

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Monografía

**Reconocimiento y Recompensa Como Factores Clave de Productividad en
Carfix Center Cobija**

Modalidad Vía Diplomado

Presentado por: Univ. Fidelia Gomez Medrano

Para optar al título de Licenciatura en Ingeniería Comercial

Docente Guía: Ing. Yelika Alave C.

Cobija - Pando – Bolivia

2025

Dedicatoria

A **DIOS**, fuente infinita de fortaleza y sabiduría, por iluminar mi camino, darme fuerzas cuando creí desfallecer y concederme la gracia de culminar este sueño anhelado. A **ÉL**, quien me sostuvo en silencio, dedico con humildad este logro.

A mi amada **FAMILIA** que representa el cimiento más firme de mi vida. A mi **ESPOSO**, Guido Oliver Bustamante Choque, por ser mi compañero incondicional, por su paciencia, comprensión y amor infinito. Gracias por creer en mí incluso cuando las fuerzas parecían agotarse; fuiste quien me sostuvo, acompañó cada desvelo alentándome con palabras de ánimo y con tu ejemplo de perseverancia. Este triunfo también es tuyo, porque en cada paso de este proceso sentí tu apoyo inquebrantable y tu presencia constante.

A mis **HIJOS** Oliver Angel y Dennis Franco Bustamante Gómez, mis más grandes tesoros y la razón más pura de mi esfuerzo. Por su ternura, sus sonrisas y su amor incondicional, que llenaron de luz mis días y me recordaron el propósito de cada sacrificio. Este logro es para ustedes, mis pequeños, para que vean que los sueños se alcanzan con fe, esfuerzo y determinación.

A mis queridos **PADRES**, Víctor Gómez Rodríguez y Natividad Medrano Agreda, aunque no estuvieron presentes en mi formación académica, fueron siempre una fuente de inspiración constante. Sus enseñanzas, su ejemplo de vida y sus valores me guiaron a lo largo de este camino. Los llevo en mi corazón y agradezco profundamente todo lo que hicieron para que hoy cumpla este sueño.

Con un amor eterno, dedicó este logro a la memoria de mi querido **HERMANO** Grover Edgar Gómez Medrano, cuya ausencia dejó un vacío imposible de llenar, pero los recuerdo sigue siendo luz y fortaleza en mi vida. Su espíritu, su cariño y las huellas que dejó en mi corazón me acompañaron en cada paso de este camino. Este triunfo también es por ti, porque sé que desde el cielo celebras conmigo.

Agradecimientos

A la Universidad Amazónica de Pando, noble institución que abrió sus puertas para forjar mi camino profesional y me brindó las herramientas necesarias para alcanzar este sueño. Gracias por ser el espacio donde el conocimiento y los valores se entrelazaron para formar la profesional que hoy soy.

A la Carrera de Ingeniería Comercial, por ofrecerme una formación integral y de calidad, por cada experiencia de aprendizaje y por prepararme con excelencia para enfrentar los desafíos del mundo profesional. Este logro es fruto de la educación que recibí en sus aulas.

Al Director de la Carrera de Ingeniería Comercial, Ing. Carlos Benquique Claure, por su liderazgo, dedicación y compromiso con la excelencia académica. Gracias por su guía, por impulsar nuestra formación con visión y profesionalismo, y por ser ejemplo de entrega y vocación de servicio.

A mis queridos docentes, quienes con paciencia, sabiduría y generosidad compartieron sus conocimientos y experiencias. Gracias por cada enseñanza, por su dedicación incansable y por inspirarme a ser mejor cada día. Su huella quedará marcada en mi formación profesional y personal.

A mis compañeros de carrera, quienes hicieron de este camino una experiencia inolvidable. Gracias por su amistad, por el apoyo mutuo en los momentos difíciles, por cada trabajo compartido y por las vivencias que convirtieron estos años en algo más que estudios. Llevaré siempre en mi corazón los lazos que forjamos.

A todos quienes de alguna manera contribuyeron a mi formación y estuvieron presentes en este proceso, mi más sincero agradecimiento. Cada palabra de aliento y cada gesto de apoyo fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

Índice

INTRODUCCION	1
1.JUSTIFICACION	2
2.EL PROBLEMA A INVESTIGAR	3
2.1.Descripción de la Situación Problemática	3
2.2.Delimitación del Problema	4
2.3.Planteamiento del Problema Científico	4
2.4.Definición del Objeto De Estudio	5
3.OBJETIVOS	5
3.1.Objetivo General	5
3.2.Objetivos Específicos	5
4.SUSTENTO TEORICO DEBATE Y REFLEXION	6
4.1.Marco Teórico	6
4.1.1.Mecanismos de reconocimiento y recompensa	6
4.1.1.1.Recompensas Extrínsecas	6
4.1.1.2.4.Recompensas Intrínsecas	8
4.1.1.3.Reconocimiento: Formal, Informal y Social	10
4.1.1.4.Retroalimentación (Feedback)	11
4.1.2.Desempeño y la Productividad	11
4.1.2.1.Desempeño	12
4.1.2.2.Productividad	12
4.1.2.3.Personal de servicio	13
4.1.3.Sistemas de recompensa y su influencia en la productividad	14
4.2.Diseño Metodológico	14
4.2.1.Enfoque	14
4.2.2.Línea de Investigación	15
4.2.3.Tipo de Investigación	15
4.2.4.Métodos de Investigación	15
4.2.5.Técnicas e Instrumentos	15
4.2.6.Población y Muestra	15
4.3.Resultados	16
4.3.1.Teorías relacionadas a los mecanismos de reconocimiento y recompensa con el incremento de la productividad	16
4.3.1.1.Teoría de los Dos Factores de Herzberg	17
4.3.1.2.Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000)	19
4.3.1.3.Teoría de las Expectativas de Vroom (1964)	20
4.3.1.4.Teoría del Reforzamiento de Skinner (1974)	21

	v
4.3.1.5. Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964)	22
4.3.2. Percepciones sobre la Aplicación y Efectos de los Mecanismos de Reconocimiento y Recompensa en la Productividad en Carfix Center	22
4.3.2.1. Percepción Jefatura Carfix Center	22
4.3.2.2. Percepción del Personal Carfix Center	25
4.3.3. Propuesta de Mecanismos de Reconocimiento y Recompensa para Carfix Center	29
4.3.3.1. Fundamentación	29
4.3.3.2. Mecanismos de Recompensa Propuestos	32
4.3.3.3. Implementación Escalonada	43
4.3.3.4. Herramientas de Soporte	45
4.3.3.5. Riesgos y Mitigación	47
4.3.3.6. Presupuesto Estimado del Programa	48
4.3.3.7. Análisis Costo-Beneficio	50
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
5.1. Conclusiones	51
5.2. Recomendaciones	52
6. APORTE CIENTIFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION	53
7. BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS	59

Índice de tablas

Tabla 1. Teorías seleccionadas sobre reconocimiento, recompensa y productividad.	17
Tabla 2. Percepción personal de Servicio.	26
Tabla 3. Estructura escalonada	33
Tabla 4. Plan de Carrera Interno	38
Tabla 5. Indicadores clave de productividad	41
Tabla 6. Indicadores clave de compromiso laboral	42
Tabla 7. Indicadores clave del programa de reconocimiento y recompensa	43
Tabla 8. Riesgos identificados y estrategias de mitigación	48
Tabla 9. Inversión inicial del programa	49
Tabla 10. Costos operativos mensuales del programa	49
Tabla 11. Costos operativos anuales del programa	50
Tabla 12. Resumen de inversión total del programa	50

Indicé de Figuras

Figura 1. Entrevista Jefatura	24
Figura 2. Entrevista Personal de Servicio	27
Figura 3. Diagrama de Diagnostico	29
Figura 4. Sistema GDTaller	36

Indicé de Anexos

Anexo 1. Entrevista Estructurada Jefatura	46
Anexo 2. Cuestionario percepción del servicio de personal	48
Anexo 3. Álbum Fotográfico	50

Resumen

Esta investigación aborda la problemática de los mecanismos de reconocimiento y recompensa en Carfix Center, enfocándose en su efecto sobre la productividad del personal de servicio. El estudio surge ante la necesidad de formalizar estos sistemas motivacionales, que presentan limitaciones por falta de estructura y capacitación técnica. El objetivo general fue establecer la influencia de dichos mecanismos en la productividad del personal, mediante tres objetivos específicos: describir las teorías motivacionales relacionadas, analizar percepciones de jefatura y empleados a través de entrevistas, y proponer un programa de mecanismos ajustado al contexto. La metodología combinó un enfoque cualitativo con técnicas documentales y entrevistas estructuradas a la población objetivo conformada por una jefatura y siete técnicos. El marco teórico integró seis teorías motivacionales: Herzberg, Adams, Deci y Ryan, Vroom, Skinner y Blau, resaltando la necesidad de sistemas justos, transparentes y adaptados a necesidades intrínsecas y extrínsecas. Los resultados evidenciaron la carencia de un sistema estructurado, ausencia de reconocimiento formal e informal, y la importancia de la capacitación técnica para potenciar el impacto de las recompensas. Se propone un programa integral que combina incentivos monetarios escalonados con mecanismos de reconocimiento no monetario y desarrollo profesional, donde cada componente se fundamenta explícitamente en las teorías motivacionales. El programa incluye indicadores clave de desempeño (KPIs), implementación escalonada en tres fases, herramientas tecnológicas y un presupuesto de Bs. 46,654 para el primer año con retorno de inversión estimado de 6 a 12 meses, buscando mejorar el clima organizacional y aumentar la productividad sostenible.

Palabras clave: Reconocimiento laboral, recompensa, motivación, productividad, teorías motivacionales

Abstract

This study addresses the issue of recognition and reward mechanisms at Carfix Center, focusing on their effect on service staff productivity. The research arises from the need to formalize these motivational systems, which face limitations due to lack of structure and technical training. The general objective was to establish the influence of these mechanisms on staff productivity through three specific objectives: describing related motivational theories, analyzing perceptions of management and employees through interviews, and proposing a context-adjusted mechanism program. The methodology combined a qualitative approach with documentary analysis and structured interviews involving the target population of one manager and seven technicians. The theoretical framework integrated six motivational theories: Herzberg, Adams, Deci and Ryan, Vroom, Skinner, and Blau, emphasizing the need for fair, transparent systems tailored to intrinsic and extrinsic needs. Results highlighted the absence of a structured system, lack of formal and informal recognition, and the importance of technical training to enhance reward impact. A comprehensive program is proposed combining scaled monetary incentives with non-monetary recognition mechanisms and professional development, where each component is explicitly grounded in motivational theories. The program includes key performance indicators (KPIs), three-phase scaled implementation, technological tools, and a detailed budget of Bs. 46,654 for the first year with an estimated return on investment of 6 to 12 months, aiming to improve organizational climate and sustainably increase staff productivity.

Keywords: Workplace recognition, reward, motivation, productivity, motivational theories

INTRODUCCION

La presente investigación se enmarca en el estudio de los mecanismos de reconocimiento y recompensa para la empresa Carfix Center de Cobija, enfocándose en su influencia sobre la productividad del personal de servicio. La problemática surge ante la falta de formalización y seguimiento de estos sistemas motivacionales, así como la carencia de capacitación técnica que limita el impacto positivo en el desempeño laboral. La pregunta de investigación se centra en cómo estos mecanismos afectan la productividad y motivación del equipo de trabajo en el contexto específico de un taller mecánico.

El objeto de estudio está constituido por las estrategias, políticas y prácticas organizacionales de reconocimiento y recompensa implementadas por la empresa, y su efecto en el compromiso, eficiencia y clima laboral del personal de servicio. El objetivo general consiste en establecer la influencia de dichos mecanismos en la productividad del personal, mientras que los objetivos específicos abordan: la descripción de las teorías relacionadas a los mecanismos de reconocimiento y recompensa con el incremento de la productividad; la determinación mediante entrevistas a jefaturas y personal de servicio de la percepción sobre la aplicación actual y la influencia real de estos mecanismos en su productividad; y la propuesta de un programa de mecanismos de reconocimiento y recompensa aplicables en Carfix Center, basados en los hallazgos documentales y de campo, con el fin de mejorar la productividad del personal de servicio.

La metodología combina un enfoque cualitativo con la aplicación de técnicas documentales y entrevistas estructuradas al universo poblacional conformado por una jefatura y siete técnicos del personal operativo. Este enfoque permite comprender en profundidad las percepciones, significados y experiencias de los actores involucrados, capturando la riqueza y complejidad del contexto estudiado.

El sustento teórico integra seis teorías clásicas y contemporáneas de la motivación laboral: la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, que distingue entre factores de higiene y motivadores; la Teoría de la Equidad de Adams, que enfatiza la importancia de la justicia y transparencia; la

Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan, que resalta las necesidades psicológicas de competencia, autonomía y relación; la Teoría de las Expectativas de Vroom, que establece la importancia de la instrumentalidad y valencia de las recompensas; la Teoría del Reforzamiento de Skinner, que explica el poder del refuerzo positivo contingente; y la Teoría del Intercambio Social de Blau, que enmarca el reconocimiento como moneda social de reciprocidad. Todas estas perspectivas enfatizan la importancia de sistemas justos, transparentes y alineados con las necesidades psicológicas de los empleados.

La investigación se justifica por la necesidad de brindar soluciones concretas a un problema organizacional que impacta directamente en la eficiencia operativa y el bienestar laboral, con un alcance centrado en un taller automotriz en Bolivia, aportando además un análisis contextualizado y actualizado. La novedad teórica radica en la integración crítica y aplicada de diversas perspectivas motivacionales para diseñar un programa de reconocimientos y recompensas adaptable, inclusivo y efectivo en contextos empresariales similares, contribuyendo así tanto al conocimiento académico como a la mejora práctica en la gestión del talento humano.

1. JUSTIFICACION

La investigación se justifica en la necesidad de abordar y mejorar los mecanismos de reconocimiento y recompensa en Carfix Center, dado que la actual falta de formalización y capacitación limita el impacto positivo en la productividad y motivación del personal. Este estudio busca llenar un vacío cognitivo al proporcionar un análisis integral que vincule las percepciones de la jefatura y el personal con las teorías motivacionales actuales, desarrollando una propuesta ajustada al contexto específico del taller. Al orientar la investigación hacia la descripción, evaluación y diseño de estrategias justas y transparentes, se contribuye no solo a optimizar el desempeño laboral y el clima organizacional, sino también a fortalecer el conocimiento académico aplicado a microempresas en el sector automotriz en Bolivia. La investigación, por tanto, es relevante para mejorar la gestión del talento humano, promover un ambiente colaborativo y sostener la productividad, aspectos fundamentales para el éxito organizacional y la competitividad empresarial en contextos similares.

