y definición de roles	Grado de influencia Alto de las dimensiones de cambio con respecto a la flexibilidad en la estructura y en los procesos, así como en la claridad y definición de roles

Variable Cambio – Dimensión Tecnología		
Bajo (2-4)	Medio (5-7)	Alto (8-10)
Grado de influencia bajo de las dimensiones de cambio con respecto a la implementación en innovación tecnológica	Grado de influencia medio de las dimensiones de cambio con respecto a la implementación en innovación tecnológica	Grado de influencia alto de las dimensiones de cambio con respecto a la implementación en innovación tecnológica
Variable Cambio – Recursos Humanos		
Bajo (3-7)	Medio (8-12)	Alto (13-15)
Grado de influencia bajo de las dimensiones de cambio con respecto al desarrollo de habilidades y actitudes	Grado de influencia medio de las dimensiones de cambio con respecto al desarrollo de habilidades y actitudes	Grado de influencia alto de las dimensiones de cambio con respecto al desarrollo de habilidades y actitudes
Variable Cambio– Dimensión Comunicación		
Bajo (2-4)	Medio (5-7)	Alto (8-10)
Grado de influencia bajo de las dimensiones de cambio con respecto a la comunicación para el cambio y adopción del cambio	Grado de influencia medio de las dimensiones de cambio con respecto a la comunicación para el cambio y adopción del cambio	Grado de influencia alto de las dimensiones de cambio con respecto a la comunicación para el cambio y adopción del cambio
Variable Cambio– Dimensión Liderazgo		
Bajo (2-4)	Medio (5-7)	Alto (8-10)
Grado de influencia bajo de las dimensiones de cambio con respecto al trabajo en equipo y agestes del cambio	Grado de influencia bajo de las dimensiones de cambio con respecto al trabajo en equipo y agestes del cambio	Grado de influencia bajo de las dimensiones de cambio con respecto al trabajo en equipo y agestes del cambio



**Anexo 4***Encuesta*

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_ Nombre de quien aplica la encuesta: Ligia Carolina Gómez Leiva



**ENCUESTA SOBRE LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO Y LA MOTIVACIÓN DE MESEROS DE MIPYMES RESTAURANTERAS DE GUANAJUATO, CAPITAL**

El presente instrumento tiene como objetivo determinar cómo los cambios en el entorno afectan la motivación de los meseros de las MiPymes restauranteras de Guanajuato, Capital.

Es importante señalar que esta información es confidencial y anónima, y será utilizada únicamente para fines académicos

**INSTRUCCIONES:** Esta encuesta está dividida en dos secciones, la primera sección está compuesta por 8 preguntas de clasificación, cuyo interés es describir los sujetos de investigación (meseros) mediante características sociodemográficas, la segunda sección son las preguntas centrales de la investigación, compuesta por las variables de estudio (cambio y motivación) cuyo objetivo es la medición.

**1ra. Sección:** Conteste marcando con una **X**, en el espacio correspondiente.

Género	Femenino	Masculino	Otro		
Edad	18 a 24 años	25 a 31 años	32 a 40 años	Mayor de 40 años	
Estado Civil	Soltero	Casado	Divorciado	Concubinato	
Tiene dependientes Económicos	Sí	No	Si su respuesta fue sí, indique cuántos		
Grado de Escolaridad	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Universidad	
Antigüedad en el Cargo (mesero)	Menos de 1 año	Más de 1 año	Más de 2 años	Más de 5 años	
Ha ocupado otro cargo dentro del restaurante	Si	No	Si su respuesta fue sí, indique cuál		
Tipo de Contrato	Tiempo Completo	Medio Tiempo	Tiempo Parcial	Contrato Determinado	Otro

**2da. Sección:** Lea cuidadosamente la siguiente información y marque con una X la opción que usted considere más adecuada, todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta en una escala del 1 al 5, siendo 1 “totalmente en desacuerdo” 2 “en desacuerdo”, 3 “indiferente” 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

