

**Fabián X. Martínez-Ortiz**

fabian.martinez@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi  
(Latacunga- Ecuador)

ORCID: 0000-0001-8721-3401

**Guido P. Santamaría-Quishpe**

guido.santamaria@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi  
(Latacunga- Ecuador)

ORCID: 0 000-0003-3680-066X

**Efrén G. Montenegro-Cueva**

efren.montenegro@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi  
(Latacunga- Ecuador)

ORCID: 0000-0001-8196-4984

**Milton Marcelo Cárdenas**

milton.cardenas@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi  
(Latacunga- Ecuador)

ORCID: 0000-0002-2492-6460

**MOTIVACIÓN EN LOS  
PEQUEÑOS NEGOCIOS: UNA  
TAXONOMÍA EMPÍRICA DE  
PROPIETARIOS UTILIZANDO  
ANÁLISIS FACTORIAL  
EXPLORATORIO**

*MOTIVATION IN SMALL  
BUSINESSES: AN EMPIRICAL  
TAXONOMY OF OWNERS  
USING EXPLORATORY FACTOR  
ANALYSIS*

DOI:

<https://doi.org/10.37135/kai.03.12.07>

Recibido: 16/11/23

Aceptado: 31/12/23

## Resumen

Los propietarios de los pequeños negocios son heterogéneos y sus diversas características influyen en el enfoque de motivación. El objetivo es brindar soluciones a dos problemas de motivación relacionados con la heterogeneidad: débil política de capacitación para abordar temas específicos en propietarios de pequeños negocios; y segundo, la dificultad para los propietarios de conocer y adaptar a la práctica la motivación. La solución es crear una taxonomía de propietarios-motivadores. Se desarrollará una taxonomía a través del análisis factorial exploratorio (n=386). Los hallazgos presentan una taxonomía de cinco tipos de motivadores en negocios pequeños: progresista, comunicador, flexible, innovador y responsable socialmente, lo que implica mejorar el potencial motivador en los propietarios de pequeños negocios ofreciendo apoyo práctico en sus actividades relacionadas a la motivación.

**Palabras clave:** pequeños negocios, motivación, cultura, taxonomía.

## Abstract

Small business owners are heterogeneous, and their various characteristics influence the motivation approach. The objective is to provide solutions to two motivation problems related to heterogeneity: weak training policy to address specific issues in small business owners; and second, the difficulty for owners to know and adapt motivation to practice. The solution is to create a taxonomy of owner-motivators. A taxonomy will be developed through exploratory factor analysis (n=386). The findings present a taxonomy of five types of motivators in small businesses: progressive, communicative, flexible, innovative, and socially responsible, which involves improving the motivating potential in small business owners by offering practical support in their motivation-related activities.

**Keywords:** small business, motivation, culture, taxonomy

# MOTIVACIÓN EN LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS: UNA TAXONOMÍA EMPÍRICA DE PROPIETARIOS UTILIZANDO ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

## *MOTIVATION IN SMALL BUSINESSES: AN EMPIRICAL TAXONOMY OF OWNERS USING EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS*

DOI:

<https://doi.org/10.37135/kai.03.12.07>

## Introducción

La motivación es un concepto fundamental en la gestión de pequeñas empresas, ya que desempeña un papel crucial en el rendimiento y el éxito de estos negocios. La motivación se refiere a las fuerzas internas y externas que impulsan a las personas a actuar de cierta manera y a esforzarse por alcanzar metas y objetivos específicos. En el contexto de las pequeñas empresas, la motivación es esencial para mantener a los empleados comprometidos, productivos y satisfechos, lo que a su vez tiene un impacto directo en la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa.

La motivación es considerada el motor que impulsa a una persona a tomar una conducta determinada (Urcola, 2008), y se usa para describir las fuerzas que actúan sobre un organismo para dirigir la conducta. La motivación en los seres humanos es cambiante y relativa que viene a ser difícil unificar un concepto. Sin embargo, esta acción tiene efecto en las actividades de las organizaciones desde quienes están liderando hasta el personal operativo.