2. EL PROBLEMA A INVESTIGAR

2.1. Descripción de la Situación Problemática

En el contexto organizacional, la implementación de programas de reconocimiento y recompensa enfrenta diversos problemas que afectan su impacto en la productividad y satisfacción laboral. Un primer problema identificado es la falta de adecuación de estas estrategias al contexto particular de la empresa, lo que puede repercutir en la baja motivación y compromiso de los empleados (Aguirre Castillo, 2025). En micro y pequeñas empresas, la diversidad cultural y sectorial exige adaptar los mecanismos de reconocimiento para que realmente resuenen con las necesidades del personal, pues una estrategia genérica puede resultar ineficaz o incluso contraproducente.

Además, los programas que carecen de criterios claros, justos y transparentes generan percepciones de favoritismo y discriminación, afectando la cohesión del equipo y el ambiente laboral Serna, (2024). La equidad en el reconocimiento es fundamental para mantener la motivación y evitar conflictos internos. Por otro lado, es esencial entender y considerar las diferencias individuales en cuanto a qué tipo de recompensas prefieren los colaboradores, ya que tanto el reconocimiento verbal como los incentivos económicos o las oportunidades de desarrollo profesional tienen diferentes grados de efectividad según el contexto (Rosero, 2020).

La falta de evaluación continua de estos programas impide conocer su impacto real y ajustar las estrategias diseñadas, lo que limita la capacidad de mejorar la productividad y retener talento a largo plazo. En este sentido, la investigación destaca que un seguimiento riguroso y la retroalimentación constante son necesarios para optimizar las prácticas de reconocimiento y recompensa y asegurar que contribuyan efectivamente a los objetivos organizacionales.

Carfix Center, como parte del sector de servicios automotrices, enfrenta retos típicos de este tipo de empresas, entre ellos la gestión de la seguridad y salud laboral de sus trabajadores, quienes están expuestos a diversos riesgos propios del trabajo mecánico, como accidentes, manipulación de herramientas y productos químicos. Estas condiciones laborales demandan una adecuada gestión de los recursos humanos, donde los mecanismos de reconocimiento y

recompensa juegan un papel fundamental para motivar y fomentar la productividad del personal en un ambiente que puede ser exigente y riesgoso.

2.2. Delimitación del Problema

La delimitación temática de la investigación está en relación a los programas de reconocimiento y recompensa para el personal de servicio y su influencia en la productividad. El estudio se centró específicamente en comprender cómo las estrategias motivacionales aplicadas por la organización inciden en el desempeño y compromiso laboral de los trabajadores que prestan servicios de mantenimiento y atención técnica.

En cuanto a la delimitación espacial, la investigación se desarrolla en las instalaciones de Carfix Center, un taller mecánico que opera en la ciudad de Cobija, departamento de Pando. En este espacio empresarial se llevará a cabo la recolección de información, con el propósito de obtener datos reales sobre las prácticas de reconocimiento, las percepciones del personal y los efectos de dichas prácticas en los niveles de productividad.

Respecto a la delimitación temporal, el estudio contempla un periodo de tres semanas, durante el cual se realizarán las observaciones, entrevistas y aplicación de instrumentos de medición, asegurando un abordaje puntual y concentrado de la problemática planteada.

Finalmente, la delimitación muestral comprende al grupo conformado por las jefaturas responsables de la gestión del talento humano y al personal operativo de servicio de la empresa, pues son los actores directamente vinculados con los mecanismos de reconocimiento y recompensa, así como los principales sujetos sobre los que repercute su implementación.

2.3. Planteamiento del Problema Científico

¿Cómo influyen los mecanismos de reconocimiento y recompensa aplicados por la empresa Carfix Center de Cobija en la productividad del personal de servicio?

2.4. Definición del Objeto De Estudio

El objeto de estudio de la presente investigación está constituido por los mecanismos de reconocimiento y recompensa implementados por la empresa Carfix Center de la ciudad de Cobija, y su influencia directa en la productividad del personal de servicio. Dichos mecanismos comprenden las estrategias, acciones y políticas que la organización utiliza para valorar, motivar y estimular el desempeño laboral de sus trabajadores.

A través de este objeto de estudio se busca analizar de qué manera las prácticas de reconocimiento, tanto simbólicas como materiales, inciden en el nivel de compromiso, eficiencia y calidad del trabajo realizado por el personal operativo. De igual forma, se pretende identificar las percepciones del equipo de servicio respecto a la justicia, frecuencia y efectividad de estas recompensas, así como determinar si tales mecanismos contribuyen a mejorar los resultados productivos y fortalecer el clima laboral dentro de la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Establecer la influencia de los mecanismos de reconocimiento y recompensa aplicados por la empresa Carfix Center de Cobija en la productividad del personal de servicio.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir las teorías relacionadas a los mecanismos de reconocimiento y recompensa con el incremento de la productividad.
- Determinar mediante entrevistas a las jefaturas y al personal de servicio de Carfix Center la percepción sobre la aplicación actual y la influencia real de los mecanismos de reconocimiento y recompensa en su productividad.
- Proponer un programa de mecanismos de reconocimiento y recompensa aplicables en Carfix Center, basados en los hallazgos documentales y de campo, con el fin de mejorar la productividad del personal de servicio

4. SUSTENTO TEORICO DEBATE Y REFLEXION

4.1. Marco Teórico

4.1.1. Mecanismos de reconocimiento y recompensa

Según Mayhew (2014), el reconocimiento y la recompensa conforman un sistema que da valor a los esfuerzos, logros y comportamientos positivos de los empleados, facilitando una mayor motivación y compromiso en el trabajo.

Este sistema debe basarse en la justicia y equidad para que sea percibido como legítimo y efectivo, incluyendo tanto incentivos monetarios como simbólicos que se adecuen a las necesidades y preferencias individuales (Mayhew, 2014).

Por su parte, Bowen (2000) sostiene que el reconocimiento intrínseco, como el aprecio y la valoración pública, tiene un mayor impacto motivacional en los trabajadores que las recompensas exclusivamente monetarias, las cuales, si no se manejan con cuidado, pueden socavar la confianza y reducir el compromiso a largo plazo. Ambos autores coinciden en que un programa de recompensas efectivo debe ser equitativo, transparente y alineado con los objetivos organizacionales para fomentar la productividad y la satisfacción de los empleados.

4.1.1.1. Recompensas Extrínsecas

Las recompensas extrínsecas se explican como aquellos incentivos externos al trabajo que buscan motivar mediante beneficios tangibles. Truxillo, Bauer y Erdogan (2016) destacan que las compensaciones financieras —como salarios, bonos y comisiones— son instrumentos clave para atraer y mantener talento en las organizaciones. Complementariamente, Cummings y Worley (2015) señalan que los beneficios adicionales, como seguros médicos o vales, funcionan como garantías que aumentan la estabilidad laboral y la satisfacción del empleado. Por último, Huilcapi-Masacon, Castro-López y Jácome-Lara (2017) enfatizan el valor motivacional del reconocimiento tangible, como trofeos o regalos, que simbolizan la valoración material del logro.

Compensación Financiera

La compensación financiera es uno de los incentivos extrínsecos más estudiados y criticados en la literatura sobre motivación laboral. Bedodo Espinoza (2006) plantea que la compensación va más allá del simple pago por servicio, integrando elementos monetarios y no monetarios que influyen en la motivación y desempeño del trabajador. Según esta autora, una compensación correctamente diseñada impacta positivamente en la motivación al combinar estímulos financieros tradicionales con incentivos psicológicos asociados al contexto laboral. Por otro lado, Dessler (2014) sostiene que los incentivos financieros como bonos y aumentos salariales son recompensas clave que motivan a los empleados a superar las metas de producción, destacando la importancia del refuerzo monetario como mecanismo para inducir mejores resultados laborales. Sin embargo, ambos coinciden en que la compensación debe ser justa y percibida como equitativa para evitar desmotivación.

Beneficios y Prestaciones

Los beneficios y prestaciones representan otro componente esencial de las recompensas extrínsecas. Cummings y Worley (2015) explican que este tipo de recompensas proveen a los empleados seguridad y estabilidad, aspectos vitales para la satisfacción laboral y, consecuentemente, para la productividad a largo plazo. Estos beneficios incluyen seguros de salud, planes de pensión, vales y otros servicios que complementan directamente el salario, proporcionando un sentido de protección y apoyo institucional. Avilés-Peralta (2024) añade que la creciente tendencia al salario emocional incorpora también prestaciones que atienden necesidades psicológicas y sociales del trabajador, reforzando su compromiso y lealtad hacia la organización.

Reconocimiento Tangible

El reconocimiento tangible, como trofeos, regalos y viajes, es un tipo de recompensa extrínseca que simboliza reconocimiento visible y público. Huilcapi-Masacon, Castro-López y Jácome-Lara (2017) aseguran que estos estímulos motivan a los empleados a mantener un alto rendimiento y esfuerzo, ya que representan un valor simbólico de su trabajo. Levy (2013)

destaca que este tipo de reconocimiento puede ser parte de sistemas formales de motivación que refuercen positivamente las conductas deseadas, incrementando el sentido de pertenencia y valoración dentro de la empresa. No obstante, enfatizan que, para ser efectivo, el reconocimiento tangible debe ser oportuno y estar alineado con los logros concretos del trabajador.

4.1.1.2.4.Recompensas Intrínsecas

Deci y Ryan (2000), pilares de la teoría de la autodeterminación, explican que las recompensas intrínsecas provienen de la satisfacción psicológica y la realización personal derivada del trabajo mismo. La autonomía, el sentido de logro y el significado que el empleado atribuye a sus tareas constituyen motores motivacionales internos que potencian el compromiso. McClelland (1961) complementa esta visión al destacar la necesidad de logro como un factor potente que impulsa a los trabajadores a alcanzar metas desafiantes y desarrollar su potencial.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se define como el grado de bienestar y cumplimiento que experimenta un empleado en su trabajo, y ha sido identificada como un factor clave para mantener la motivación y la productividad (Watkins, 2025). Según Locke (1976), la satisfacción surge cuando las expectativas del empleado respecto a su trabajo se cumplen o superan, generando un sentimiento positivo que impulsa su rendimiento. Por otro lado, Hackman y Oldham (1976) sostienen que la satisfacción laboral está directamente relacionada con la percepción de significado y el grado de autonomía en las tareas.

Desde una perspectiva psicológica, la satisfacción laboral también implica la percepción de que el trabajo aporta un propósito personal, contribuyendo al compromiso y la lealtad hacia la organización (Deci & Ryan, 2000). En consecuencia, una alta satisfacción laboral fomenta conductas positivas, reduce la rotación y aumenta la eficiencia.

Es evidente que la satisfacción laboral no solo beneficia al empleado, sino que también incrementa la productividad general de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo más saludable y comprometido.

Sentido de Logro

El sentido de logro se refiere a la percepción de haber alcanzado metas significativas, satisfaciendo las expectativas personales y laborales. McClelland (1961) señala que este factor motiva a los individuos a esforzarse y persistir en sus tareas, elevando su nivel de desempeño. La sensación de logro, expresa Watkins (2025), alimenta la autoestima y el compromiso, generando una motivación intrínseca que favorece la autoeficacia.

Una persona que experimenta un sentido de logro se siente competente y valorada, lo que refuerza su interés en continuar logrando objetivos cada vez más desafiantes (Deci & Ryan, 2000). Este concepto también se relaciona con el autocontrol y la autorregulación, ya que el éxito en alcanzar metas proporciona satisfacción interna y el deseo de seguir creciendo.

Fomentar un entorno que ofrezca desafíos adecuados y reconocimiento por los logros puede potenciar este sentido, incrementando la motivación intrínseca y, por ende, el rendimiento sostenido en la organización.

Autonomía

La autonomía en el trabajo es la percepción de tener control sobre cómo y cuándo realizar las tareas, lo que está estrechamente ligado a la motivación intrínseca y al bienestar psicológico. Deci y Ryan (2000) argumentan que la autonomía satisface la necesidad básica de autodeterminación, facilitando un compromiso más profundo y sostenido con el trabajo. Cuando los empleados tienen libertad para tomar decisiones, sienten mayor responsabilidad y propiedad sobre sus actividades, lo cual incrementa la calidad y eficiencia de su desempeño.

Desde un enfoque organizacional, la autonomía fomenta la creatividad y la innovación, ya que los empleados se sienten empoderados para proponer mejoras y nuevas ideas (Gagné & Deci, 2005). Sin embargo, debe equilibrarse con claridad en roles y responsabilidades para evitar ambigüedades que puedan generar ansiedad o falta de dirección.

Promover la autonomía, acompañada de una cultura de apoyo y confianza, puede transformar significativamente la motivación interna y la satisfacción, conduciendo a mejores resultados en la productividad del personal de servicio.

Significado

El sentido de significado se refiere a la percepción de que el trabajo tiene un valor personal y contribuye a un propósito mayor. Según Conroy, Krez, y Williams (2018), cuando los empleados sienten que su labor está alineada con sus valores y creencias, experimentan una mayor motivación intrínseca. La motivación basada en el significado es fundamental para mantener altos niveles de compromiso, especialmente en tareas que requieren esfuerzo sostenido y creatividad.

La teoría de la autodeterminación también respalda esta idea, indicando que la satisfacción de la necesidad de propósito fomenta la motivación interna y la resiliencia frente a desafíos (Deci & Ryan, 2000). En contextos laborales, promover un sentido de contribución social o un impacto positivo puede reforzar los lazos emocionales y la motivación.

En organizaciones como Carfix Center, destacar cómo el trabajo de cada empleado contribuye a la misión más amplia puede potenciar profundamente su motivación intrínseca, fomentando un vínculo emocional que ayude a mantener un alto rendimiento a largo plazo.

4.1.1.3.Reconocimiento: Formal, Informal y Social

Levy (2013) define el reconocimiento formal como programas estructurados (por ejemplo, "Empleado del Mes") que institucionalizan la valoración. En cambio, Stanley (2012) resalta la importancia del reconocimiento informal: gestos espontáneos, felicitaciones o agradecimientos que fortalecen las relaciones laborales. Rivas y López (2012) aportan que el reconocimiento social, proveniente de los pares, fomenta la cooperación y crea un clima organizacional positivo que incrementa el rendimiento. Además, la retroalimentación positiva se identifica como una práctica crítica para reforzar las conductas deseadas y motivar continuamente

4.1.1.4. Retroalimentación (Feedback)

La retroalimentación o feedback es un elemento fundamental en la motivación laboral y la mejora del desempeño. Según la Teoría de la Motivación y los Dos Factores de Herzberg (2023), la retroalimentación constituye un factor motivador clave que ofrece a los empleados información relevante sobre su trabajo, permitiéndoles comprender el impacto de sus acciones y corregir comportamientos. Herzberg sostiene que para mantener alta la motivación es necesario que esta retroalimentación sea frecuente, específica y constructiva, ayudando a fortalecer el sentido de responsabilidad y logro.