<b>PREGUNTA</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo (1)</b>	<b>En Desacuerdo (2)</b>	<b>Indiferente (3)</b>	<b>De Acuerdo (4)</b>	<b>Totalmente de Acuerdo (5)</b>
<b>CAMBIO</b>					
1. Los cambios ocasionados por la pandemia influyen en los procesos del restaurante					
2. Las medidas utilizadas por el restaurante a partir del COVID-19 han sido positivas para mi trabajo.					
3. Los procesos y estructura del restaurante son flexibles y generan una buena respuesta a los distintos cambios del entorno					
4. Hay claridad en las actividades que desarrollo en el restaurante					
5. El restaurante ha implementado nuevas herramientas tecnológicas que contribuyen al mejoramiento de mi trabajo					
6. He recibido la capacitación correspondiente para hacer uso de las herramientas tecnológicas con las que cuenta el restaurante					
7. El servicio y trabajo que realizo está directamente relacionado con las ventas del restaurante					
8. Poseo los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de mis funciones					
9. Me siento cómodo y a gusto con la actividad que desempeño en el restaurante					

10. La comunicación para adoptar cualquier cambio en el restaurante o en mis funciones es clara, precisa y oportuna					
11. Al adoptarse nuevas medidas para mitigar posibles cambios, se tiene en cuenta mi puesto de trabajo					
12. Mi supervisor brinda las herramientas suficientes para crear un ambiente de trabajo en el que me siento a gusto y seguro					
13. Las actividades que desarrollo han cambiado para mis compañeros y para mí a raíz de la pandemia					
<b>MOTIVACIÓN</b>					
14. El pago que recibo cumple con los requisitos de ley					
15. A partir de la pandemia el contrato laboral y la remuneración que recibo cumple con los requisitos de ley					
16. El crecimiento dentro de la empresa es una de las grandes motivaciones que me brinda este restaurante					
17. A partir de la pandemia se ha cambiado el pago por las actividades que realizo					
18. El restaurante me brinda algún tipo de incentivo como contraprestación al trabajo que realizo					
19. Los estímulos que recibo contribuyen a mi motivación y compromiso con el trabajo					
20. Recibo capacitaciones constantemente para la ejecución de mis labores teniendo en cuenta los cambios constantes a raíz de la pandemia					
21. Mi trabajo es muy importante y la capacitación que recibo influye en la calidad del servicio					
22. Debido a los cambios constantes, Cuando hay un conflicto interno, este se resuelve de manera pacífica y					

oportuna sin afectar el desempeño de mi trabajo					
23. Existe una comunicación asertiva con mis compañeros de trabajo y superiores que permiten la gestión del cambio					
24. Las instalaciones del restaurante son adecuadas para el trabajo que debo realizar y cumple con los elementos de bioseguridad					
25 Los cambios por la pandemia influyeron en el ambiente de trabajo					

26. Qué le gustaría que el restaurante implementara como estrategia de mejora, que ayude a incrementar su compromiso y motivación con el trabajo que realiza \_\_\_\_\_

---



---



---

¡Muchas Gracias por su tiempo!