Para Kim *et al.*, (2023) la motivación intrínseca es el deseo por hacer el trabajo por satisfacción personal. En las pequeñas empresas puede ser un desafío único debido a las características particulares de este tipo de organizaciones. A menudo, las pequeñas empresas tienen recursos limitados, estructuras organizativas más planas y equipos de trabajo reducidos en comparación con las grandes empresas. Esto significa que los líderes y gerentes de pequeñas empresas deben comprender a fondo las necesidades y deseos de sus empleados, así como aplicar estrategias de motivación efectivas para lograr un entorno laboral productivo y armonioso.

Los motivadores se pueden separar en proactivos-reactivos e internos-externos; siendo internos los que se derivan del interior de la empresa y externos del entorno (Stouraitis *et al.*, 2017). Existen diversas teorías y enfoques que pueden guiar la comprensión de la motivación en las pequeñas empresas. Algunas de las teorías más influyentes incluyen la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, la teoría de la motivación y la higiene de Frederick Herzberg y la teoría de la autodeterminación de Edward Deci y Richard Ryan.

Las teorías ofrecen perspectivas diferentes sobre los factores que influyen en la motivación de los empleados, como las necesidades humanas, la satisfacción en el trabajo y la autorregulación. La aplicación efectiva de la motivación en pequeñas empresas implica considerar factores como la cultura organizativa, la comunicación interna, la retroalimentación constante, la participación de los empleados en la toma de decisiones y la creación de un entorno de trabajo que fomente la autonomía, el reconocimiento y el desarrollo personal.

La motivación también puede estar estrechamente vinculada a la visión y la misión de la empresa, así como a la creación de metas claras y realistas. Los líderes y gerentes de estas organizaciones

deben comprender las teorías de la motivación y aplicar estrategias efectivas para mantener a los empleados comprometidos y productivos. Al hacerlo, pueden crear un entorno de trabajo favorable que contribuya al logro de los objetivos empresariales y al bienestar de su personal.

Esta investigación parte considerando que el propietario individual es particularmente influyente a la hora de determinar la motivación en la empresa, particularmente en las pequeñas empresas donde hay limitada influencia gerencial (Cantú y Pineda, 2015). La heterogeneidad de los propietarios en la gerencia del negocio genera dos problemas: primero, la dificultad en conocer cuáles son los elementos con los que motivan. Esto lleva el segundo problema: que la amplia variación de enfoques de motivación en los propietarios de empresas pequeñas frustra los intentos de comprender y mejorar su enfoque de motivación en la empresa.

Empleamos la teoría de la motivación, que es una teoría de estudio fundamental en la psicología y la gestión empresarial que se centra en comprender las fuerzas que impulsan el comportamiento humano. Se puede argumentar que la motivación es una actividad que debe aplicarse permanentemente para alcanzar un mejor rendimiento en los pequeños negocios con recursos limitados (Majid *et al.*, 2020).

Nuestro método consiste en aplicar un análisis factorial exploratorio a un conjunto de datos de pequeños negocios en el sector comercial (n= 386). Se busca derivar factores comunes entre las características, enfoques de motivación de los propietarios en las pequeñas empresas comerciales. Aclaramos que el punto focal del estudio es el propietario de la empresa, aunque reconocemos que la motivación es a nivel de la empresa.

Por lo tanto, hacemos dos contribuciones: en primer lugar, contribuimos al desarrollo de los propietarios de los pequeños negocios relacionados a la motivación. En segundo lugar, contribuimos en la práctica mediante la creación de esta taxonomía simple para que los propietarios pueden utilizar y comprender un enfoque de motivación en pequeños negocios. La taxonomía de motivación puede ser utilizado por organismos de política gubernamental como herramienta de diagnóstico para realizar intervenciones políticas en este tipo específico de negocios. Al hacerlo, respondemos a una explicación y aplicación de la motivación en las empresas pequeñas.

El resto del artículo está organizado de la siguiente manera: desarrollamos dos preguntas de investigación del campo de la literatura que se superponen: apoyo político y capacitación, la motivación en los pequeños negocios, taxonomías de la motivación y los conocimientos teóricos proporcionados por la motivación. Luego describimos nuestros métodos, los resultados y, finalmente las implicaciones para las políticas y la práctica.