De manera complementaria, la Teoría de la Expectativa de Vroom (2024) explica que la motivación depende de la expectativa del empleado de que sus esfuerzos serán reconocidos y recompensados. En este marco, la retroalimentación positiva funciona como un reforzador que incrementa la probabilidad de que el empleado repita conductas exitosas. Además, la retroalimentación es un mecanismo para clarificar objetivos y estandarizar el desempeño esperado, como indica Locke y Latham (1990) en su Teoría de Metas, que resalta la importancia del feedback para medir avances y proporcionar dirección.

Asimismo, la Psicología Organizacional resalta que dar un feedback oportuno y positivo crea un ambiente de trabajo estimulante, reduce la ambigüedad y fortalece la relación entre empleados y líderes, favoreciendo la comunicación abierta y la mejora continua (TeamInsights, 2024). Por tanto, la retroalimentación es crucial para mantener la motivación intrínseca y extrínseca, siendo un mecanismo efectivo para la gestión del talento humano.

4.1.2. Desempeño y la Productividad

El desempeño laboral y la productividad son dos conceptos interrelacionados y centrales en la gestión organizacional, siendo objeto de múltiples teorías que explican sus determinantes y efectos.

4.1.2.1.Desempeño

El desempeño se define como el conjunto de comportamientos y resultados observables que un trabajador exhibe en cumplimiento de sus responsabilidades (Andrade, 2023). Esta definición incluye tanto la calidad como la cantidad de trabajo realizado, así como la eficiencia y el cumplimiento de metas. Las teorías del desempeño laboral enfatizan factores personales como habilidades, conocimientos, motivación, así como el contexto organizacional que pueden potenciar o limitar el rendimiento (Buk, 2023). Por ejemplo, la teoría de la expectativa de Vroom plantea que la motivación para el desempeño depende de la creencia del empleado en que su esfuerzo será recompensado y valorado adecuadamente. Paralelamente, la teoría de la fijación de metas de Locke sostiene que objetivos claros y desafiantes inducen a niveles superiores de desempeño.

4.1.2.2.Productividad

La productividad, por su parte, se refiere a la eficiencia con la que se transforman recursos en resultados útiles, incorporando no solo el rendimiento individual sino el colectivo y organizacional (Ramírez Méndez, 2022). La productividad es vista como una consecuencia natural del buen desempeño, sin embargo, también depende de factores estructurales, tecnológicos y organizacionales.

Herzberg, a través de su teoría de los dos factores, señala que tanto la motivación intrínseca como los factores higiénicos (condiciones laborales, reconocimiento) influyen en el desempeño eficaz que desencadena la productividad (Herzberg, 2023). Bowen y Ostroff (2004) sostienen que un sistema coherente de prácticas y políticas organizacionales fortalece el desempeño mediante la alineación de objetivos individuales y organizacionales.

A su vez la productividad se define como la eficacia con que se utilizan los factores de producción para generar bienes y servicios, midiendo la eficiencia y relaciones entre recursos y resultados (Ramírez Méndez, 2022). En este sentido, Elton Mayo plantea que factores sociales como la moral, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia fomentan un aumento

de la productividad a través de la motivación y armonización entre objetivos económicos y humanos (Ramírez Méndez, 2022).

Por otro lado, desde la perspectiva de la Teoría Z de Ouchi (1981), la productividad está estrechamente vinculada con la satisfacción y el sentido de reconocimiento del trabajador en su ambiente laboral; cuanto más reconocido y valorado se sienta, mayor será su motivación y eficiencia (Secretaría.es, s.f.). Esta teoría subraya que las relaciones humanas y la valoración individual constituyen pilares para mejorar el rendimiento productivo.

Productividad del personal

La productividad del personal es un indicador clave que mide cuán eficientemente un empleado o grupo contribuye a lograr los fines organizacionales con respecto al tiempo, esfuerzo y recursos invertidos (Stryker, 2024). Incrementar dicha productividad implica no sólo mejorar las habilidades y conocimientos, sino también fomentar un entorno de trabajo equilibrado, donde el reconocimiento continuo, la retroalimentación y la autonomía son factores críticos (Stryker, 2024).

Gómez (2018) señala que variables como la motivación, satisfacción laboral, aprendizaje y sistemas de recompensa impactan de manera decisiva en la productividad del recurso humano, siendo indispensable para las organizaciones diseñar estrategias que, atendiendo estas dimensiones, promuevan mejoras continuas en eficiencia y calidad.

4.1.2.3. Personal de servicio

El personal de servicio, como recurso humano que interactúa directamente con clientes o usuarios, desempeña un papel estratégico en la productividad organizacional. Su desempeño se ve influenciado por sus condiciones laborales, reconocimiento y motivación (Ramírez Méndez, 2022; Secretaría.es, s.f.). La aplicación efectiva de sistemas de reconocimiento y recompensa, junto con un ambiente laboral que promueva su desarrollo y bienestar, impacta positivamente en su productividad y la calidad del servicio ofrecido.

4.1.3. Sistemas de recompensa y su influencia en la productividad

Figueiredo (2025) establece que los sistemas de recompensa bien diseñados contribuyen significativamente al desempeño organizacional, ya que impactan positivamente en la satisfacción laboral, la motivación y la retención del talento. Esta perspectiva es complementada por Kofi (s.f.), quien explora cómo la implementación de sistemas de recompensas efectivos en equipos de trabajo genera un aumento directo en la productividad y calidad del trabajo realizado, evidenciando la importancia de adaptar dichos sistemas al contexto específico de cada organización. La revisión de estas aportaciones evidencia que la implementación de mecanismos adecuados de reconocimiento y recompensa debe ir más allá de la mera entrega de beneficios económicos. Es imprescindible considerar la diversidad de motivaciones individuales y promover un ambiente de trabajo justo donde el reconocimiento simbólico y las oportunidades de desarrollo profesional tengan un rol central. En este sentido, para Carfix Center, diseñar un sistema de recompensas que responda a las realidades y expectativas del personal de servicio puede ser un elemento clave para mejorar su productividad y clima laboral, asegurando así un desempeño eficiente y un compromiso sostenido.

4.2. Diseño Metodológico

4.2.1. Enfoque

El enfoque cualitativo se caracteriza por la recolección y análisis de datos no numéricos para comprender fenómenos desde la perspectiva de los participantes, explorando significados, experiencias y percepciones. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que este enfoque es fundamental cuando se busca profundizar en la comprensión de un fenómeno mediante la interpretación de datos obtenidos a través de técnicas como entrevistas, observaciones y análisis documental, permitiendo captar la riqueza y complejidad del contexto estudiado. En el caso de Carfix Center, aplicar un enfoque cualitativo permitirá comprender en profundidad las percepciones de la jefatura y del personal de servicio sobre los mecanismos de reconocimiento y recompensa, identificando significados, experiencias y necesidades que fundamenten el diseño de una propuesta ajustada a la realidad organizacional.

4.2.2. Línea de Investigación

La línea de investigación de la Carrera de Ingeniería Comercial aplicada es Gestión Estratégica Privada y Desarrollo Empresarial que se centra en analizar y proponer modelos y prácticas que potencien la competitividad y crecimiento organizacional.

4.2.3. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva ya que busca detallar las características y relaciones existentes entre variables sin manipularlas, siendo ideal para diagnosticar escenarios actuales (Arias, s.f.). Además, las técnicas documentales permiten revisar fuentes teóricas, mientras que las de campo implican la recolección directa de información en el entorno real.

4.2.4. Métodos de Investigación

“El método inductivo consiste en partir de observaciones y datos específicos para construir generalizaciones o teorías, mientras que el deductivo inicia con teorías para verificar hipótesis puntuales” (Castillo, 2010). Estos métodos serán utilizados en la investigación ya que la combinación de ambos nos permite realizar un análisis más profundo y completo.

4.2.5. Técnicas e Instrumentos

Se aplicaron revisión bibliográfica y entrevista. La revisión bibliográfica es esencial para fundamentar teóricamente la investigación y contextualizar el problema, permitiendo identificar antecedentes y vacíos de conocimiento (Hernández et al., 2014). La entrevista, como técnica de campo, posibilita obtener información cualitativa directa de los actores involucrados, enriqueciendo el análisis con percepciones, experiencias y realidades específicas (Castro, 2010).

4.2.6. Población y Muestra

En la presente investigación, la población está conformada por la totalidad de jefaturas y personal de servicio de la empresa Carfix Center de la ciudad de Cobija, quienes son los principales actores involucrados en los mecanismos de reconocimiento y recompensa que se

estudian. Para asegurar la representatividad y el alcance completo del fenómeno investigado, se realizará una entrevista a todo el universo poblacional, es decir, a todas las jefaturas y empleados de este grupo, evitando así seleccionar una muestra parcial.

Según López (2004), cuando el universo poblacional es pequeño o manejable, la opción más adecuada es realizar un censo, es decir, entrevistar a todos los integrantes, con el fin de garantizar la exactitud y profundidad de la información recolectada. De esta manera, el presente estudio, tomo ocho personas de las cuales una pertenece a la jefatura y los otros siete pertenecen al personal de servicio.

4.3. Resultados

4.3.1. Teorías relacionadas a los mecanismos de reconocimiento y recompensa con el incremento de la productividad

Se realizó una selección crítica de las teorías más relevantes que explican la relación entre los mecanismos de reconocimiento y recompensa y la productividad laboral. Frente a la multiplicidad de enfoques existentes, la selección se orientó hacia aquellos marcos que, de manera más directa y fundamentada, abordan los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, “la percepción de justicia y los procesos conductuales que subyacen a esta relación dinámica. Como señalan autores clásicos y contemporáneos, la efectividad de estos mecanismos no es universal, sino que está sujeta a la correcta aplicación de principios teóricos específicos” (Herzberg, 1968; Adams, 1965; Deci & Ryan, 2000). Por ello, se priorizaron diferentes teorías en la siguiente tabla se presenta las teorías y justificación de elección.

Tabla 1.

Teorías seleccionadas sobre reconocimiento, recompensa y productividad.

Teoría	Justificación
Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1968)	Es indispensable para distinguir el papel del reconocimiento (factor motivador) de las recompensas económicas básicas (factor de higiene). Explica por qué el reconocimiento puede generar satisfacción y motivación genuina, crucial para roles de servicio.
Teoría de la Equidad de Adams (1965)	Absolutamente crítica en entornos de equipo como el servicio. Advierte que la productividad puede caer drásticamente si el sistema de recompensas se percibe como injusto, haciendo énfasis en la necesidad de equidad y transparencia.
Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000)	Proporciona la base moderna para entender la motivación intrínseca. Explica <i>cómo</i> el reconocimiento bien diseñado satisface las necesidades psicológicas de competencia, autonomía y relación , promoviendo una productividad sostenida y de calidad.
Teoría de las Expectativas de Vroom (1964)	Ofrece un modelo práctico para diseñar sistemas de recompensas efectivos. Establece que para motivar, las recompensas deben ser deseadas (valencia), alcanzables (expectativa) y estar claramente vinculadas al desempeño (instrumentalidad) .
Teoría del Reforzamiento de Skinner (1974)	Desde la perspectiva conductual, explica el poder del refuerzo positivo inmediato . Es útil para entender cómo el reconocimiento constante y contingente a conductas específicas moldea y mantiene comportamientos productivos.
Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964)	Complementa la teoría de la Equidad al enmarcar la relación empleado-empresa como un intercambio social. El reconocimiento es la "moneda" que la organización invierte para obtener mayor esfuerzo y lealtad a cambio.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1.1. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

La aplicación práctica de esta teoría recomienda que las organizaciones se enfoquen en mejorar los factores de higiene para reducir la insatisfacción, y en potenciar los factores motivadores para incrementar la satisfacción y motivación laboral. Herzberg sugirió revisar las políticas y prácticas empresariales para crear un ambiente que no sólo evite la insatisfacción, sino que también propicie un alto nivel de motivación (Herzberg, 2024:)

Implementar esta teoría permite entender que la motivación no solo depende de recompensas externas, sino también de la calidad del propio trabajo y de la percepción de logro y crecimiento personal del empleado, contribuyendo así a un ambiente laboral más saludable y productivo (Madero Gómez, 2022;).

La Teoría de los Dos Factores desarrollada por Frederick Herzberg en 1959, es una de las teorías más relevantes en el campo de la motivación laboral. Esta teoría afirma que existen dos categorías principales de factores que influyen en la satisfacción o insatisfacción en el trabajo:

- **Factores de Higiene**

Estos factores están relacionados con las condiciones del ambiente laboral y su ausencia o deficiencia puede causar insatisfacción. Herzberg explicó que estos factores no motivan por sí mismos, pero su correcta aplicación previene la insatisfacción y crea un entorno propicio para la motivación.

Entre ellos se encuentran: las condiciones laborales, las políticas de la organización, salario, relaciones interpersonales, seguridad laboral, entre otros (Herzberg, 2024; . La ausencia de estos factores genera insatisfacción, pero su presencia no necesariamente motiva.

- **Factores Motivadores**

Son aquellos que realmente impulsan a los empleados a trabajar con entusiasmo, compromiso y alta calidad en sus tareas. Son intrínsecos al trabajo y generan satisfacción y motivación interna. Herzberg identificó algunos como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento profesional (Herzberg, 2024;). La presencia de estos factores fomenta la motivación activa y el compromiso, llevando a una mayor productividad.

- **Teoría de la Equidad de Adams**

La Teoría de la Equidad, desarrollada por John Stacey Adams en 1963, es un marco psicológico que explica la motivación laboral basada en la percepción de justicia entre las aportaciones (insumos) y recompensas (resultados) que un empleado recibe en comparación con otros dentro de la organización (HRDQ, 2025). Adams sostiene que los trabajadores evalúan constantemente

esta relación y que cualquier percepción de desigualdad produce insatisfacción y desmotivación proporcional a la magnitud de la inequidad.

Según esta teoría, los insumos incluyen el esfuerzo, habilidades, experiencia, lealtad, tiempo, compromiso, y otros aportes que el empleado ofrece a la empresa, mientras que los resultados comprenden salario, beneficios, reconocimiento y oportunidades de desarrollo (Coach Pedro Martínez, 2024). Cuando un trabajador percibe que sus insumos no son equitativamente compensados en comparación con sus pares, puede generar reacciones que van desde disminuir el esfuerzo, negociar mejores condiciones o incluso abandonar la organización.