## Anexo 5

## Base de Datos – Excel

No Meseros	Sexo	Estado Civil	Edad	Dependiente s económicos	Escolaridad	Tipo de Contrato	Antigüedad en el cargo	Ha ocupado otro cargo en el restaurant
Mesero1	2	1	1	2	3	5	4	1
Mesero2	1	3	4	1	4	1	1	2
Mesero3	1	2	4	1	3	4	4	1
Mesero4	1	1	2	1	2	1	4	1
Mesero5	1	2	3	1	2	2	3	2
Mesero6	1	1	2	2	4	3	1	1
Mesero7	1	4	4	1	4	5	2	2
Mesero8	2	1	1	2	3	1	1	2
Mesero9	2	1	1	2	3	2	2	2
Mesero10	1	1	1	2	4	3	1	2
Mesero11	2	1	1	2	3	1	1	2
Mesero12	1	2	4	1	1	1	4	2
Mesero13	2	4	3	2	4	2	4	1
Mesero14	2	1	2	1	2	1	3	1
Mesero15	2	1	1	2	3	3	1	2
Mesero16	1	1	3	2	2	2	1	2
Mesero17	1	1	1	2	4	5	2	1
Mesero18	1	4	1	1	3	1	3	1
Mesero19	2	1	1	2	3	2	2	2
Mesero20	1	1	2	1	3	1	2	2
Mesero21	1	1	2	1	3	1	3	2
Mesero22	2	3	4	2	3	2	2	1
Mesero23	1	1	2	2	4	1	4	2
Mesero24	2	1	1	1	3	2	2	2
Mesero25	2	1	1	2	3	2	1	1
Mesero26	1	4	1	1	4	3	1	2
Mesero27	1	4	2	1	3	1	3	1
Mesero28	1	2	3	1	2	1	4	2
Mesero29	1	4	2	1	4	1	2	1
Mesero30	1	2	4	1	2	2	4	2
Mesero31	2	1	4	2	1	4	1	2
Mesero32	1	2	2	2	2	1	1	2
Mesero33	2	1	2	2	3	1	3	1
Mesero34	2	1	1	2	3	3	2	2
Mesero35	1	1	3	1	3	2	4	1
Mesero36	1	2	4	1	1	1	4	2
Mesero37	1	1	2	2	4	3	2	1
Mesero38	1	1	3	2	4	5	4	1
Mesero39	1	1	1	2	2	1	3	2
Mesero40	1	2	2	2	2	2	2	2
Mesero41	1	2	4	1	2	1	4	2
Mesero42	1	2	4	1	3	1	4	2
Mesero43	1	2	4	2	4	1	4	2
Mesero44	1	2	4	2	2	4	4	2
Mesero45	2	1	2	2	3	2	1	2
Mesero46	1	1	1	1	3	1	3	2
Mesero47	1	2	2	1	3	4	4	2
Mesero48	1	2	3	2	3	2	3	2
Mesero49	1	1	1	2	4	3	1	2
Mesero50	1	2	4	2	3	4	4	2
Mesero51	2	1	2	2	3	1	2	2
Mesero52	1	1	2	2	3	1	3	2
Mesero53	2	2	4	1	1	1	4	2
Mesero54	2	1	2	1	2	2	3	2
Mesero55	1	2	4	1	2	1	4	1
<b>Total</b>	<b>55</b>							