## **Apoyo político y capacitación sobre motivación en los pequeños negocios**

La formación del emprendedor juega un papel importante en el éxito de los pequeños negocios (Jardon *et al.*, 2020). Por esta razón, los gobiernos han visualizado que al apoyar actividades de emprendimiento motivan el incremento de actividades productivas, y tratan de subsanar los rezagos y demandas que la sociedad que exige empleos y ocupación como mecanismo para combatir la pobreza.

Una investigación realizada por Tharenou (2001) en Australia, mediante una encuesta aplicada a 5.100 empleados del sector público y privado con el objetivo de evaluar la motivación y el interés hacia la participación del empleado en el entrenamiento y desarrollo. El estudio determinó que la motivación hacia los empleados y colaboradores genera mayor eficacia y compromiso con la organización donde trabajan.

Introducir nuevas tecnologías de información puede motivar al capital intelectual y lograr una adaptación positiva entre las partes logrando traer rentabilidad y supervivencia a largo plazo a los pequeños negocios (Linton y Solomon, 2017).

Witschel *et al.*, (2019) mencionan que los medios tecnológicos de digitalización han cambiado la organización y estrategia de la empresa al permitir elaborar e implementar la estrategia para mantenerse competitivos. Además, la estrategia digital como parte de la estrategia de capacidad dinámica permite adoptar con éxito los cambios constantes en el ambiente comercial.

Para eso, es necesario tener programas con el fin de proporcionar recursos y capacitación a los propietarios de pequeños negocios, lo cual tendría un impacto en el desarrollo de habilidades y capacidades para el propietario del negocio. Por lo tanto, la formación empresarial es determinante, ya que el fomento motivacional ayuda a crear el ambiente empresarial necesario para el sostenimiento a largo plazo de los negocios, en especial a los negocios a pequeña escala.

### **La motivación en los pequeños negocios**

La motivación en el ámbito empresarial, particularmente en pequeños negocios, representa un componente esencial para el rendimiento y el éxito sostenible de la organización. La literatura científica destaca que la motivación no solo impulsa el compromiso individual de los empleados, sino que también desempeña un papel clave en la adaptabilidad y la innovación como factores críticos para la supervivencia y la prosperidad (Nazario, 2006). Los propietarios progresistas y líderes en este entorno empresarial enfrentan desafíos específicos relacionados con recursos limitados, requiriendo enfoques creativos para fomentar la motivación en sus equipos. La comprensión científica de la motivación en pequeños negocios provee un marco teórico esencial para desarrollar intervenciones prácticas y personalizadas que no solo impulsen

el desempeño individual, sino que también promuevan una cultura organizacional resiliente y orientada al logro en entornos empresariales de menor escala.

La motivación en el contexto de los pequeños negocios representa un aspecto crítico que influye en su éxito y sostenibilidad. A diferencia de las grandes empresas con recursos y estructuras más complejas, las pequeñas empresas a menudo enfrentan desafíos únicos en términos de recursos limitados, equipos de trabajo reducidos y la necesidad de adaptarse ágilmente a los cambios del mercado (Martínez-Ortiz *et al.*, 2021).

La dirección por parte de los líderes empresariales adquiere una importancia fundamental en la motivación. La comprensión de las necesidades, expectativas y aspiraciones de los empleados es esencial para diseñar estrategias de motivación efectivas que impulsen la productividad y la lealtad del personal. En un contexto donde cada miembro del equipo desempeña un papel crucial, la motivación adecuada puede influir en la: satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio. La motivación en pequeños negocios se relaciona directamente con la creación de un entorno de trabajo saludable y sostenible (Zhang *et al.*, 2019).