Esta teoría se basa en la teoría del intercambio social, proponiendo que la relación laboral debe percibirse como justa para mantener la motivación y el compromiso. Además, resalta que la comparación social es un mecanismo clave en la evaluación de equidad, por lo que las organizaciones deben gestionar no solo la equidad real, sino la percepción que tienen sus empleados (Your Coach, s.f.).

Los líderes y gerentes deben considerar que recibir un trato justo y transparente impacta directamente en el comportamiento y actitud del personal. La equidad en el lugar de trabajo contribuye a una mayor satisfacción, mitigando la rotación y promoviendo un clima laboral positivo que favorece la productividad (MindTools, s.f.).

4.3.1.2. Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000)

La Teoría de la Autodeterminación (TAD), formulada por Deci y Ryan (2000), es un marco teórico sobre la motivación humana que destaca la importancia de tres necesidades psicológicas básicas para promover la motivación intrínseca, el bienestar y el desarrollo personal: autonomía, competencia y relación. Según esta teoría, los seres humanos son agentes activos que buscan crecer y manejar su conducta de manera autodeterminada, es decir, a partir de procesos internos voluntarios y conscientes, en vez de depender únicamente de estímulos externos o coacciones.

La autonomía se refiere a la necesidad de sentir que uno controla voluntariamente sus acciones y decisiones, lo que es fundamental para que la motivación sea auténtica y duradera. La

competencia implica la sensación de eficacia y habilidad para lograr objetivos y manejar los desafíos propios del contexto. La relación o vinculación social corresponde a la necesidad de sentirse conectado y apoyado por otras personas en un entorno positivo (Ryan & Deci, 2000).

La TAD también distingue diferentes tipos de motivación en un continuo desde la desmotivación, pasando por la motivación extrínseca controlada (realizar actividades por presión o recompensa externa) hasta la motivación intrínseca o autónoma (realizar actividades por interés y satisfacción personal). Esta gradación indica que mientras más se satisfagan las necesidades básicas, mayor será la vocalización y sostenibilidad de la conducta motivada (Ryan & Deci, 2000).

Adicionalmente, la teoría incorpora la Teoría de la Integración Organísmica, que explica cómo las personas internalizan valores y regulaciones externas para integrarlas en su sentido del yo, promoviendo así una motivación más autodeterminada y coherente.

Este enfoque ha sido aplicado con éxito en ámbitos como la educación, el trabajo y la salud, demostrando que la creación de entornos que apoyen la autonomía, competencia y relación maximiza la motivación, el compromiso y el bienestar psicológico (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).

4.3.1.3. Teoría de las Expectativas de Vroom (1964)

La Teoría de las Expectativas, propuesta por Victor Vroom en 1964, es un modelo psicológico que explica la motivación en el entorno laboral a partir de la percepción que tienen los empleados sobre la relación entre su esfuerzo, rendimiento y las recompensas que esperan obtener. Según Vroom, la motivación de un empleado para realizar determinada tarea depende de tres factores clave: expectativa, instrumentalidad y valencia (Vroom, 1964).

La expectativa hace referencia a la creencia del empleado en que su esfuerzo le permitirá alcanzar el nivel de rendimiento deseado. Es decir, si el trabajador confía en que puede realizar bien la tarea y trabajar con eficacia. La instrumentalidad se refiere a la percepción de que ese rendimiento será recompensado, evidenciando un vínculo entre desempeño y recompensa.

Finalmente, la valencia indica cuán valiosa o importante es esa recompensa para el empleado; cuanto mayor sea la valoración, mayor será su motivación para esforzarse.

Vroom formula la motivación como el producto de estos tres factores: $\text{motivación} = \text{expectativa} \times \text{instrumentalidad} \times \text{valencia}$. De este modo, si alguno de estos elementos es cero o muy bajo, la motivación global disminuye o desaparece. La teoría resalta que las decisiones de los empleados son conscientes y se basan en la expectativa de que sus esfuerzos serán efectivos y recompensados, y en qué tan valiosas consideran esas recompensas

4.3.1.4. Teoría del Reforzamiento de Skinner (1974)

La Teoría del Reforzamiento, formulada por Burrhus Frederic Skinner en 1974, es un aporte fundamental dentro del conductismo que explica cómo las conductas pueden ser moldeadas mediante consecuencias que las refuercen o inhiban. Skinner sostiene que la probabilidad de que una conducta se repita aumenta cuando es seguida por un reforzador positivo, un estímulo satisfactorio o agradable, o cuando se elimina un estímulo aversivo mediante un reforzador negativo (Skinner, 1974).

El reforzamiento positivo implica recompensar una conducta para fortalecerla, como el reconocimiento o premios otorgados a empleados que alcanzan metas. Por su parte, el reforzamiento negativo consiste en retirar un estímulo desagradable tras un comportamiento deseado, incrementando así la probabilidad de que se mantenga dicha conducta (Psicología y Mente, 2025). Skinner también distinguió los castigos, que buscan disminuir una conducta, pero enfatizó que el reforzamiento es más efectivo para la modificación de comportamientos.

Además, Skinner desarrolló diferentes programas de reforzamiento, como el continuo y el intermitente, que regulan la frecuencia con que una conducta es recompensada. Estos programas influyen en la resistencia y duración del comportamiento aprendido, siendo aplicables en contextos laborales para gestionar la motivación y la disciplina (Delprato, 1992).

Esta teoría tiene amplia aplicación en la gestión de recursos humanos, pues permite diseñar sistemas efectivos de recompensa que motivan al personal y potencian la productividad.

4.3.1.5. Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964)

La Teoría del Intercambio Social, propuesta por Peter M. Blau en 1964, es un marco sociológico y psicológico que analiza las interacciones humanas como procesos de intercambio de recursos, donde cada individuo busca maximizar beneficios y minimizar costos en sus relaciones (Blau, 1964). Esta teoría sostiene que las relaciones sociales se desarrollan sobre la base de intercambios voluntarios, en los que las personas esperan obtener recompensas tangibles o intangibles a cambio de sus acciones.

Blau distingue que el intercambio social se basa en el principio de reciprocidad: una persona ofrece algo esperando recibir algo a cambio, lo que genera un equilibrio y continuidad en la relación (Rodríguez, 1978). Sin embargo, también reconoce que el intercambio puede generar desequilibrios, como diferencias de poder y estatus, que influyen en la dinámica social organizacional. Estas interacciones no solo involucran bienes y servicios, sino también reconocimiento, información, amor y respeto, considerados recursos valiosos en las relaciones sociales (Blau, 1964).

Además, la teoría resalta que las relaciones sociales, como las laborales, no solo dependen de intercambios económicos, sino de normas sociales de confianza y compromiso que promueven la cooperación y el desarrollo organizacional (Rodríguez, 1978). Por esto, el intercambio social es fundamental para comprender cómo mecanismos como el reconocimiento y las recompensas impactan en la producción y motivación dentro de una empresa.

4.3.2. Percepciones sobre la Aplicación y Efectos de los Mecanismos de Reconocimiento y Recompensa en la Productividad en Carfix Center

4.3.2.1. Percepción Jefatura Carfix Center

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la entrevista estructurada realizada a la jefatura de Carfix Center en las oficinas de la empresa. Esta entrevista permitió conocer la percepción de la jefatura respecto a la definición, medición y factores que inciden en la productividad del personal de servicio, así como la evaluación de la efectividad del sistema

actual de reconocimiento y recompensa. Los hallazgos se analizan a la luz de las teorías motivacionales presentadas en el marco teórico.

- **Definición y medición de la productividad**

La jefatura define la productividad en términos claros y medibles: tiempos de servicio, número de trabajos realizados y calidad del trabajo. Este enfoque se alinea con la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), que establece que para que un sistema de recompensas sea efectivo, debe existir una clara instrumentalidad, es decir, un vínculo evidente entre el desempeño medible y las recompensas. Al tener indicadores definidos, Carfix Center cuenta con la base necesaria para implementar un sistema de recompensas vinculado al rendimiento.

- **Ausencia de sistema formal de reconocimiento**

Sin embargo, la jefatura reconoce que no se cuenta con un sistema formal ni informal de reconocimiento y recompensas. Este hallazgo es crítico desde la perspectiva de la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1968), ya que el reconocimiento constituye un factor motivador esencial para generar satisfacción laboral genuina. La ausencia de este factor explica por qué el personal puede cumplir con las tareas básicas sin experimentar motivación intrínseca ni compromiso sostenido con la organización.

- **Insuficiencia del sistema actual**

La jefatura indica que el sistema actual no es suficiente para alcanzar la productividad deseada, identificando como causa principal la carencia de capacitación técnica, dado que la mayoría del personal es empírico. Según la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000), la necesidad psicológica de competencia debe ser satisfecha para que exista motivación intrínseca. Cuando los empleados carecen de las habilidades técnicas necesarias, no pueden experimentar el sentido de eficacia y dominio que impulsa el compromiso autónomo con el trabajo. Esto evidencia que los incentivos económicos por sí solos no pueden compensar la falta de desarrollo de competencias.

- **Efecto contraproducente de los bonos aislados**

Un hallazgo particularmente relevante es la observación de la jefatura sobre el efecto rebote de las recompensas: tras recibir bonos, algunos empleados disminuyen su productividad al considerar que ya cumplieron sus metas. Este fenómeno puede explicarse mediante la Teoría del Reforzamiento de Skinner (1974). Según esta teoría, para que el refuerzo positivo sea efectivo, debe ser contingente a conductas específicas y aplicarse de manera consistente. Cuando los bonos se otorgan de forma aislada o sin criterios claros de continuidad, el empleado interpreta que la meta ya fue alcanzada y no existe incentivo para mantener el esfuerzo. Adicionalmente, desde la perspectiva de la Teoría de la Equidad de Adams (1965), si el empleado percibe que ya "pagó su deuda" con la organización al recibir el bono, puede reducir sus insumos (esfuerzo) para restaurar el equilibrio percibido.

- **Propuesta de capacitación como recompensa**

La jefatura propone incluir becas de capacitación como forma de recompensa, lo cual representa un enfoque más integral y sostenible. Esta propuesta se fundamenta sólidamente en la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000), ya que la capacitación satisface simultáneamente las necesidades de competencia (adquisición de habilidades) y autonomía (mayor control sobre las tareas). Asimismo, según Herzberg (1968), el crecimiento profesional es un factor motivador que genera satisfacción intrínseca duradera, a diferencia de las recompensas puramente económicas que actúan como factores de higiene.

- **Preocupación por tensiones internas**

Finalmente, la jefatura advierte que la implementación de un sistema de recompensas puede generar tensiones internas y malestar entre el personal. Esta preocupación es válida desde la Teoría de la Equidad de Adams (1965), que establece que los empleados comparan constantemente sus ratios de insumos-resultados con los de sus compañeros. Un sistema percibido como injusto o poco transparente puede generar desmotivación y conflictos. Por ello,

cualquier programa debe diseñarse con criterios claros, objetivos y comunicados a todo el personal para minimizar percepciones de favoritismo.

Los resultados de la entrevista a la jefatura reflejan fortalezas en la definición de indicadores de productividad, pero evidencian carencias significativas en la aplicación de mecanismos de reconocimiento y recompensa efectivos. La integración de las teorías motivacionales permite comprender que la solución no radica únicamente en implementar incentivos económicos, sino en diseñar un sistema integral que combine el desarrollo de competencias técnicas, el reconocimiento formal e informal, y criterios transparentes de asignación que satisfagan las necesidades psicológicas básicas del personal.



Figura 1. Entrevista Jefatura
Fuente: Elaboración propia

4.3.2.2. Percepción del Personal Carfix Center

A continuación, se presenta el análisis de las percepciones de siete miembros del personal de servicio de Carfix Center, obtenidas a través de entrevistas estructuradas. Las respuestas se interpretan a la luz de las teorías motivacionales para identificar patrones y oportunidades de mejora.

Tabla 2.

Percepción personal de Servicio.

Pregunta / Participante	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Persona 6	Persona 7
Definición de productividad	Tiempos rápidos y calidad	Cantidad de trabajos realizados	Calidad y entrega puntual	Trabajo rápido	Cantidad y buenos resultados	Atención detallada	Calidad y tiempos de servicio
Influencia del sistema de reconocimiento	Poco motivador	No afecta	Sí, pero poco	No hay sistema formal	No hay recompensas	Sólo reconocimientos verbales	Sí, cuando hay bonos
Tipo de recompensa motivadora	Bonos y capacitaciones	Reconocimiento verbal	Bonos económicos	Capacitaciones	Reconocimiento informal	Bonos y diplomas	Capacitaciones y premios
Experiencia con reconocimientos recibidos	Nunca recibido	Una vez, no fue claro	Sí, bono trimestral	No	No	Reconocimiento verbal	Sí, bono productividad
Oportunidades de capacitación	Muy pocas	Limitadas	Suficientes	Escasas	Muy pocas	Limitadas	Escasas
Sugerencias para el sistema de reconocimiento	Más capacitaciones y bonos	Premios y reconocimientos claros	Bonos y capacitación continua	Sistema formal	Más seguimiento y premios	Reconocimiento continuo	Capacitación y bonos
Percepción del ambiente laboral y jefatura	Bueno pero puede mejorar	Neutral	Apoyo en lo administrativo	Relación distante	Buen trato	Requiere más comunicación	Ambiente positivo
Dificultades que afectan desempeño	Falta de capacitación	Equipos y herramientas	Demoras en trabajos	Falta de reconocimiento	Problemas de coordinación	Turnos largos	Falta de incentivos reales
Valoración del trabajo en equipo	Fundamental	Esenciales	Muy importante	Importante	Fundamental	Esencial	Muy importante
Mejoras para bienestar y satisfacción laboral	Más recompensas y capacitación	Entornos de trabajo seguros	Programas de motivación	Mejor comunicación	Más reconocimientos	Mejor salario	

Fuente: Elaboración Propia

Existe consenso en que la definición de productividad se basa en la combinación de tiempos de trabajo, cantidad y calidad de los servicios realizados. Esta comprensión clara y práctica entre el personal es fundamental según la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), ya que la *expectativa* (creencia de que el esfuerzo conducirá al rendimiento deseado) requiere que los empleados comprendan qué se espera de ellos. El hecho de que todos los entrevistados puedan

definir la productividad indica que existe la base cognitiva necesaria para vincular el desempeño con recompensas.