Ha ocupado otro cargo en el restaurant	Variable Cambio													Variable Motivación												Totales	
	D1: Estructura y Procesos				D2: Tecnología			D3: Recursos humanos			D4: Comunicación		D5: Liderazgo		D6: Relaciones Laborales				D7: Estímulos e insentivos		D8: Capacitación		D9: Relaciones Laborales		D9: Infraestructura		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25		
1	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	4	5	114	
2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118	
1	1	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	1	100	
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	98	
2	5	1	1	1	1	1	5	4	2	1	1	2	5	1	1	1	3	1	5	1	1	3	4	2	3	56	
1	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	1	4	5	4	3	5	5	5	1	106	
2	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	107	
2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	117	
2	4	4	4	4	5	4	2	4	5	5	4	5	2	5	4	5	2	3	4	4	4	5	5	5	2	100	
2	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	4	2	1	3	1	5	4	4	4	4	4	3	86	
2	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	3	2	3	3	5	4	2	87	
2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	1	4	2	4	5	5	5	5	4	4	108	
1	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	3	96	
1	5	1	1	2	1	1	5	5	1	5	1	5	1	1	1	4	5	1	1	1	5	5	3	1	5	67	
2	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	91	
2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	101	
1	4	3	4	2	1	2	4	5	4	2	2	2	3	4	1	1	4	1	1	1	5	4	3	2	4	69	
1	3	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	5	3	5	4	3	5	2	98	
2	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	1	4	4	4	4	5	5	5	4	96	
2	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	1	3	3	1	2	3	2	5	5	3	5	5	94	
2	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5	5	3	107	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	117	
2	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	1	4	4	2	4	4	5	3	2	93	
2	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	3	95	
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	1	111	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	1	116	
1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	118	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	4	115	
1	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	79	
2	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	110	
2	5	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	5	5	1	5	1	69	
2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	4	4	5	5	5	4	4	5	4	112	
1	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	1	106	
2	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	88	
1	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	1	113	
2	5	4	5	5	1	1	5	5	5	5	2	2	1	1	5	4	2	5	5	4	5	5	5	1	4	92	
1	3	3	2	4	2	4	3	4	4	2	4	3	4	4	2	2	3	2	2	2	2	4	3	3	2	73	
1	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	5	3	111	
2	5	4	4	5	5	4	3	5	5	3	1	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	5	5	3	101	
2	5	5	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	2	101	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	121	
2	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	94	
2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	5	3	111	
2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	4	5	4	1	109	
2	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	3	4	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	5	84	
2	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	2	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	99	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	4	4	4	5	4	5	5	5	114	
2	5	3	3	5	5	3	5	4	5	3	5	3	4	4	4	1	3	2	5	4	5	4	4	4	3	97	
2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	114	
2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	2	4	3	5	3	5	3	5	4	4	4	4	102	
2	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	1	94	
2	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	1	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	96	
2	4	5	5	2	4	4	5	5	2	4	2	3	4	2	2	1	2	2	5	4	5	4	4	4	5	90	
1	5	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	5	1	2	2	1	1	2	5	4	5	3	4	4	4	89	
<b>Varianza</b>	<b>4.2727</b>	<b>4.2182</b>	<b>4.0182</b>	<b>4.2909</b>	<b>3.8909</b>	<b>4.0182</b>	<b>4.4</b>	<b>4.6909</b>	<b>4.4364</b>	<b>4.0909</b>	<b>3.9455</b>	<b>4.2364</b>	<b>3.8</b>	<b>3.7091</b>	<b>3.7818</b>	<b>3.2909</b>	<b>2.8909</b>	<b>3.4</b>	<b>4.1455</b>	<b>3.7273</b>	<b>4.3455</b>	<b>4.25455</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>121</b>	
	1.2165	0.8615	0.9997	0.9699	1.479	1.2906	0.64	0.2863	0.7187	1.0281	1.4334	0.9805	1.2145455	1.6972	1.6979	2.0972	1.879	1.6945	0.997	1.5802	0.8079	0.51702	0.9004959	1.0565	1.7607	205.174	