Los líderes empresariales deben ser capaces de establecer una cultura organizativa que promueva la motivación intrínseca de los empleados, fomente la comunicación efectiva, reconozca los logros individuales y colectivos, y proporcione oportunidades de desarrollo personal y profesional (Fernández-Jardón y Martos, 2016) a los miembros de la empresa. La falta de motivación en un pequeño negocio puede tener consecuencias significativas: alta rotación de empleados, menor productividad, pérdida de talento humano clave e incertidumbre porque no logran el desarrollo esperado. La motivación en los pequeños negocios es un factor crítico que influye en la capacidad de estas organizaciones para competir en el mercado, mantenerse ágiles y adaptarse a los desafíos en constante evolución (Eijdenberg *et al.*, 2015). La comprensión y aplicación efectiva de estrategias de motivación son esenciales para el crecimiento y la prosperidad de los emprendimientos. Esta investigación responde a una exploración sobre algunos factores en la práctica de motivación de los propietarios.

### **Taxonomías para optimizar las políticas y prácticas de motivación**

Las taxonomías se han considerado un marco empíricamente justificado para hacer sugerencias a las políticas relacionadas con la motivación. La capacidad que se tiene para crear categorías puede ayudar a desarrollar políticas específicas en beneficio de los propietarios de los pequeños negocios comerciales. Las taxonomías también han sido valoradas por su capacidad para reducir las complejidades de las pequeñas empresas a una unidad más manejable (Salmon y Allman, 2020). Una taxonomía de motivación de propietarios de negocios pequeños ofrece una alternativa novedosa al problema relacionados a la motivación en negocios pequeños.

El estudio Witschel *et al.*, (2019) sugiere alentar a los gerentes a enfocarse en un estilo de liderazgo más proactivo, flexible, rechazo al riesgo y apertura en la toma de decisiones para alcanzar un escenario más favorable para el desempeño de la empresa. Nuestra discusión ha explorado los problemas que esta investigación espera abordar debido al desconocimiento de la motivación en pequeños negocios: primero, una débil política de capacitación; y segundo, la dificultad para los propietarios de conocer y adaptar a la práctica la motivación en los negocios pequeños. Por lo tanto, podemos plantearnos las dos preguntas interrelacionadas:

RQ1. ¿cuál es la taxonomía de motivación de los propietarios en pequeños negocios?

RQ2. ¿Cómo una taxonomía de la motivación de propietarios de pequeños negocios amplía muestra una comprensión de las características individuales de los propietarios de negocios?

Por lo tanto, nuestras dos preguntas de investigación están conectadas: la taxonomía de la motivación y la importancia que tiene para abordar los problemas en la práctica y la motivación de los pequeños negocios. En resumen, la literatura demuestra la necesidad que los propietarios de los pequeños negocios, los investigadores y responsables de políticas públicas comprendan cuáles son las características de los propietarios que influyen en un enfoque de motivación de los negocios pequeños.

## Métodos

El análisis factorial exploratorio es un conjunto de métodos estadísticos multivariados de interdependencia cuyo propósito principal es el de identificar una estructura de factores subyacentes a un conjunto amplio de datos. Este método multivariado permite agrupar las variables que se correlacionan fuertemente entre sí y cuyas correlaciones con las variables de otros factores son menores. De esta manera, la varianza total de una variable se debe a factores que comparten con las otras variables (comunidad) y a factores específicos de la variable (especificidad). Antes de realizar un AFE se recomienda llevar a cabo un análisis de exploración inicial de datos con el objeto de detectar la existencia de datos atípicos. En el AFE es esencial que la muestra sea de gran tamaño para asegurar un menor error de muestreo.

El análisis factorial debe determinar si los ítems están suficientemente interrelacionados para que este método pueda aplicarse. La prueba estadística por emplearse con esa finalidad es la prueba de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación muestral de kaiser-Meyer-Oklin (KMO). Se recomienda la utilización del índice de medida KMO indica si las variables comparten factores comunes, los coeficientes de correlación parcial deben ser pequeños y por ende los valores de la diagonal de la matriz deben ser elevados. El KMO se interpreta como un rango de cero a 1 y considerando como adecuado un valor igual o superior a 0.70, el cual

sugiere una interrelación satisfactoria entre los ítems. Solo después de haber verificado los supuestos y exigencias del análisis es lícito utilizar AFE (Pérez y Medrano, 2010).