La mayoría de los entrevistados considera que el sistema actual de reconocimiento es insuficiente o prácticamente inexistente, con respuestas como "poco motivador", "no afecta", "no hay sistema formal" y "solo reconocimientos verbales esporádicos". Desde la perspectiva de la Teoría del Intercambio Social de Blau (1964), la relación laboral se basa en la reciprocidad: los empleados ofrecen esfuerzo, habilidades y tiempo esperando recibir a cambio no solo compensación económica, sino también reconocimiento y valoración. Cuando esta reciprocidad se rompe, se genera un desequilibrio que reduce el compromiso y la lealtad hacia la organización.

Las respuestas muestran diversidad en las preferencias de recompensa: algunos valoran los bonos económicos, otros priorizan la capacitación, y varios destacan la importancia del reconocimiento verbal y los diplomas. Esta diversidad se explica mediante la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000), que distingue entre motivación extrínseca (bonos, premios tangibles) e intrínseca (satisfacción personal, crecimiento). Algunos empleados tienen necesidades predominantes de *competencia* (buscan capacitación), mientras otros priorizan la *relación* (buscan reconocimiento social). Un sistema efectivo debe ofrecer opciones que satisfagan ambos tipos de necesidades.

La mayoría indica no haber recibido nunca un reconocimiento o haberlo recibido de forma poco clara y aislada. Según la Teoría del Reforzamiento de Skinner (1974), la ausencia de refuerzo positivo contingente a conductas deseadas impide que estas se fortalezcan y repitan. Cuando un empleado realiza un trabajo destacado pero no recibe reconocimiento, la probabilidad de que repita ese nivel de esfuerzo disminuye. La falta de consistencia y claridad en los reconocimientos previos explica la percepción de que "no hay sistema" incluso cuando ocasionalmente se han otorgado bonos.

Seis de los siete entrevistados califican las oportunidades de capacitación como "muy pocas", "limitadas" o "escasas", y la mayoría las incluye en sus sugerencias de mejora. Este hallazgo es

crítico desde la Teoría de la Autodeterminación, ya que evidencia una necesidad de *competencia* insatisfecha. Los empleados empíricos reconocen sus limitaciones técnicas y expresan deseo de desarrollarse profesionalmente. Según Herzberg (1968), el crecimiento profesional es un factor motivador que genera satisfacción intrínseca duradera, por lo que la inversión en capacitación tendría un doble efecto: mejorar las habilidades técnicas y aumentar la motivación.

Las respuestas sobre el ambiente laboral y la relación con la jefatura varían desde "bueno" y "positivo" hasta "distante" y "requiere más comunicación". Según la Teoría de la Autodeterminación, la necesidad de *relación* implica sentirse conectado y apoyado por otros. Cuando esta necesidad no está completamente satisfecha, la motivación intrínseca se ve afectada. Las sugerencias de "mejor comunicación" indican que el personal valora la interacción con la jefatura y percibe que podría mejorar.

Todos los entrevistados califican el trabajo en equipo como "fundamental", "esencial" o "muy importante". Esta unanimidad resalta la necesidad de *relación* de la Teoría de la Autodeterminación y sugiere que cualquier sistema de recompensas debe incluir incentivos grupales además de individuales. Desde la Teoría de la Equidad de Adams (1965), un sistema exclusivamente individual podría generar competencia negativa y percepciones de injusticia entre compañeros.

El análisis de las percepciones del personal, interpretado a través de las teorías motivacionales, revela un patrón claro: existe comprensión de qué es la productividad, pero falta un sistema estructurado que vincule el desempeño con reconocimientos y recompensas consistentes. Las necesidades psicológicas de competencia (capacitación), autonomía (claridad en criterios) y relación (reconocimiento social y trabajo en equipo) no están siendo adecuadamente satisfechas. Estos hallazgos fundamentan la necesidad de implementar un programa integral que combine incentivos monetarios y no monetarios, desarrollo profesional y criterios transparentes de evaluación.



Figura 2. Entrevista Personal de Servicio

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Propuesta de Mecanismos de Reconocimiento y Recompensa para Carfix Center

En base a los hallazgos obtenidos a partir de la entrevista realizada a la jefatura y las percepciones reflejadas en la tabla correspondiente al personal de servicio, se identifica una necesidad clara y urgente de implementar un sistema integral de reconocimiento y recompensa en Carfix Center. Dicha propuesta tiene el propósito de mejorar la motivación, compromiso y productividad del personal de servicio, tomando en cuenta los aspectos tanto formales como informales, y la estructura particular del taller.

4.3.3.1. Fundamentación

Los resultados de la investigación evidencian que el sistema actual de reconocimiento y recompensa en Carfix Center es insuficiente e informal, lo que limita su impacto en la motivación y productividad del personal. El análisis de las percepciones de la jefatura y del personal, interpretado a través de las teorías motivacionales, permite identificar las siguientes necesidades fundamentales que debe atender la propuesta:

- **Necesidades identificadas según el marco teórico**

1. **Necesidad de competencia** (Teoría de la Autodeterminación - Deci & Ryan, 2000): El personal empírico requiere capacitación técnica para sentirse eficaz en sus tareas y experimentar motivación intrínseca.
2. **Necesidad de reconocimiento como factor motivador** (Teoría de los Dos Factores - Herzberg, 1968): La ausencia de reconocimiento formal e informal impide la satisfacción laboral genuina, limitando el compromiso sostenido.
3. **Necesidad de equidad y transparencia** (Teoría de la Equidad - Adams, 1965): Cualquier sistema debe basarse en criterios claros y justos para evitar percepciones de favoritismo que generen desmotivación y conflictos.
4. **Necesidad de instrumentalidad clara** (Teoría de las Expectativas - Vroom, 1964): Los empleados deben percibir un vínculo directo entre su desempeño y las recompensas para que estas sean motivadoras.
5. **Necesidad de refuerzo consistente** (Teoría del Reforzamiento - Skinner, 1974): Las recompensas aisladas generan efectos temporales; se requiere un sistema de refuerzo continuo y contingente a conductas específicas.
6. **Necesidad de reciprocidad social** (Teoría del Intercambio Social - Blau, 1964): El reconocimiento no monetario es la "moneda social" que genera lealtad y esfuerzo discrecional.

La presente propuesta integra estos fundamentos teóricos para diseñar un programa que combine incentivos monetarios y no monetarios, desarrollo profesional y criterios transparentes, con el objetivo de satisfacer las necesidades psicológicas básicas del personal y promover una productividad sostenible.

- **Objetivo**

Implementar un programa integral de reconocimiento y recompensa en la Empresa Carfix Center, orientado a potenciar la productividad, mejorar la calidad del servicio y aumentar el compromiso y motivación del personal técnico mediante incentivos claros, justos y sostenibles.

- **Diagnostico**

El diagnóstico inicial que sustenta el Programa de Reconocimiento y Recompensa en Carfix Center se basa en el análisis detallado de la entrevista realizada a la jefatura y el conjunto de entrevistas estructuradas aplicadas al personal de servicio. Se identificó una comprensión clara de los parámetros que definen la productividad, tales como tiempos de servicio, cantidad y calidad de los trabajos realizados. No obstante, existe consenso en la insuficiencia de los mecanismos actuales de reconocimiento y recompensa, con ausencia de un sistema formal y prácticas motivacionales inapropiadas o inexistentes que no generan el impacto esperado en el desempeño.

Además, se destaca la necesidad urgente de capacitación técnica, puesto que la mayoría del personal tiene conocimiento empírico, lo que limita su rendimiento y capacidad para beneficiarse plenamente de incentivos productivos. La falta de reconocimiento tangible y consistente genera un clima con motivación fluctuante, evidenciado en respuestas que señalan reducción del esfuerzo tras recibir algún tipo de recompensa. El diagnóstico también resalta aspectos críticos como la percepción diversa de la relación con la jefatura y el ambiente laboral, factores que afectan directamente el compromiso y la iniciativa. Asimismo, se observa una preocupación por evitar la competencia negativa interna, lo que señala la importancia de diseñar recompensas que fomenten la colaboración y no la rivalidad destructiva.

Este diagnóstico, fundamenta y orienta la estructura del programa propuesto, asegurando que las soluciones respondan directamente a las problemáticas y oportunidades reales detectadas, promoviendo una mejora sostenida en el rendimiento y satisfacción del personal de Carfix

Center.

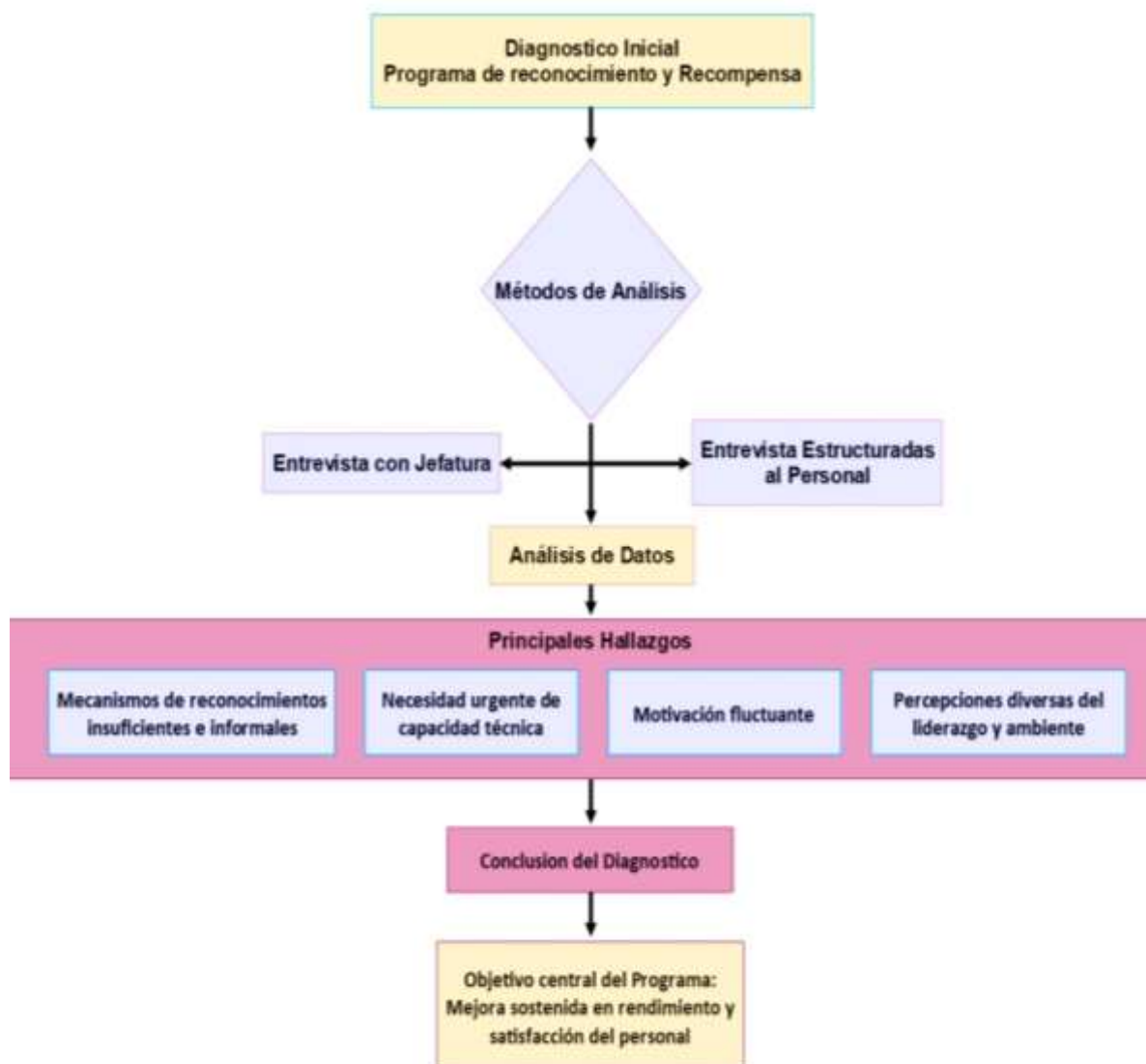


Figura 3. Diagrama del diagnóstico
Fuente: Elaboración propia

4.3.3.2. Mecanismos de Recompensa Propuestos

Este sistema de recompensas está diseñado para satisfacer las diferentes dimensiones de la motivación identificadas en el marco teórico, combinando incentivos extrínsecos e intrínsecos

que respondan a las necesidades psicológicas básicas del personal. Cada mecanismo se fundamenta explícitamente en las teorías motivacionales para garantizar su efectividad.

- **Incentivos Monetarios**

- Teoría de las Expectativas de Vroom (1964): Este mecanismo establece una clara *instrumentalidad* (vínculo desempeño-recompensa) al definir criterios objetivos y medibles. La *valencia* se asegura al ofrecer montos significativos que el personal valora.
- Teoría del Reforzamiento de Skinner (1974): El bono actúa como refuerzo positivo contingente a conductas específicas (cumplimiento de metas), fortaleciendo la probabilidad de que estas se repitan.
- Descripción: Se establecerá un sistema escalonado de bonos variables que recompense al personal en función de dos indicadores clave:
- Horas facturables por técnico: Porcentaje de horas productivas respecto al total de horas trabajadas.
- Cumplimiento de tiempos estándar: Porcentaje de trabajos completados dentro del tiempo estimado.

Tabla 3.

Estructura escalonada

Nivel	Criterio	Bono Mensual (Bs.)
Bronce	75-84% de cumplimiento en ambos indicadores	150
Plata	85-94% de cumplimiento en ambos indicadores	300
Oro	95-100% de cumplimiento en ambos indicadores	500

Fuente: elaboración propia

Para evitar que la búsqueda de rapidez afecte la calidad, se incluirá un indicador de "retrabajo" (trabajos que regresan por fallas). Si un técnico supera el 5% de retrabajo, su bono se reduce en 50%.

Frecuencia: Mensual Método de cálculo: Automático mediante software de gestión

- **Bonos por Puntualidad y Asistencia**

Teoría del Reforzamiento de Skinner (1974): El refuerzo positivo inmediato y consistente fortalece conductas deseadas como la puntualidad y asistencia regular.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1968): La puntualidad se relaciona con factores de higiene (condiciones laborales), pero al convertirla en criterio de recompensa, se eleva a factor motivador.

- Descripción: Incentivo mensual para empleados que cumplan con:
- Cero faltas injustificadas en el mes
- Máximo 2 tardanzas menores a 10 minutos
- Cero tardanzas mayores a 10 minutos
- Monto: Bs. 100 mensuales por cumplimiento perfecto
- Frecuencia: Mensual

- **Reconocimiento Económico "Técnico del Mes"**

Teoría de las Necesidades de McClelland (1961): Satisface la necesidad de logro al reconocer al técnico que demuestra excelencia integral.