D1	D2	D3	D4	D5	Totales3	D6	D7	D8	D9	Totales2	Maximo 125 (25 preguntas por 5 escala)													
19	8	15	10	8	60	24	14	7	9	54														
18	10	15	10	9	62	25	15	10	6	56	Genero	Estado Civil	Edad	dependiente	grado de escolaridad	antigüedad	cargo	contrato						
14	8	14	8	9	53	21	12	9	5	47	2	1	1	1	1	1	1	1						
17	8	12	9	8	54	18	11	8	7	44	1	2	2	2	2	2	2	2						
8	2	11	2	7	30	10	9	2	5	26	otro	3	3	cuantos	3	3	cual	3						
18	7	15	10	9	59	20	14	7	6	47	4	4	4	4	4	4	4	4						
17	8	15	10	10	60	19	11	8	9	47	Cambio							DIMENSIONES						
17	10	14	10	9	60	24	15	10	8	57	Escala de Medición	Nivel	D1	Estructura y Procesos (4 ítems)					5					
16	9	11	9	7	52	21	12	8	7	48	Totalmente de Acuerdo	5	D2	Tecnología (2 ítems)										
13	6	13	7	8	47	14	10	8	7	39	De acuerdo	4	D3	Recursos Humanos (3 ítems)										
15	7	13	7	6	48	18	10	5	6	39	Indiferente	3	D4	Comunicación (2 ítems)										
17	10	15	8	10	60	19	11	10	8	48	En Desacuerdo	2	D5	Liderazgo (2 ítems)										
17	9	11	8	8	53	16	12	8	7	43	Totalmente en Desacuerdo	1	Total Items	13										
9	2	11	6	6	34	14	7	6	6	33	Motivacion							DIMENSIONES						
16	7	12	7	7	49	15	12	8	7	42	Escala de Medición	Nivel	D6	Relaciones Laborales (5 ítems)										
18	8	12	8	8	54	18	12	9	8	47	Totalmente de Acuerdo	5	D7	Estímulos e incentivos (3 ítems)										
13	3	13	4	5	38	13	6	6	6	31	De acuerdo	4	D8	Capacitación (2 ítems)										
15	9	13	9	8	54	17	12	8	7	44	Indiferente	3	D9	Infraestructura (2 ítems)										
16	8	12	8	8	52	14	13	8	9	44	En Desacuerdo	2	Total Items	12										
18	8	14	7	9	56	11	10	7	10	38	Totalmente en Desacuerdo	1												
17	10	15	9	9	60	18	13	8	8	47	Niveles y Rangos							VMAX 65 20 10 15 10 10						
20	10	15	10	10	65	21	15	10	6	52	Bajo Medio Alto							VMIN 13 4 2 3 2 2						
12	7	13	9	9	50	20	12	6	5	43	CAMBIO [13-30] [31-48] [49-65]													
18	7	13	7	7	52	17	12	7	7	43	Estructura y procesos [4-9] [10-15] [16-20]							RANGO 52 16 8 12 8 8						
19	10	15	9	10	63	21	11	10	6	48	Tecnología [2-4] [5-7] [8-10]							AMPLITUD 17.3333 5.33333 2 4 2 2						
20	10	15	10	9	64	22	15	9	6	52	Recursos humanos [3-7] [8-12] [13-15]													
19	9	15	10	9	62	23	14	10	9	56	Comunicación [2-4] [5-7] [8-10]													
20	10	15	9	10	64	17	15	10	9	51	Liderazgo [2-4] [5-7] [8-10]													
17	4	12	8	6	47	14	8	4	6	32	Niveles y Rangos Bajo Medio Alto													
19	9	14	8	9	59	22	12	9	8	51	MOTIVACION [12-28] [29-45] [46-60]													
16	2	15	2	2	37	9	11	6	6	32	relaciones laborales [5-11] [12-18] [19-25]							VMAX 60 25 15 10 10						
16	10	15	9	9	59	21	13	10	9	53	estímulos e incentivos [3-7] [8-12] [13-15]							VMIN 12 5 3 2 2						
19	9	14	9	8	59	21	12	9	5	47	capacitacion [2-4] [5-7] [8-10]													
17	4	10	8	8	47	18	11	6	6	41	infraestructura [2-4] [5-7] [8-10]							RANGO 48 20 12 8 8						
20	9	14	9	10	62	21	14	10	6	51								AMPLITUD 16 6 4 2 2						
19	2	15	7	3	46	17	15	9	5	46														
12	6	11	6	7	42	14	8	4	5	31														
16	10	14	10	10	60	20	13	10	8	51														
18	9	13	4	8	52	20	12	9	8	49														
19	8	12	8	7	54	20	11	9	7	47														
20	10	15	10	10	65	25	15	10	6	56														
17	8	13	8	6	52	18	10	8	6	42														
16	10	15	7	10	58	22	13	10	8	53														
16	10	15	9	10	60	20	14	10	5	49														
18	9	12	10	7	56	9	7	5	7	28														
18	8	15	9	9	59	13	12	7	8	40														
16	8	12	8	8	52	20	12	8	8	48														
20	10	15	10	10	65	18	12	9	10	49														
16	10	12	8	8	54	16	11	9	7	43														
18	10	15	10	9	62	18	15	9	10	52														
19	8	15	7	7	56	18	12	8	8	46														
17	8	14	6	8	53	19	10	8	4	41														
17	8	14	8	8	55	17	9	8	7	41														
16	8	12	6	7	49	11	12	9	9	41														
16	8	14	8	6	52	10	10	9	8	37														
924	435	744	442	442		981	649	444	389															