Los datos recolectados por medio de un cuestionario de un conjunto inicial de variables relevantes para el estudio. Consistió en respuestas relacionadas a la motivación de 386 propietarios de pequeños negocios del cantón la Maná en la provincia de Cotopaxi. El método seleccionado para responder la primera pregunta de investigación es el análisis factorial exploratorio que es adecuado para descubrir factores que derivan de muchas variables. Se seleccionó el análisis factorial exploratorio como la técnica de análisis factorial más adecuada para describir los factores claves relacionados con la motivación. El conjunto de observaciones está conformado por datos basados en 11 variables. La cantidad de observaciones es una medida extremadamente alta de adecuación del muestreo ( $n=386$ ). Por lo tanto, antes de realizar el análisis factorial exploratorio, se realizaron una serie de pasos metodológicos que se describen a continuación.

### **Primer paso: idoneidad de la muestra**

El primer paso en la fase inicial fue evaluar la idoneidad de los datos para un análisis factorial. Esto requirió calcular una matriz de correlación para las 11 variables de interés seleccionadas sobre la motivación. La matriz de correlación demostró que la mayoría de los ítems están significativamente correlacionados entre al menos en el 0.05. Esto sugiere que las 11 variables constituyen uno o más factores. El siguiente paso fue confirmar que el tamaño de la muestra que sea suficientemente grande, en este caso son 386 muestras, lo que excede el mínimo que son de 300 casos (Salmon y Allman, 2020). La fuerza de las intercorrelaciones especificó como superior a 0.3 y la prueba de esfericidad de Bartlett se estableció en  $p < 0.05$  según la recomendación estándar. También se utilizó el índice de Kaiser-Meyer-Olkin como medida de adecuación de muestreo y se fijó en 0.60 como valor mínimo (Pallant, 2007).

### **Segundo paso: extracción de factores**

Luego de confirmar que los datos seleccionados eran adecuados seleccionamos la factorización del eje principal con la técnica más apropiada para usar cuando no se pueden hacer supuestos distributivos como fue el caso este conjunto de datos. Al determinar cuántos factores incluir en el análisis, el requisito de equilibrar la parsimonia (seleccionando un modelo menor número de factores) con la validez de un modelo con un número suficiente de factores comunes para tener en cuenta la correlación entre las variables medidas (Salmon y Allman, 2020).

### **Tercer paso: rotación e interpretación de factores**

Se realizó una rotación varimax porque en la mayoría de las aplicaciones es la más adecuada, ya

que generalmente tendremos muchas variables y pocos factores; la expresión de cada variable será necesariamente sencilla, y solo necesitamos simplificar la expresión de los factores.

## Resultados

Los resultados del análisis factorial exploratorio son los siguientes: aparecen en primer lugar las especificidades (uniquenesses) de cada variable, expresadas en fracción de varianza. Tres variables tienen especificidad baja: Nivel de conocimiento sobre cómo motivar al talento humano (0,005), beneficios (seguro privado, descuentos en tiendas) (0,05), y horario flexible de trabajo (0,005), y por lo tanto comunalidad, el resto hasta uno, alta. La mayor parte de la variabilidad está explicada por los factores comunes, y estas tres variables responden satisfactoriamente a nuestro modelo. En segundo lugar, aparecen entre los resultados las saturaciones (loadings) para cada factor. Los resultados de los factores rotados que se han extraído se proporcionan en la Tabla I.

**Tabla 1.** Cargas factoriales rotadas que se han extraído de las variables de datos de análisis factorial exploratorio de pequeños negocios.

Factor	Elementos Factoriales	Carga
Progresista	v7. Importancia que le da usted al entrenamiento y capacitación (cursos, talleres) permanente de sus colaboradores	0.516
	v10. Otorga usted menores precios en los productos a sus empleados.	0.538
	v11. Los colaboradores tienen un sueldo superior al básico.	0.631
Comunicador	v2. Estaría dispuesto a aplicar una propuesta de motivación de talento humano al interior de la empresa.	0.590
	v4. Crea espacios de diálogo directo con sus colaboradores para conocer las percepciones, sus intereses y sus necesidades frente a la empresa	0.678
Flexible	v8. Cuentan con horario flexible de trabajo sus colaboradores.	0.936
Innovador	v1. Nivel de conocimiento sobre cómo motivar al talento humano.	0.925
Responsable socialmente	v6. Cree usted importante tener beneficios (seguro privado, descuentos en tiendas) para los colaboradores.	0.861

Fuente: cálculos propios con base en los datos recolectados.

Otro de los resultados mostrados es la variabilidad explicada por los factores: el primero (Progresista) explica un 16%, el segundo (comunicador) el 15%, el tercero (Flexible) el 9,1%, cuarto (innovador) el 9% y el quinto (responsable socialmente) el 8%. El modelo en su conjunto explica el 60% de la variabilidad total, un porcentaje no muy elevado pero aceptable

La condición más importante que debemos comprobar para la correcta aplicación del Análisis Factorial es la de correlación entre las variables originales. Para ello se utilizan los mismos procedimientos descritos en relación con el Análisis de Componentes Principales: Matriz de

correlaciones, matriz de valores P de los contrastes de nulidad, determinante de la matriz de correlaciones y test de esfericidad de Bartlett. En el análisis factorial se emplea habitualmente un indicador adicional denominado KMO (por sus autores Kaiser-Meyer-Olkin) o índice de adecuación muestral:

$$KMO = \frac{\sum \sum r_{2ij}^2}{(\sum \sum r_{2ij}^2 + \sum \sum \rho_{2ij}^2)}$$

KMO toma siempre valores entre 0 y 1, y los propios autores establecieron la siguiente guía de interpretación: <0,5 inaceptable; 0,5 - 0,6 malo; 0,6 - 0,7 regular; 0,7 - 0,8 bueno; >0,8 excelente. El KMO de nuestra investigación es (0,83).

También se muestra una prueba para probar la hipótesis de que dos factores son suficientes. Esta prueba está basada en la reconstrucción de la matriz de correlaciones a partir del modelo factorial, y en las diferencias entre esa matriz reconstruida y la matriz de correlaciones original. Si el modelo funciona bien, las diferencias entre ambas matrices de correlaciones deben ser pequeñas. En nuestra aplicación el valor p del contraste vale aproximadamente (0.0349), lo que nos obliga a aceptar la hipótesis de que cinco factores son suficientes, aunque podrían ser más. Esta conclusión es consistente con la observación anterior de que tres de las once variables no están suficientemente explicadas por los cinco factores ya que tienen una comunalidad muy baja.

## Discusión y conclusiones

Se realiza una contribución teórica a la teoría de la motivación en los pequeños negocios. La motivación desempeña un papel crucial en el funcionamiento y el éxito de las pequeñas empresas. Los líderes y gerentes de estas organizaciones deben comprender las teorías de la motivación y aplicar estrategias efectivas para mantener a los empleados comprometidos y productivos. Al hacerlo, pueden crear un entorno de trabajo favorable que contribuya al logro de los objetivos empresariales y al bienestar de su personal.

Linton y Solomon, (2017) mencionan aquella necesidad existente de interacción entre las cualidades de los gerentes de los pequeños negocios, y las habilidades para generar ventajas competitivas en entornos de alta incertidumbre. Los factores culturales son parte importante para el cambio para la apertura a nuevas ideas en los negocios (Witschel *et al.*, 2019). Las capacidades dinámicas de los negocios y empresarios son necesarias para adaptarse al cambio en entorno complejos de alta incertidumbre (Pezeshkan *et al.*, 2016). Por lo tanto, nuestros hallazgos empíricos se explican por nuestro punto de vista teórico, que sugiere que el propietario de los pequeños negocios es crucial para la motivación.