Teoría de la Equidad de Adams (1965): Al basarse en criterios objetivos y múltiples dimensiones, se reduce la percepción de favoritismo.

- Descripción: Bono adicional al técnico que sobresalga integralmente según los siguientes criterios ponderados: Productividad (30%), Calidad/ausencia de retrabajo (30%), Trabajo en equipo (20%) - evaluado por compañeros, Actitud y profesionalismo (20%) - evaluado por jefatura, Monto: Bs. 300 adicionales al ganador mensual
- Frecuencia: Mensual
- Método de selección: Evaluación objetiva con puntaje visible para todos

Incentivos No Monetarios - Reconocimiento

- **Reconocimiento Público Formal**

Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1968): El reconocimiento es un factor motivador que genera satisfacción intrínseca y compromiso genuino con el trabajo.

Teoría de la Autodeterminación de Deci & Ryan (2000): Satisface la necesidad de *relación* al generar sentido de pertenencia y valoración social dentro del grupo.

Teoría del Intercambio Social de Blau (1964): El reconocimiento público es la "moneda social" que la organización invierte para obtener lealtad y esfuerzo discrecional.

- Descripción: Ceremonia mensual de reconocimiento donde se:, Entrega diploma o placa al "Técnico del Mes", Publica fotografía en el "Muro de Reconocimientos", Menciona públicamente los logros específicos del ganador, Agradece el esfuerzo de todo el equipo

Elementos tangibles:

- Diploma impreso con nombre, mes y logros específicos
- Placa acumulativa donde se graban los nombres de los ganadores mensuales
- Publicación en redes sociales de la empresa (con consentimiento)
- Frecuencia: Mensual, último viernes del mes Duración: 15-20 minutos Costo estimado: Bs. 50 por diploma/certificado

- **Reconocimiento Informal Diario**

Teoría del Reforzamiento de Skinner (1974): El refuerzo positivo inmediato y contingente a conductas específicas es más efectivo que las recompensas diferidas. El reconocimiento verbal actúa como reforzador social que fortalece comportamientos deseados.

Teoría del Intercambio Social de Blau (1964): Las relaciones laborales se basan en reciprocidad continua. El reconocimiento verbal frecuente mantiene el equilibrio de intercambio social.

- **Descripción:** Capacitar a la jefatura para ofrecer feedback positivo específico e inmediato cuando observe conductas destacadas. El reconocimiento debe ser:
- **Específico:** No decir "buen trabajo", sino "Excelente diagnóstico del problema eléctrico, lo resolviste en tiempo récord"
- **Inmediato:** Dentro de las primeras horas después de la conducta
- **Sincero:** Basado en logros reales observables

Ejemplos de situaciones para reconocer:

- Diagnóstico acertado en primera revisión
- Cumplimiento de tiempo estimado
- Apoyo a un compañero
- Trato amable con cliente difícil
- Propuesta de mejora
- **Frecuencia:** Diaria/continua (mínimo 2-3 reconocimientos por semana por empleado)
- **Costo:** Sin costo directo (requiere capacitación inicial a jefatura)

- **Muro de Reconocimientos**

Teoría de la Autodeterminación de Deci & Ryan (2000): Satisface la necesidad de *relación* al crear un espacio visible que celebra los logros colectivos e individuales, fortaleciendo el sentido de pertenencia.

Teoría de las Necesidades de McClelland (1961): Satisface la necesidad de *logro* al hacer visibles y permanentes los éxitos alcanzados.

- Descripción: Espacio físico visible en el área de trabajo donde se publican:., Fotografía y nombre del "Técnico del Mes" actual, Historial de ganadores anteriores, Metas del mes alcanzadas por el equipo, Felicitaciones de clientes satisfechos, Certificados de capacitación obtenidos
- Ubicación: Área común visible tanto para empleados como para clientes Actualización: Mensual Costo de instalación: Bs. 200 (pizarra, marco, materiales)

- **Programa de Retroalimentación Constructiva**

Teoría de las Expectativas de Vroom (1964): La retroalimentación clara aumenta la *expectativa* del empleado al ayudarlo a comprender qué debe hacer para alcanzar el rendimiento deseado.

Teoría de la Autodeterminación de Deci & Ryan (2000): El feedback que reconoce el esfuerzo y orienta la mejora satisface la necesidad de *competencia*.

- Descripción: Reuniones individuales quincenales de 10-15 minutos entre jefatura y cada técnico para: Revisar indicadores de desempeño del período, Reconocer logros específicos, Identificar áreas de mejora con sugerencias concretas, Escuchar inquietudes del empleado, Establecer metas para el siguiente período
- **Frecuencia:** Quincenal
- **Duración:** 10-15 minutos por empleado
- **Costo:** Sin costo directo (tiempo de jefatura)

Desarrollo profesional

- **Becas de Capacitación como Recompensa**

Teoría de la Autodeterminación de Deci & Ryan (2000): La capacitación satisface la necesidad de *competencia* al desarrollar habilidades que permiten al empleado sentirse eficaz en sus tareas. También satisface la *autonomía* al brindar mayor control sobre el trabajo.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1968): El crecimiento profesional es un factor motivador que genera satisfacción intrínseca duradera, a diferencia de las recompensas puramente económicas.

- Descripción: Becas para cursos técnicos especializados otorgadas como premio por desempeño destacado sostenido. Los cursos pueden incluir: Diagnóstico electrónico automotriz, Sistemas de inyección, Aire acondicionado automotriz, Electricidad automotriz avanzada, Atención al cliente

Criterios de asignación:

- Mantener nivel "Plata" o superior durante 3 meses consecutivos
- Cero faltas injustificadas en el trimestre
- Evaluación positiva de trabajo en equipo
- Frecuencia: Trimestral (2-3 becas por trimestre según presupuesto) Monto por beca: Bs. 500-1000 según el curso Compromiso del beneficiario: Compartir conocimientos con compañeros después del curso

- **Plan de Carrera Interno**

Teoría de la Autodeterminación de Deci & Ryan (2000): Las oportunidades de crecimiento satisfacen las necesidades de *competencia* y *autonomía*, generando motivación intrínseca sostenida.

Teoría de las Expectativas de Vroom (1964): La posibilidad de ascenso aumenta la *valencia* de las recompensas futuras, motivando el esfuerzo presente.

- Descripción: Definir una ruta de crecimiento dentro de la empresa con criterios claros:

Tabla 4.

Plan de Carrera Interno

Nivel	Requisitos	Beneficios
Técnico Junior	Ingreso	Salario base
Técnico Semi-Senior	1 año + 2 capacitaciones + evaluación positiva	+10% salario
Técnico Senior	2 años + 4 capacitaciones + evaluación destacada	+20% salario + mentorear nuevos
Técnico Líder	3 años + certificaciones + liderazgo demostrado	+30% salario + bonos adicionales

Fuente: elaboración propia

Revisión: Anual **Costo:** Incremento salarial según nivel alcanzado

Incentivos grupales

- **Bono por Meta Colectiva**

Teoría de la Equidad de Adams (1965): Los incentivos grupales reducen la competencia negativa entre compañeros al alinear los intereses individuales con los colectivos.

Teoría de la Autodeterminación de Deci & Ryan (2000): Satisface la necesidad de *relación* al fomentar la colaboración y el apoyo mutuo.

Teoría del Intercambio Social de Blau (1964): Fortalece los vínculos entre compañeros al compartir recompensas.

- Descripción: Bono colectivo cuando el equipo completo alcanza metas mensuales definidas: 90% de trabajos entregados en tiempo, Menos de 3% de retrabajo total, Cero quejas de clientes
- Monto: Bs. 100 por técnico cuando se alcanza la meta grupal
- Frecuencia: Mensual
- Distribución: Equitativa entre todos los miembros del equipo

Métricas de Evaluación (KPIs)

Para evaluar la eficacia del programa de reconocimiento y recompensa en Carfix Center, es fundamental definir indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir tanto la productividad como el compromiso del personal de servicio. Estos indicadores se organizan en tres categorías: productividad, compromiso e indicadores específicos del programa. Cada métrica se fundamenta en las teorías motivacionales presentadas en el marco teórico, asegurando que la medición esté alineada con los objetivos del programa y permita realizar ajustes oportunos para maximizar su efectividad.

- **Productividad**

Los indicadores de productividad miden la eficiencia operativa del personal técnico en términos de tiempo, cumplimiento y calidad del trabajo realizado. Estos KPIs permiten evaluar si el programa de reconocimiento y recompensa está generando mejoras concretas en el rendimiento laboral.

Horas facturables promedio por técnico y día: Esta métrica mide el tiempo efectivo que cada técnico dedica a trabajos que generan ingresos para el taller. Se obtiene dividiendo las horas facturables totales por el número de técnicos y días trabajados en un período específico. Un valor alto indica que los técnicos están aprovechando su jornada laboral en actividades productivas, lo que impacta directamente en la rentabilidad del taller. Se recomienda establecer un rango objetivo de desempeño, tomando como referencia estándares del sector (por ejemplo, entre 85% y 90% de las horas disponibles). Esta métrica debe recopilarse mediante sistemas de gestión laboral o software que registren el tiempo dedicado a tareas facturables frente a tiempos improductivos.

Cumplimiento porcentual de tiempos estimados por reparación: Consiste en medir cuánto se ajusta cada técnico a los tiempos estándar asignados para la realización de reparaciones. Se calcula comparando el tiempo real invertido con el tiempo estimado o normado. Un alto grado de cumplimiento refleja eficiencia operativa y buen manejo de recursos, mientras que desviaciones frecuentes pueden señalar problemas de capacitación, organización o motivación. Este KPI ayuda a garantizar que la productividad no se haga a costa de la calidad ni de retrasos que afecten la satisfacción del cliente.

Tasa de retrabajo: Mide el porcentaje de trabajos que regresan por fallas o errores. Un índice bajo de retrabajo indica calidad en el servicio y satisfacción del cliente, mientras que valores altos señalan deficiencias técnicas o falta de atención al detalle que deben corregirse.

Tabla 5.

Indicadores clave de productividad

KPI	Descripción	Meta	Fundamento Teórico
Horas facturables promedio	Porcentaje de horas productivas sobre el total de horas trabajadas	85-90%	Teoría de las Expectativas (Vroom): Instrumentalidad clara entre esfuerzo y resultado
Cumplimiento de tiempos estándar	Porcentaje de trabajos completados dentro del tiempo estimado	>90%	Teoría del Reforzamiento (Skinner): Refuerzo de conductas eficientes
Tasa de retrabajo	Porcentaje de trabajos que regresan por fallas o errores	<3%	Teoría de los Dos Factores (Herzberg): Calidad como factor motivador

Fuente: Elaboración propia

- **Compromiso**

Los indicadores de compromiso evalúan el nivel de vinculación emocional y conductual del personal con la organización. Estos KPIs reflejan si el programa está satisfaciendo las necesidades psicológicas básicas de los empleados, lo cual se manifiesta en menor ausentismo, menor rotación voluntaria y mayor satisfacción laboral.

Índice de reducción de ausentismo mensual: Esta métrica cuantifica el porcentaje de reducción del ausentismo laboral promedio mensual en comparación con períodos anteriores. Un ausentismo bajo es indicador de motivación y bienestar laboral, mientras que niveles elevados suelen estar asociados al descontento, fatiga o problemas organizacionales. Se debe llevar un registro detallado que permita identificar causas y tendencias, y vincularlas con acciones de reconocimiento y recompensa.

Índice de rotación voluntaria anual: Se refiere al porcentaje de personal que decide abandonar voluntariamente la empresa en un año. Este indicador es crítico pues una rotación alta implica costos significativos en reclutamiento y formación, además de afectar la estabilidad operativa y el clima laboral. La reducción de este índice mediante un programa efectivo de reconocimiento revela que el personal se siente valorado y comprometido con el proyecto organizacional. Se recomienda complementarlo con encuestas de satisfacción y entrevistas de salida para identificar factores detonantes.

Satisfacción laboral: Puntaje promedio obtenido en encuestas trimestrales que evalúan el grado de bienestar y cumplimiento que experimenta el empleado en su trabajo. Este indicador permite medir directamente la percepción del personal sobre el programa de reconocimiento y el clima laboral general.

Tabla 6.

Indicadores clave de compromiso laboral

KPI	Descripción	Meta	Fundamento Teórico
Índice de ausentismo mensual	Porcentaje de días ausentes respecto a días laborables	<2%	Teoría del Reforzamiento (Skinner): Refuerzo positivo de asistencia
Rotación voluntaria anual	Porcentaje de empleados que renuncian voluntariamente	<10%	Teoría del Intercambio Social (Blau): Reciprocidad y lealtad
Satisfacción laboral	Puntaje promedio en encuesta trimestral (escala 1-5)	>4.0	Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan): Necesidades psicológicas satisfechas

Fuente: Elaboración propia

- **Indicadores del Programa**

Los indicadores del programa miden la implementación y efectividad de los mecanismos de reconocimiento y recompensa propuestos. Estos KPIs permiten evaluar si el programa se está ejecutando correctamente, si el personal percibe equidad en su aplicación y si se está brindando reconocimiento con la frecuencia necesaria para mantener la motivación sostenida.

Participación en capacitaciones: Porcentaje de empleados que reciben al menos una capacitación técnica durante el año. Este indicador mide el cumplimiento del componente de desarrollo profesional del programa, fundamental para satisfacer la necesidad de competencia del personal.

Percepción de equidad: Puntaje promedio obtenido en encuestas trimestrales sobre la justicia y transparencia del sistema de reconocimiento y recompensa. Este indicador es crítico para identificar percepciones de favoritismo que podrían generar desmotivación y conflictos internos.

Frecuencia de reconocimiento informal: Número de reconocimientos verbales que cada empleado recibe por semana de parte de la jefatura. Este indicador mide la implementación del

componente de reconocimiento informal, esencial para mantener el refuerzo continuo de conductas positivas.

Tabla 7.

Indicadores clave del programa de reconocimiento y recompensa

KPI	Descripción	Meta	Fundamento Teórico
Participación en capacitaciones	Porcentaje de empleados que reciben al menos una capacitación anual	100%	Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan): Necesidad de competencia
Percepción de equidad	Puntaje promedio en encuesta trimestral sobre justicia del sistema (escala 1-5)	>4.0	Teoría de la Equidad (Adams): Equidad percibida en la asignación
Frecuencia de reconocimiento informal	Número de reconocimientos verbales por empleado por semana	>2	Teoría del Reforzamiento (Skinner): Refuerzo continuo y contingente

Fuente: Elaboración propia

La definición de estos indicadores clave de desempeño proporciona a Carfix Center una herramienta objetiva para monitorear el impacto del programa de reconocimiento y recompensa en la productividad y el compromiso del personal. El seguimiento sistemático de estas métricas permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia para optimizar continuamente el programa.