Informe		VAR0000: Media	99.09
		Error estándar de la media	1.949
VAR00002		Media	99.09
		Error estándar de la media	1.949
		Limite inf	95.2704
		Limite supe	102.911

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{Vt} \right]$$

K= 25  
 V1= 29.8043  
 Vt= 205.174  
 $\alpha$  0.89035

## Anexo 6

### Procedimiento Software estadístico SPSS

\*Gráficos Descriptivos.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 9 de 9 variables

	NumeroMeseros	Genero	EstadoCivil	Edad	DependientesEco	GradoEscaridad	TipoContrato	Antiguedad	OtroCargo	var	var	var	var
1	2	1	3	4	1	4	1	1	2				
2	3	1	2	4	1	3	4	4	1				
3	4	1	1	2	1	2	1	4	1				
4	5	1	2	3	1	2	2	3	2				
5	6	1	1	2	2	4	3	1	1				
6	7	1	4	4	1	4	5	2	2				
7	10	1	1	1	2	4	3	1	2				
8	12	1	2	4	1	1	1	4	2				
9	16	1	1	3	2	2	2	1	2				
10	17	1	1	1	2	4	5	2	1				
11	18	1	4	1	1	3	1	3	1				
12	20	1	1	2	1	3	1	2	2				
13	21	1	1	2	1	3	1	3	2				
14	23	1	1	2	2	4	1	4	2				
15	26	1	4	1	1	4	3	1	2				
16	27	1	4	2	1	3	1	3	1				
17	28	1	2	3	1	2	1	4	2				
18	29	1	4	2	1	4	1	2	1				
19	30	1	2	4	1	2	2	4	2				
20	32	1	2	2	2	2	1	1	2				
21	35	1	1	3	1	3	2	4	1				
22	36	1	2	4	1	1	1	4	2				
23	37	1	1	2	2	4	3	2	1				

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Datos Variables.sav [ConjuntoDatos3] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 22 de 22 variables

	D1	D2	D3	D4	D5	Cambio	D6	D7	D8	D9	Motivación	Cambio	Motivacion	EstructurayP rocesos	Te
1	19	8	15	10	8	60	24	14	7	9	54	3	3	3	3
2	18	10	15	10	9	62	25	15	10	6	56	3	3	3	3
3	14	8	14	8	9	53	21	12	9	5	47	3	2	2	2
4	17	8	12	9	8	54	18	11	8	7	44	3	2	3	3
5	8	2	11	2	7	30	10	9	2	5	26	1	1	1	1
6	18	7	15	10	9	59	20	14	7	6	47	3	2	3	3
7	17	8	15	10	10	60	19	11	8	9	47	3	2	3	3
8	17	10	14	10	9	60	24	15	10	8	57	3	3	3	3
9	16	9	11	9	7	52	21	12	8	7	48	3	2	3	3
10	13	6	13	7	8	47	14	10	8	7	39	2	2	2	2
11	15	7	13	7	6	48	18	10	5	6	39	2	2	2	2
12	17	10	15	8	10	60	19	11	10	8	48	3	2	3	3
13	17	9	11	8	8	53	16	12	8	7	43	3	2	3	3
14	9	2	11	6	6	34	14	7	6	6	33	2	2	1	1
15	16	7	12	7	7	49	15	12	8	7	42	3	2	3	3
16	18	8	12	8	8	54	18	12	9	8	47	3	2	3	3
17	13	3	13	4	5	38	13	6	6	6	31	2	2	2	2
18	15	9	13	9	8	54	17	12	8	7	44	3	2	2	2
19	16	8	12	8	8	52	14	13	8	9	44	3	2	3	3
20	18	8	14	7	9	56	11	10	7	10	38	3	2	3	3
21	17	10	15	9	9	60	18	13	8	8	47	3	2	3	3
22	20	10	15	10	10	65	21	15	10	6	52	3	3	3	3

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON



