



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los
colaboradores de la organización ALITECNO S.A.**

AUTOR:

Medina Rivera Roberto Alonso

Previo a la obtención del grado académico de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Zambrano Chumo Laura María

Guayaquil, Ecuador

2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Lic. Medina Rivera Roberto Alonso**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Eco. Zambrano Chumo María Laura, MBA

REVISORA

Ing. Zerda Barreno Elsie Ruth, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. Lapo Maza María del Carmen, Ph.D.

Guayaquil, a los 2 días del mes de diciembre del año 2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Medina Rivera Roberto Alonso

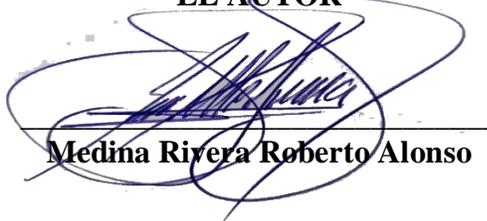
DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A.**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 2 días del mes de diciembre del año 2020

EL AUTOR



Medina Rivera Roberto Alonso



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

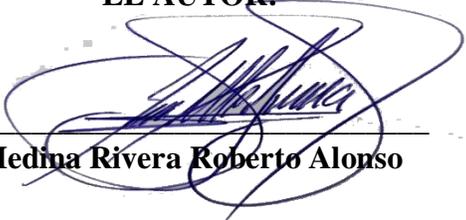
AUTORIZACIÓN

Yo, Medina Rivera Roberto Alonso

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 2 días del mes de diciembre del año 2020

EL AUTOR:



Medina Rivera Roberto Alonso



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

INFORME DE URKUND

← → ↻ 🔒 secure.orkund.com/old/view/83715214-916944-243465#DYoxCoBADAT/cnWQXC

URKUND

Documento	2020 Revisión integral MAE. Roberto Medina 01-12-2020.docx (D87422460)
Presentado	2020-12-01 13:03 (-05:00)
Presentado por	robertmed2002@hotmail.com
Recibido	maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	buenas tardes Mostrar el mensaje completo

3% de estas 45 páginas, se componen de texto presente en 13 fuentes.

📊 🔍 🔒 ⬆ ⬅ ➡

Agradecimiento

A la noble Institución “Policía Nacional del Ecuador”, y especialmente a la unidad del crac por ser parte de mi formación profesional y desempeño laboral.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a la Facultad de Posgrado, específicamente la Maestría en Administración de Empresas, por participar en mi formación intelectual, a todos los docentes y personal administrativo.

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la realización de este proyecto de investigación.

A mis padres y a mi familia, por su constante apoyo.

A Dios, por la vida.

MEDINA ROBERTO

Dedicatoria

A Dios, a mis padres, a mi hermana y a mi sobrino, por ser parte de mi vida y de mis sueños.

MEDINA ROBERTO

Índice General

Introducción	1
Antecedentes.....	3
Objeto de estudio.....	4
Campo de acción	4
Planteamiento del problema	4
Formulación del problema.....	6
Justificación.....	6
Preguntas de investigación	7
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
Hipótesis	8
Capítulo I.....	9
Marco Teórico y Conceptual.....	9
Fundamentación teórica.....	9
Motivación extrínseca e intrínseca	10
Motivación como Parte de la Dirección	11
Escuelas de la Motivación	14
Principales Teorías de la Motivación	16
Teorías Contemporáneas de la Motivación	21
Desempeño laboral	26
Métodos de evaluación del desempeño laboral	28
Marco conceptual	31

Capítulo II	35
Marco Referencial.....	35
Capítulo III.....	45
Metodología y resultados	45
Objetivo de la investigación	45
Método de investigación.....	45
Tipo de investigación	46
Enfoque de la investigación.....	46
Técnica de Investigación	47
Población y muestra.....	47
Diseño de la investigación.....	49
Variables de la investigación.....	49
Procedimiento.....	50
Instrumento de investigación.....	50
Análisis de los resultados	52
Resultados generales.....	52
Resultados por ítems.....	55
Prueba de hipótesis.....	72
Correlación de variables	72
Correlación entre motivación y desempeño laboral	73
Prueba de Chi cuadrado	74
Capítulo IV	76
Propuesta.....	76
Desarrollo de la Propuesta de Intervención	76
Estrategia propuesta.....	77

Conclusiones y Recomendaciones	82
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	84
Referencias.....	85
Apéndice	93

Índice de Tablas

Tabla 1. Supuestos de la teoría X Y	19
Tabla 2. Población	48
Tabla 3. Definición operacional	50
Tabla 4. Resultados de la ponderación de los niveles de motivación	51
Tabla 5. Resultados de la ponderación de los niveles de desempeño laboral	52
Tabla 6. Matriz datos para correlaciones de las variables independientes y dependientes	73
Tabla 7. Resultados de matriz de correlaciones de las variables independientes y dependientes	74
Tabla 8. Matriz datos estimados de las variables independientes y dependientes, para cálculo de Chi cuadrado	74
Tabla 9. Inversión estimada para el plan de intervención de la empresa	81

Figura 21. Ítem 17. ¿Estás dispuesto aceptar nuevas metas en tu trabajo?	62
Figura 22. Ítem 55. ¿Si se modificara la meta ajustada, cree usted que podría llegar a cumplir la nueva meta (100%)?	62
Figura 23. Ítem 21. ¿Son justas las remuneraciones asignadas a tus compañeros por las funciones que realizan?	63
Figura 24. Ítem 51. ¿Existe un alto grado de desempeño por parte de tus compañeros de trabajo?	63
Figura 25. Ítem 22. ¿Está de acuerdo con las políticas de bonificaciones (bonos, premios, incentivos) asignados por su institución?	64
Figura 26. Ítem 23. ¿La remuneración que percibo corresponde al trabajo realizado?	65
Figura 27. Ítem 57. ¿Para aumentar la productividad laboral debería medirse el desempeño de forma individual?	65
Figura 28. Ítem 25. ¿Las condiciones físicas de su entorno de trabajo (iluminación, espacioso, muebles en buen estado) son apropiados?	66
Figura 29. Ítem 56. ¿Consideras que las últimas tecnologías (equipos y software) que tiene ALITECNO ayudan considerablemente a disminuir la carga procesal real?	66
Figura 30. Ítem 26. ¿Cuentan con los equipos y materiales adecuados para trabajar adecuadamente?	67
Figura 31. Ítem 28. ¿Cuenta con un ambiente amplio y espacioso en su organización?	67
Figura 32. Ítem 29. ¿Su jefe inmediato se comunica efectivamente con los trabajadores?	68
Figura 33. Ítem 58. ¿Conoces los objetivos de tu área de trabajo?	68
Figura 34. Ítem 30. ¿Considera a su jefe como un buen líder?	69
Figura 35. Ítem 60. ¿Está de acuerdo con las estrategias que su área aplica para cumplir las metas establecidas?	69
Figura 36. Ítem 45. ¿Puedo y manejo adecuadamente la carga laboral de mi trabajo?	70
Figura 37. Ítem 43. ¿Consideras que todos los trabajadores tienen la misma	

oportunidad para capacitarse?	71
Figura 38. Ítem 52. ¿Existen actividades que retrasan resolver procesos?	71
Figura 39. Ítem 53. ¿Su área podría resolver más procesos de lo establecido por la oficina de productividad?	72
Figura 40. Correlación motivación vs. desempeño laboral	73
Figura 41. Propuesta de estrategias motivacionales	78
Figura 42. Propuesta de ejecución de estrategias motivacionales	79

Índice de Apéndices

Apéndice 1. Encuesta aplicada	92
Apéndice 2. Matriz de datos tabulados para la variable independiente	95
Apéndice 3. Matriz de datos tabulados para la variable dependiente	96

Resumen

El objetivo de la investigación fue conocer el efecto de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A. Para comprobar la hipótesis planteada se propuso una investigación con enfoque cuantitativo, alcance correlacional, diseño no experimental de corte transversal, aplicada a 35 colaboradores de la empresa. Los resultados generales como de análisis por cada ítem de consulta permitieron obtener información y comprobar la hipótesis planteada; se realizó un análisis de correlación entre la motivación y el desempeño laboral con un valor $R=0,823$, que indica que es una correlación directa y que son directamente proporcionales. Como conclusión general se obtuvo que la motivación es un pilar fundamental en el desarrollo laboral para incentivar al personal, existe una estrecha correlación entre motivación y desempeño laboral; y que, se debería buscar procesos para incrementar la motivación en la empresa, por medio de nuevas estrategias y políticas. Se debería implementar un plan de motivación, buscando mecanismos para que participen todos, incentivando a que se especialicen en los temas que desarrollan cada día, implementando un plan de estrategias motivacionales que incluyan: capacitaciones, incentivos económicos y no económicos y responsabilidad corporativa.

Palabras claves: Motivación, cognitiva, satisfacción, estímulo, equidad, desempeño laboral.

Abstract

The objective of the research was to know the effect of motivation on the work performance of the employees of the organization ALITECNO S.A. To test the hypothesis, an investigation was proposed with a quantitative approach, correlational scope, non-experimental cross-sectional design, applied to 35 employees of the company. The general results as well as the analysis for each query item allowed obtaining information and testing the proposed hypothesis; A correlation analysis was performed between motivation and job performance with an R value = 0.823, which indicates that it is a direct correlation and that they are directly proportional. As a general conclusion, it was obtained that motivation is a fundamental pillar in work development to encourage staff, there is a close correlation between motivation and work performance; and that processes should be sought to increase motivation in the company, through new strategies and policies. A motivational plan should be implemented, seeking mechanisms for everyone to participate, encouraging them to specialize in the issues they develop every day, implementing a plan of motivational strategies that include: training, economic and non-economic incentives and corporate responsibility.

Keywords: Motivation, cognitive, satisfaction, encouragement, equity, job performance.

Introducción

El presente documento, permite dar a conocer la importancia de la motivación del personal dentro de una empresa para el normal desarrollo de sus actividades. La palabra motivación proviene de la palabra en latín *Motivus*, que quiere decir “causa del movimiento”, la palabra motivación se conforma de las palabras: “motivo y acción”, lo cual quiere decir, que un empleado debe tener un motivo que lo lleve a la acción, para que, con ello, se encuentre motivado y este comprometido con su trabajo en su empresa (Gracián, 2012).

La motivación laboral supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también es una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo (De Jesús, 2015). Se considera que cada empresa puede aplicar políticas orientadas a mejorar la motivación, que activen y despierten el pensamiento humano, para dirigirlos positivamente hacia un objetivo con la convicción de sentirse: competente, útil, autorrealizado y con una autoestima alta. Las personas son la herramienta esencial en las empresas, si ellos se encuentran motivados y satisfechos, existirá una mejora en su labor diaria y por ende se lograrán con satisfacción las metas institucionales.

Bajo estos planteamientos se presenta este proyecto titulado “Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A.” con el propósito de analizar la relación estrecha que tiene la motivación y el desempeño laboral, logrando tener el apoyo de la empresa ALITECNO S.A., quien permitió aplicar la encuesta de estudio a sus colaboradores para medir el grado de motivación y desempeño laboral que presentan.

Este estudio es de carácter cualitativo, se utilizó investigación de campo aplicando una encuesta virtual, con la cual podremos definir las expectativas en torno a la motivación intrínseca, la motivación extrínseca, las habilidades técnicas y la productividad.

En la primera parte del documento, se detalla la situación real de la investigación, haciendo énfasis en los antecedentes, así como en el planteamiento de la investigación. Además, se presentan los objetivos planteados para desarrollar esta investigación enfocada en la importancia de la motivación en el desempeño laboral.

En el primer capítulo, se describen las bases teóricas relacionadas al tema de investigación para poder sustentar la misma, aquí podremos encontrar información sobre la motivación, las teorías de motivación la importancia de estas en el desempeño laboral, así como criterios importantes para conocer dentro de la investigación. En el segundo capítulo, se habla del marco referencial, donde se encuentra información sobre las dos variables de estudio: la motivación y el desempeño laboral en investigaciones desarrolladas a nivel nacional y mundial. Así como, la metodología aplicada, donde se indica la forma de recolección de la data analizada y su análisis estadístico.