4.3.3. Implementación Escalonada

Para asegurar una adecuada adopción y efectividad del Programa de Reconocimiento y Recompensa en Carfix Center, se propone una implementación en fases escalonadas que permita preparar, ejecutar, ajustar y consolidar el sistema de manera organizada y sostenible. Esta estrategia gradual se fundamenta en la necesidad de generar confianza, permitir ajustes basados en retroalimentación y evitar resistencias al cambio.

Fase 1 (1-2 meses): Preparación y Comunicación

Diagnóstico y definición: Basándose en el diagnóstico inicial y el análisis de entrevistas previas, se definirán con precisión los indicadores clave (KPIs), tipos de recompensas y criterios de asignación. Se elaborará la documentación formal del programa con reglamentos claros y procedimientos estandarizados.

Comunicación integral: Se llevará a cabo una campaña de comunicación interna mediante talleres explicativos, reuniones y circulares escritas para informar a todo el personal sobre el propósito, beneficios y funcionamiento del programa. Se pondrá especial atención en la transparencia y la participación para fomentar aceptación.

Capacitación a jefaturas: Se organizarán sesiones de formación para los supervisores y mandos intermedios en gestión de recursos humanos, técnicas de feedback y manejo de conflictos para facilitar la correcta implementación y la comunicación constante con el equipo.

Implementación de herramientas: Se instalarán o configurarán las plataformas digitales y tableros de métricas que permitan el seguimiento inicial de indicadores y recompensas.

Fase 2 (3-6 meses): Ejecución Inicial y Ajustes

Inicio formal: Se pondrán en marcha los incentivos monetarios y no monetarios conforme a lo planificado, con seguimiento quincenal de los KPIs y evaluación del desempeño del personal.

Monitoreo y retroalimentación: Se instaurará un sistema de recolección de feedback cercano, mediante encuestas cortas y reuniones periódicas para evaluar la percepción, identificar dificultades y ajustar procedimientos operativos.

Ajustes operativos: Con base en la información recopilada, se harán modificaciones para mejorar la transparencia, optimizar la asignación de recompensas y asegurar la equidad, ajustando criterios, procesos y comunicación.

Refuerzo positivo: Se incrementarán las instancias de reconocimiento informal y público para mantener alta la motivación durante esta etapa inicial.

Fase 3 (6 meses en adelante): Consolidación y Optimización

Evaluación integral: Se realizará un análisis exhaustivo del impacto del programa, cruzando datos de KPIs y resultados de encuestas de satisfacción y clima laboral para medir eficacia y áreas de mejora.

Mejoras graduales: En función de los resultados, se ampliarán opciones de recompensas, se mejorarán los sistemas de medición y seguimiento, y se implementarán nuevas estrategias de motivación adaptadas a la experiencia obtenida.

Institucionalización: Se incorporará el programa a la cultura organizacional, estableciendo políticas permanentes y asignando recursos estables para su continuidad y evolución.

Formación continua: Mantener una oferta de capacitación continua para jefaturas y empleados que garantice adaptación a cambios y mantenga la calidad en la gestión del programa.

Esta implementación escalonada garantiza una adopción paulatina, manejable y ajustable que fortalece la confianza, el compromiso y la efectividad del Programa de Reconocimiento y Recompensa, asegurando un impacto positivo sostenible en la productividad y satisfacción laboral en Carfix Center.

4.3.3.4.Herramientas de Soporte

Para que el Programa de Reconocimiento y Recompensa en Carfix Center funcione de forma eficaz, es indispensable contar con un conjunto de herramientas tecnológicas y de comunicación que faciliten el seguimiento, la transparencia y la interacción continua entre todos los actores del taller.

- **Software de gestión especializado**

Para garantizar una gestión eficiente del Programa de Reconocimiento y Recompensa en Carfix Center, se recomienda la adopción de un software de gestión especializado para talleres mecánicos, como GDTaller, TuulApp o Visionwin. Estas plataformas permiten un control integral y en tiempo real de todas las operaciones diarias, facilitando la administración tanto de los aspectos técnicos como humanos del taller. Entre sus funcionalidades más destacadas se incluye la generación de reportes configurables que detallan el rendimiento individual y colectivo del personal, información crucial para evaluar los indicadores clave de desempeño (KPIs). Además, estos sistemas permiten gestionar de manera eficiente las recompensas asignadas en función del desempeño registrado, automatizando los cálculos de bonos para

asegurar transparencia y precisión. Otra ventaja fundamental es el acceso multiplataforma, que posibilita que tanto técnicos como jefaturas consulten indicadores y estados desde cualquier dispositivo con conexión a internet. Esto fomenta una mayor transparencia y responsabilidad, además de promover la autogestión del personal, permitiendo que cada trabajador pueda monitorear su progreso y entender cómo se reflejan sus esfuerzos en las métricas del taller.

TALLER FORMACIÓN
TALLER FORMACIÓN SCP
48970658A
CALLE DE PRUEBA
08195-LOCALIDAD ASAGO
T.F. 93928390127738919478
taller@32anet.com
Cliente 1 /
C/ TESSAORE
C/ Consolat. 1/A
08034 Barcelona
+34 933 000 000 % t

Facturar a un tercero

Vehículo (TIPO) C.R. Q	Matrícula (USUARIO) Evenador	Fecha (UL) 06.04.2023 🗑
Marca / Modelo Azul: *		Valoración WKSALT ✓

Eventos

Prestación

Materiales y Mano de Obra

P

Búsqueda de Eventos

Q Buscar
Añadir

Añadir evento

Nombre de Agenda A Incluir	Referencia
Evento 1 Terapia 1 Adulto Clase 1	123-A001
Evento 2 Momento Lengua Clase 1	987BAC01

Imprimir ▼
Opciones ▼
Opciones ▼

Figura 4. Sistema GDTaller
Fuente: Taller Carfix Center

Estas soluciones tecnológicas están basadas en la nube, lo que elimina la necesidad de instalaciones complejas y reduce costos operativos. Asimismo, garantizan la seguridad de la información mediante cifrado SSL y sistemas automáticos de copias de seguridad, asegurando la integridad y disponibilidad de los datos. La implementación de estas herramientas también

agiliza la comunicación interna, facilitando la difusión de información relevante, alertas y reconocimientos, contribuyendo a un entorno laboral organizado y motivador.

- **Tablero de métricas digital**

Un tablero digital de indicadores clave (KPIs) es una herramienta esencial para hacer visibles en tiempo real los avances y cumplimientos dentro del taller. Este tablero debe presentar las métricas de productividad y compromiso en formatos gráficos intuitivos, accesibles para todos los niveles del personal, permitiendo así una comprensión clara y rápida de los resultados. Además, es fundamental que permita la comparación entre los resultados individuales y grupales; esta función fomenta una competencia sana y fortalece el espíritu de equipo, incentivando el desempeño colectivo y la colaboración. El tablero debe contar con alertas automáticas que identifiquen desviaciones o áreas que requieren atención, lo que posibilita reacción inmediata para corregir posibles problemas.

Asimismo, la integración con el software de gestión asegura la actualización continua y confiable de los datos, evitando la duplicidad y errores, al tiempo que facilita la transparencia y el acceso equitativo a la información.

Gracias a estas características, esta herramienta no solo facilita la retroalimentación en tiempo real, sino que también impulsa una cultura organizacional basada en el rendimiento y la mejora continua, permitiendo que técnicos y jefaturas tomen decisiones informadas y oportunas para maximizar la productividad y el compromiso en Carfix Center.

4.3.3.5. Riesgos y Mitigación

La implementación del Programa de Reconocimiento y Recompensa en Carfix Center puede enfrentar diversos riesgos que, de no ser gestionados adecuadamente, podrían comprometer su efectividad y sostenibilidad. A continuación, se identifican los principales riesgos y las estrategias de mitigación correspondientes, fundamentadas en las teorías motivacionales del marco teórico.

Tabla 8.

Riesgos identificados y estrategias de mitigación

Riesgo	Teoría Relacionada	Estrategia de Mitigación
Competencia negativa entre técnicos	Teoría de la Equidad (Adams, 1965)	Combinar recompensas individuales (70%) con grupales (30%) para fomentar colaboración y reducir rivalidades
Énfasis excesivo en productividad sobre calidad	Teoría de los Dos Factores (Herzberg, 1968)	Ponderar 50% productividad y 50% calidad en bonos; penalizar retrabajo superior al 5%
Percepción de injusticia o favoritismo	Teoría de la Equidad (Adams, 1965)	Criterios 100% objetivos y publicados; evaluaciones visibles; comité de revisión ante reclamos
Efecto rebote post-recompensa	Teoría del Reforzamiento (Skinner, 1974)	Sistema escalonado continuo sin "meta final"; siempre existe un nuevo nivel por alcanzar
Fatiga o desinterés en el programa	Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000)	Actualización anual del programa; variedad de recompensas; consulta periódica al personal
Limitaciones presupuestarias	-	Priorizar reconocimiento no monetario de bajo costo; implementación gradual según recursos disponibles

Fuente: Elaboración propia

La gestión proactiva de estos riesgos es fundamental para garantizar que el programa cumpla sus objetivos de manera sostenible. El monitoreo continuo de las percepciones del personal mediante encuestas y reuniones permitirá identificar señales tempranas de estos riesgos y aplicar las medidas correctivas de forma oportuna.

4.3.3.6. Presupuesto Estimado del Programa

Para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del programa, se presenta el siguiente presupuesto estimado basado en un equipo de 7 técnicos. Este presupuesto considera tanto la inversión inicial como los costos operativos recurrentes, permitiendo a la empresa planificar adecuadamente los recursos necesarios.

- **Inversión Inicial**

La inversión inicial comprende los gastos únicos necesarios para poner en marcha el programa, incluyendo materiales, capacitación y configuración de herramientas tecnológicas.

Tabla 9.

Inversión inicial del programa

Concepto	Descripción	Costo (Bs.)
Muro de reconocimientos	Pizarra, marco, materiales de instalación	200
Placa acumulativa	Placa para grabar nombres de ganadores mensuales	150
Capacitación a jefatura	Taller de feedback y reconocimiento (4 horas)	300
Software de gestión	Instalación y configuración inicial	500
SUBTOTAL INVERSIÓN INICIAL		Bs. 1,150

Fuente: Elaboración propia

- **Costos Operativos Mensuales**

Los costos operativos mensuales incluyen los incentivos monetarios y materiales de reconocimiento que se otorgarán de forma recurrente según el desempeño del personal.

Tabla 10.

Costos operativos mensuales del programa

Concepto	Descripción	Costo Mensual (Bs.)
Bonos productividad	Promedio estimado: 3 bronce (Bs.450), 3 plata (Bs.900), 1 oro (Bs.500)	1,850
Bonos puntualidad	Estimado 5 de 7 técnicos cumplen criterios	500
Bono Técnico del Mes	1 ganador mensual	300
Bono meta colectiva	Estimado 8 de 12 meses se alcanza la meta	467
Diplomas y certificados	Material de reconocimiento formal	50
SUBTOTAL MENSUAL		Bs. 3,167

Fuente: Elaboración propia

- **Costos Operativos Anuales**

El presupuesto anual consolida los costos mensuales y agrega los gastos de capacitación, licencias de software y mantenimiento del programa.

Tabla 11.

Costos operativos anuales del programa

Concepto	Descripción	Costo Anual (Bs.)
Costos mensuales	Bs. 3,167 x 12 meses	38,004
Becas de capacitación	8 becas anuales x Bs. 750 promedio	6,000
Licencia software gestión	Suscripción anual	1,200
Materiales muro reconocimientos	Mantenimiento y actualización	200
Encuestas de satisfacción	Materiales e impresión	100
SUBTOTAL ANUAL		Bs. 45,504

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla presenta el resumen de la inversión requerida para el primer año y los años subsiguientes del programa.

Tabla 12.

Resumen de inversión total del programa

Concepto	Monto (Bs.)
Inversión inicial (única vez)	1,150
Costos operativos anuales	45,504
TOTAL PRIMER AÑO	Bs. 46,654
TOTAL AÑOS SIGUIENTES	Bs. 45,504

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.7. Análisis Costo-Beneficio

La inversión en el programa de reconocimiento y recompensa se justifica por los beneficios tangibles e intangibles que generará para Carfix Center. En términos de costos evitados, la reducción de rotación representa un ahorro significativo, considerando que el costo de reemplazar un técnico (reclutamiento, selección, capacitación, curva de aprendizaje) se estima entre Bs. 3,000 y Bs. 5,000. Si el programa logra reducir la rotación de 2 a 0 empleados por año, el ahorro sería de Bs. 6,000 a Bs. 10,000 anuales. Adicionalmente, la reducción del retrabajo del 8% al 3% generaría ahorros aproximados de Bs. 6,000 anuales en materiales y tiempo. Por otra parte, el aumento de productividad esperado del 75% al 85% en horas facturables incrementaría los ingresos en aproximadamente 13%, lo que representa un beneficio económico sustancial que

supera la inversión requerida. El retorno de inversión estimado es de 6 a 12 meses, lo que demuestra la viabilidad financiera del programa.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Las teorías de motivación laboral estudiadas demuestran que los mecanismos de reconocimiento y recompensa son esenciales para incrementar la productividad, siempre que se diseñen de manera fundamentada y sistemática. La Teoría de los Dos Factores de Herzberg destaca el reconocimiento como un motivador clave que genera satisfacción genuina, mientras que la Teoría de la Equidad de Adams enfatiza la importancia de la justicia y transparencia en la asignación de recompensas para prevenir desmotivación. La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan resalta la necesidad de satisfacer las necesidades psicológicas básicas de competencia, autonomía y relación para lograr motivación sostenida. Complementan estos enfoques la Teoría de las Expectativas de Vroom, que orienta el diseño efectivo de sistemas donde las recompensas deben ser valoradas, alcanzables y vinculadas al desempeño, y la Teoría del Reforzamiento de Skinner, que explica cómo el reconocimiento inmediato y contingente mantiene conductas productivas. Finalmente, la Teoría del Intercambio Social de Blau muestra que el reconocimiento constituye la moneda social que genera lealtad y esfuerzo discrecional. La integración de estos marcos teóricos confirma que un sistema de reconocimiento y recompensa bien diseñado, justo, transparente y que valore el desarrollo personal del empleado, es fundamental para promover un ambiente laboral motivado y productivo.