El presente estudio investigó la importancia de la motivación en el contexto empresarial de pequeños negocios. Los resultados obtenidos revelaron elementos de motivación importantes

para resultados superiores. La motivación se posiciona como un factor crucial para impulsar la competitividad de las organizaciones, al estimular la innovación y el compromiso de los colaboradores. Además, se identificó que un ambiente laboral motivador propicia una cultura organizacional positiva. Estos hallazgos se relacionan con estudios que sugieren la necesidad imperante de estrategias que fomenten la motivación como componente integral para optimizar el rendimiento y la competitividad, generando así un impacto positivo en el éxito a largo plazo de las organizaciones (Eijdenberg *et al.*, 2015; Kim *et al.*, 2023; Majid *et al.*, 2020; Zhang *et al.*, 2019).

Los resultados revelan que un propietario progresista, comunicador, flexible, innovador y responsable socialmente en negocios pequeños puede enfrentar desafíos significativos debido a las limitaciones en recursos económicos. A pesar de su enfoque innovador y progresista, la falta de recursos financieros puede limitar la capacidad para implementar ideas vanguardistas. La comunicación efectiva y la flexibilidad son herramientas clave para adaptarse a las restricciones económicas, permitiendo al propietario encontrar soluciones creativas y mantener una conexión sólida con su audiencia. Sin embargo, se destaca la necesidad de estrategias específicas para maximizar el impacto socialmente responsable en medio de las limitaciones económicas, lo que sugiere la importancia de buscar alianzas y recursos externos para apoyar iniciativas con un enfoque socialmente consciente.

Los pequeños negocios que exhiben bajos niveles de motivación en su personal enfrentan un conjunto de desafíos que pueden repercutir en su productividad, eficiencia y competitividad en el mercado. La falta de motivación entre los empleados puede manifestarse en la desidia, la falta de compromiso y una disminución general en la calidad del trabajo. Esto puede deberse a diversas razones, como la falta de reconocimiento, la escasa oportunidad de desarrollo profesional, la comunicación deficiente o un ambiente de trabajo poco estimulante.

La baja motivación en el entorno de un pequeño negocio puede ser perjudicial no solo para la moral del equipo, sino también para la retención de empleados y la satisfacción de los clientes, lo que finalmente puede amenazar la sostenibilidad del negocio. Para abordar la baja motivación en los pequeños negocios, es crucial que los líderes empresariales comprendan las necesidades y expectativas de sus empleados y diseñen estrategias efectivas para fomentar la motivación. Esto puede incluir la implementación de programas de reconocimiento, la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, el establecimiento de metas claras y realistas, y la facilitación de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Además, la comunicación abierta y la retroalimentación constante son elementos clave para identificar y resolver problemas de motivación. La mejora de la motivación en un pequeño negocio no solo puede elevar la moral del personal, sino también impulsar la productividad y la calidad de los productos o servicios, lo que en última instancia contribuye al éxito a largo

plazo de la empresa.

## Implicaciones políticas y profesionales

La investigación ha producido una serie de implicaciones políticas y profesionales. Los propietarios de pequeños negocios se beneficiarán debido a su influencia directa en la eficiencia operativa, la retención de empleados y el éxito a largo plazo de estas empresas. Los pequeños negocios a menudo operan con recursos limitados y estructuras organizativas más planas, lo que hace que la motivación de su personal sea un factor crítico. Entender los factores que impulsan y mantienen la motivación en este entorno es esencial para abordar desafíos como la rotación de empleados, la falta de compromiso y la productividad reducida.

Nuestros hallazgos muestran que el apoyo de organismos estatales podría proporcionar conocimientos clave a los propietarios sobre cómo diseñar estrategias efectivas que fomenten un ambiente de trabajo positivo, promuevan la lealtad de los empleados y estimulen la motivación. Además, dado que las pequeñas empresas desempeñan un papel significativo en la economía, la mejora de la motivación en este sector contribuye al crecimiento económico y al bienestar de la comunidad en general. La investigación en motivación en pequeños negocios, aunque valiosa, presenta algunas limitaciones que ofrecen oportunidades para futuras investigaciones.