Las percepciones recogidas de la jefatura y del personal de Carfix Center evidencian una clara necesidad de mejorar y formalizar los mecanismos de reconocimiento y recompensa para potenciar la productividad. La jefatura reconoce la ausencia de un sistema estructurado y la insuficiente capacitación técnica como barreras que limitan el impacto positivo de las recompensas actuales, identificando además un efecto rebote donde los empleados disminuyen su productividad después de recibir bonos aislados. Por su parte, el personal refleja insatisfacción generalizada con los mecanismos vigentes, destacando la escasez de reconocimientos formales y oportunidades de capacitación, aunque valora altamente el trabajo

en equipo y expresa preferencias diversas en cuanto a tipos de recompensa. Estos hallazgos, interpretados a través de las teorías motivacionales, subrayan la urgencia de diseñar estrategias integrales que vinculen el reconocimiento con el desarrollo profesional y promuevan un ambiente laboral colaborativo, lo cual será fundamental para mejorar la motivación, el clima organizacional y la productividad sostenible en Carfix Center.

La propuesta de un programa integral de reconocimiento y recompensa constituye una solución fundamentada teóricamente para aumentar la motivación, compromiso y productividad del personal en Carfix Center. El programa combina incentivos monetarios escalonados con mecanismos de reconocimiento no monetario y un componente de desarrollo profesional mediante becas de capacitación, respondiendo a las necesidades psicológicas identificadas en el diagnóstico. La implementación escalonada en tres fases, el uso de herramientas tecnológicas para el control y seguimiento mediante KPIs, así como la gestión proactiva de riesgos, son pilares esenciales para garantizar el impacto positivo y la sostenibilidad del programa. El presupuesto estimado de Bs. 46,654 para el primer año se justifica por los ahorros en rotación y retrabajo, además del incremento en ingresos por mayor productividad, con un retorno de inversión proyectado de 6 a 12 meses. Así, se promueve un ambiente laboral justo y motivador que impulsa resultados concretos en la productividad del personal de servicio.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a Carfix Center utilizar el marco teórico presentado como guía permanente para el diseño, implementación y ajuste del programa de reconocimiento y recompensa. La jefatura debe comprender que los incentivos económicos por sí solos no generan motivación sostenida si no se acompañan de reconocimiento social, oportunidades de desarrollo y criterios transparentes. Es fundamental capacitar a la jefatura en los principios básicos de las teorías motivacionales para que pueda aplicar el reconocimiento informal de manera efectiva, entendiendo que este debe ser específico, inmediato y sincero. La empresa debe evitar simplificar el sistema a solo bonos económicos, reconociendo que la motivación intrínseca derivada del reconocimiento, la capacitación y el sentido de pertenencia genera un compromiso más profundo y duradero.

Se recomienda implementar de manera prioritaria un programa de capacitación técnica para el personal empírico, ya que este fue identificado tanto por la jefatura como por los trabajadores como la principal limitación para mejorar la productividad. Sin el desarrollo de competencias técnicas, cualquier sistema de recompensas tendrá un impacto limitado. Paralelamente, se recomienda establecer canales de comunicación permanentes con el personal para monitorear sus percepciones sobre la equidad y efectividad del programa mediante encuestas trimestrales y reuniones de retroalimentación. Es fundamental que la jefatura adopte una práctica sistemática de reconocimiento informal diario y que el programa ofrezca opciones variadas de recompensa que permitan a cada empleado encontrar incentivos ajustados a sus necesidades particulares.

Se recomienda implementar el programa de reconocimiento y recompensa propuesto siguiendo la estrategia de fases escalonadas para garantizar una adopción exitosa y sostenible. Es crítico realizar una comunicación transparente sobre los criterios, indicadores y funcionamiento del programa para generar confianza y evitar percepciones de favoritismo. Se recomienda asignar el presupuesto necesario de manera prioritaria, implementar el software de gestión para automatizar el cálculo de indicadores y bonos, e iniciar con los mecanismos de menor costo y mayor impacto como el reconocimiento informal y el muro de reconocimientos. La jefatura debe comprometerse con las reuniones quincenales de retroalimentación individual y realizar una evaluación integral del programa a los seis meses utilizando los KPIs definidos para medir el impacto real y realizar los ajustes necesarios.

6. APOORTE CIENTIFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION

La investigación aporta un valor científico significativo al integrar y aplicar de manera explícita seis teorías clásicas y contemporáneas de motivación laboral (Herzberg, Adams, Deci y Ryan, Vroom, Skinner y Blau) en el diseño de un programa de reconocimiento y recompensa para una microempresa automotriz en Bolivia, un ámbito poco explorado en estudios similares. Este aporte contribuye a llenar un vacío cognitivo al relacionar de forma contextualizada los mecanismos de reconocimiento y recompensa con el incremento de la productividad, vinculando cada componente de la propuesta con su fundamento teórico correspondiente y estableciendo indicadores de evaluación (KPIs) que permiten medir objetivamente el impacto

del programa. La metodología de análisis que conecta los hallazgos de campo con las teorías motivacionales puede replicarse en investigaciones similares en el sector de servicios.

Desde el punto de vista social, la investigación proporciona a Carfix Center y a organizaciones similares una herramienta práctica, fundamentada y presupuestada para mejorar la gestión del talento humano, optimizando el clima laboral, la motivación y el rendimiento. La propuesta incluye un análisis costo-beneficio que demuestra la viabilidad económica del programa, facilitando su adopción por parte de microempresas con recursos limitados. Además, promueve un enfoque inclusivo y equitativo que combina incentivos monetarios con reconocimiento social y desarrollo profesional, fortaleciendo la cohesión del equipo y la calidad de vida laboral del personal. Este aporte contribuye al desarrollo sostenible del sector de servicios automotrices en la región pandina, demostrando que la inversión en el capital humano genera retornos tangibles tanto para la empresa como para los trabajadores.

7. BIBLIOGRAFIA

- Aguirre Castillo, D. A. (2025). Impacto del reconocimiento en la retención y motivación de talento humano en micro y pequeñas empresas. *Revista Científica y Académica*, 5(1), 2490-2499. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.998>
- Andrade, W. A. Z. (2023). Desempeño laboral: Revisión literaria. *COMMERCIIUM PLUS*. https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638/1590
- Arias, C. (s. f.). *Diseño y metodología de la investigación*. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Avilés-Peralta, Y. Y. (2024). Salario emocional: Más allá de la compensación tradicional. *Revista Científica*. <https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/191/301>
- Bedodo Espinoza, V. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación teórica desde la psicología organizacional* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bowen, D. E. (2000). Recognition and reward in the workplace: New insights and applications. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), 649–671. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200009\)21:6<649::AID-JOB34>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200009)21:6<649::AID-JOB34>3.0.CO;2-F)
- Bowen, D. E. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Buk. (2023). *Teorías del desempeño laboral: Comprendiendo las dinámicas del rendimiento en el trabajo*. <https://www.buk.co/blog/teorias-del-desempeno-laboral-comprendiendo-las-dinamicas-del-rendimiento-en-el-trabajo>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Coach Pedro Martínez. (2024, 19 de noviembre). *Teoría de la equidad laboral en coaching: Guía completa*. <https://www.coachpedromartinez.com/teoria-de-la-equidad-laboral/>

- Conroy, S., Krez, R. y Williams, P. (2018). Meaningful work and motivation: The role of value congruence. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 15-27.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.09.004>
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2015). *Organization development and change*. Cengage.
<https://www.cengage.com/>
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dessler, G. (2014). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
- Figueiredo, R. J. (2025). The impact of reward systems on organizational performance: Evidence from service industries. *International Journal of Business Research*, 18(1), 45-62. <https://doi.org/10.1177/09721509211052234>
- Gagné, M. y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Grupo Leben. (2023). *La teoría de la motivación laboral de Herzberg*.
<https://grupoleben.com/teoria-motivacion-laboral-herzberg>
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- HRDQ. (2025, 19 de mayo). *Teoría de la equidad de Adams en la motivación laboral*.
<https://hrdqstore.com/es/blogs/hrdq-blog/adams-equity-theory-motivation>
- Huilcapi-Masacon, M. R., Castro-López, G. A. y 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. <http://www.revistadominiodelasciencias.com/>
- Kofi, M. (s. f.). *Reward systems as a strategy for academic job satisfaction and retention*. ABACademies. <https://www.abacademies.org/articles/reward-system-a-strategy-for-academics-job-satisfaction-and-retention-12517.html>

- Levy, P. (2013). Motivating people through rewards and recognition. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/247757027_Rewards_and_Recognition_in_Employee_Motivation
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- López, P. L. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8).
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- MindTools. (s. f.). *Teoría de la equidad de Adams*.
<https://www.mindtools.com/azv3n0k/adams-equity-theory>
- Psicología y Mente. (2025). *La teoría del reforzamiento de B. F. Skinner*.
<https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-reforzamiento-skinner>
- Ramírez Méndez, G. G. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. *Revista Científica Latinoamericana de Administración y Organizaciones*, 2(2), 189-203.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000200189
- Rosero, V. P. (2020). *Implementación de un programa de reconocimiento y recompensa en el desempeño laboral* [Tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33107/1/2020_reconocimiento_laboral.pdf
- Secretaría.es. (s. f.). *Productividad: Factores que la determinan y la Teoría Z*.
<https://www.secretaria.es/blog/productividad-factores-que-la-determinan-y-la-teoria-z>
- Serna, L. I. P. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 470-484.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9370051.pdf>
- Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. Vintage Books.
- Stanley, D. (2012). Reward management and job satisfaction. *Journal of Business Psychology*, 27(2), 215-225.

TeamInsights. (2024). *7 teorías de motivación laboral que deberías conocer*.
<https://teaminsights.io/es/blog/noticias/7-teorias-de-motivacion-laboral-que-deberias-conocer/>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Jefatura

Entrevista para la Jefatura (Carfix Center)

1. En su opinión, ¿cómo definiría y cómo mide la productividad del personal de servicio en el taller? (Ej. Tiempos de servicio, número de trabajos, calidad).

R. Tiempo de servicio, número de trabajo y calidad.

2. En términos de impacto en el desempeño, ¿considera que el sistema actual (o las prácticas actuales) es suficiente para impulsar la productividad deseada? ¿Por qué?

R. No es suficiente.

Lo que se necesita es capacitación al personal ya que la mayoría del personal son empíricos.

3. En términos de impacto en el desempeño, ¿considera que el sistema actual (o las prácticas actuales) es suficiente para impulsar la productividad deseada? ¿Por qué?

R. No es suficiente.

Requiere capacitación al personal.

4. En Carfix Center, ¿cuentan con algún tipo de sistema o programa establecido para reconocer o recompensar al personal de servicio por su desempeño?

R. No contamos con ningún tipo de sistema o programas de reconocimiento al personal, ya que si fueran así lo consideran que ya cumplieron con el objetivo.

5. ¿Podría describir los mecanismos de reconocimiento y recompensa formales (documentados) que aplica Carfix Center para el personal de servicio? o ¿existen prácticas informales de reconocimiento (verbales, menciones, pequeños gestos) que ustedes promuevan? ¿Cuáles son?

R. No aplicamos ningún mecanismo de reconocimiento y recompensas.

6. ¿Cuál es el criterio o indicador principal que el personal de servicio debe alcanzar para calificar a un reconocimiento o recompensa?

R. El indicador se maneja son mediante diagnósticos los medimos mediante optimización de trabajo.

7. ¿Usted ha notado una relación directa entre la aplicación de un reconocimiento/recompensa y un incremento en la productividad de su personal mecánico? Si es así, ¿podría dar un ejemplo?

R. Los bonos de productividad el cual no causó un impacto como se esperaba, el cual se mide mediante cámaras de vigilancia.

También se mide mediante la evaluación individual del personal.

8. ¿Cuál considera que sería el mecanismo de recompensa más motivador y efectivo para el personal de servicio?

R. Al hacer recompensas en vez de mejorar lo empeora, ya que se sienten que han logrado sus metas y así se van decayendo, él mismo lo comprobó.

9. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa al momento de implementar un sistema de reconocimiento justo o equitativo?

R. Una vez al obtener los reconocimientos que ya cumplieron con sus metas y dejan de tener la productividad.

10. Si tuviera la oportunidad de mejorar o cambiar el sistema actual, ¿qué nuevas formas de reconocimiento o recompensa propondría para aumentar la productividad?

R. Brindar becas de capacitación al personal, con eso mejoraríamos la productividad, sino que también a los técnicos.

11. ¿Cuáles serían las dificultades o barreras al intentar implementar o mantener un sistema justo y motivador de reconocimiento para el equipo?

R. Generaría un mal estar en el equipo de trabajo y no aplicaría este tipo de recompensa ni reconocimientos.

Anexo 2: Cuestionario percepción del servicio de personal

Entrevista para el Personal de Servicio de Carfix Center

1. ¿Cómo definirías y cómo crees que se mide la productividad del personal de servicio en Carfix Center? (Ej. tiempos de trabajo, calidad, cantidad de servicios)

R: Tiempo y rapidez de trabajo.

2. ¿Consideras que los sistemas actuales de reconocimiento y recompensa influyen en tu motivación y desempeño? ¿Por qué?

R: Poco motivador.

3. ¿Qué tipo de recompensas o reconocimientos te parecen más motivadores? (Ej. bonos, reconocimientos verbales, capacitaciones)

R: Bonos y capacitación.

4. ¿Has recibido alguna vez un reconocimiento o recompensa por tu trabajo en Carfix Center? Si es así, ¿cómo fue esa experiencia?

R: Nunca.

5. ¿Crees que existen oportunidades suficientes para el desarrollo y capacitación dentro de la empresa? ¿Cómo impactan en tu productividad?

R: Muy poco.

6. ¿Qué mejoras o cambios sugerirías en los mecanismos de reconocimiento y recompensa para incrementar la motivación y productividad del personal?

R: Mas capacitación y bonos.

7. ¿Cómo percibes el ambiente laboral y la relación con la jefatura en términos de apoyo y reconocimiento?

R: Bueno, pero puede mejorar.

8. ¿Qué dificultades enfrentas en tu trabajo que afectan tu desempeño y cómo crees que podrían solucionarse?

R: Falta de capacitación.

9. ¿Qué importancia le das al trabajo en equipo para alcanzar las metas del taller?

R: Es muy fundamental.

10. ¿Qué te gustaría que la empresa hiciera para mejorar el bienestar y satisfacción laboral del personal?

R: Mas recompensas y capacitaciones.

Anexo 3: Álbum Fotográfico



Personal Taller Carfix Center



Participación de Taller Carfix Center, en Porvenir Pando



Asistencia técnica en carrera automovilística por el Bicentenario de Bolivia



Participación del Taller Carfix Center en la 1ra Feria FEXPO UAP.