Una de las limitaciones comunes es la falta de recursos y acceso a datos en comparación con las grandes empresas, lo que puede dificultar la recopilación de datos representativos y el análisis exhaustivo. Además, la mayoría de los estudios se centran en contextos específicos o regiones geográficas, lo que limita la generalización de los hallazgos. Las investigaciones futuras podrían abordar estas limitaciones mediante el uso de métodos mixtos que combinen datos cualitativos y cuantitativos, así como la colaboración entre diversas empresas para recopilar datos más representativos. Además, se necesita más investigación sobre las estrategias de motivación específicas que funcionan mejor en diferentes tipos de pequeños negocios, considerando factores como la cultura organizativa, el sector industrial y la demografía de los empleados.

## Referencias

1. Cantú, L. Z., y Pineda, J. L. (2015). Customers as External Sources of Knowledge to Foster Innovation. En *Handbook of Research on Managing and Influencing Consumer Behavior* (pp. 552–564). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6547-7.ch024>
2. Eijdenberg, E. L., Paas, L. J., y Masurel, E. (2015). Entrepreneurial motivation and small business growth in Rwanda. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(3),

- 212–240. <https://doi.org/10.1108/JEEE-01-2015-0004/FULL/PDF>
3. Fernández-Jardón, C. M., y Martos, M. S. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Innovar*, 26(60), 117-132. [10.15446/innovar.v26n60.55548](https://doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55548).
  4. Jardon, C. M., Tañski, N. C., y Martínez-Cobas, X. (2020). Sources of knowledge for innovation capability in subsistence small businesses: a case of the wood sector in Argentina. *The Annals of Regional Science*, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s00168-020-01008-z>
  5. Kim, J. S., Park, J. G., y Yoon, S. W. (2023). "How does leaders managerial coaching impact followers' in-role and extra-role behaviors? The mediating roles of intrinsic motivation and self-efficacy". *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, ahead-of-print (ahead-of-print).
  6. Linton, J.D., y Solomon, G.T. (2017). Technology, Innovation, Entrepreneurship and The Small Business—Technology and Innovation in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 55(2), 196–199. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12311>
  7. Majid, K. A., Kolar, D. W., y Laroche, M. (2020). Support for small businesses during a health crisis. *Journal of Services Marketing*, 35(5), 671–683. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2020-0344/FULL/PDF>
  8. Martínez-Ortiz, F.X., Fernández-Jardón, C.M., y Martínez-Cobas, X. (2021). Capital relacional y cultura en los negocios de subsistencia: El caso de La Maná. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(2). <https://doi.org/10.25115/EEA.V39I1.3288>
  9. Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio: Revista de Investigación Académica*, 17, 133-145. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4287381&info=resumen&idioma=ENG>
  10. Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual—A step by step guide to data analysis using SPSS for windows (3rd ed.)*. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=771114](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=771114)
  11. Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Lance Frazier, M., y Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities-performance relationship. *In Journal of Business Research* 69(8), 2950–2956. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.152>
  12. Pérez, R.E., y Medrano, L.A. (2010). Análisis factorial exploratorio: Bases

conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias Del Comportamiento (RACC)*, 2(1), 58-66, 2(1), 58-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161108&info=resumen&idioma=ENG>

13. Salmon, U., y Allman, K. (2020). Innovation in family firms: an empirical taxonomy of owners using a mixed methods approach. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 20-39. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0037>
14. Stouraitis, V., Boonchoo, P., Mior Harun, M. H., & Kyritsis, M. (2017). Entrepreneurial perceptions and bias of SME exporting opportunities for manufacturing exporters: A UK study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 906-927. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0095/FULL/PDF>
15. Urcola, J.L. (2008). *La motivacion empieza en uno mismo*. Madrid. Esic Editorial
16. Witschel, D., Döhla, A., Kaiser, M., Voigt, K. I., & Pfletschinger, T. (2019). Riding on the wave of digitization: insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change. *Journal of Business Economics*, 89(8-9), 1023-1095. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00950-5>
17. Zhang, J., Mei, Q., y Liu, S. (2019). Study of the influence of employee safety voice on workplace safety level of small- and medium-sized enterprises. *Nankai Business Review International*, 10(1), 67-90. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2017-0045/FULL/PDF>