En el tercer capítulo, se presenta los resultados que se han obtenido y las gráficas representativas, mientras en el capítulo cuarto, se observa la propuesta y para finalizar con las conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes

La motivación laboral se considera la voluntad de realizar esfuerzos para lograr las metas organizacionales y está condicionada por la satisfacción de alguna necesidad individual. Se han desarrollado un gran número de teorías en busca de la clave definitiva a lo largo de los años y es un proceso muy estudiado en la psicología del trabajo (Peña, 2015).

La motivación laboral tiene un papel importante en la gestión de las personas dentro de su empresa, una persona puede realizar una tarea con los siguientes requisitos: querer hacerlo que es la motivación, tener los conocimientos que son habilidades y aptitudes y poder hacerlo que son los medios.

Los primeros psicólogos interesados en estudiar la motivación la determinaron como “voluntad”, pero diferenciándola entre voluntad y hábito, ya que la voluntad implica tener elección, toma de decisiones y pensamientos, proporcionando una fuerza necesaria para iniciar, mantener o modificar una determinada tendencia de conducta dependiendo de la situación. Mientras que en América lo llamaron “impulso”, utilizándolo como un proceso mecánico con el propósito de dar importancia a la energía acumulada en el organismo la cual impulsaba la conducta y en Europa los psicoanalistas lo llamaron “pulsión” (Psikipedia, 2020).

Se debe considerar que la motivación laboral es y seguirá siendo un tema importante para la gerencia, existen varios problemas en la empresa, pero el principal se lo podría considerar a la falta de motivación la cual causa que las personas no se esfuercen por hacer un buen trabajo y llegar a cumplir las metas impuestas por su empresa; la motivación trae consecuencias psicológicas positivas, como: la autorrealización, el sentirse útil y mantener el autoestima

elevado, lo que permite que los colaboradores adquieran compromiso con sus funciones, desarrollando un sentido de pertenencia organizacional adecuada y desempeño organizacional. Algunas empresas logran contar con un programa de fidelidad hacia sus trabajadores mediante la integración de su equipo, con talleres de liderazgo, comunicación más asertiva, todo ello para mantener y/o superar los niveles actuales de satisfacción y desempeño de los colaboradores (Peña, 2015).

Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación es conocer la importancia de la motivación en el desempeño laboral, consultado a una muestra de población de la empresa ALITECNO S.A., quienes han respondido la encuesta planteada.

Campo de acción

El presente trabajo tiene como campo de acción, el estudio de la incidencia de la motivación en el desempeño laboral en la empresa ALITECNO S.A., donde se recabará la información de sus 35 colaboradores y se podrá conocer el estado motivacional de cada uno y cómo influye ese estado en su desempeño laboral diario, así como en el cumplimiento de las metas planteadas en la empresa. Con dicha información podremos conocer si se necesita un plan de intervención en temas motivacionales, si se necesita replantear algunos lineamientos en el tema de recursos humanos o si solo son mejoras leves para desarrollar al interior de la organización, las cuales permitan mejorar o mantener el desempeño laboral en su mejor categoría.

Planteamiento del problema

En la mayoría de las empresas, se habla en algún momento de la motivación; algunos líderes y CEOS están seguros de que la motivación es un punto clave en el desempeño laboral de una persona. Se considera esencial que

una empresa logre, como parte de sus objetivos gerenciales, que su personal se encuentre motivado de forma adecuada para con ello, poder alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Uno de los problemas más urgentes, que se tiene en la actualidad en las organizaciones es encontrar la forma de motivar a su personal para que se note un mayor empeño en sus labores y un aumento en la satisfacción e interés en su trabajo (Ramírez, Abreu & Badii, 2018).

Pero quizá, aún falta demostrar para muchos otros directivos la importancia de la motivación, la forma de trabajar para su desarrollo dentro de la empresa y los puntos que más se podría usar para la motivación que son de interés como personas y como colaboradores para un individuo para lograr una mayor motivación personal y grupal, la cual permita un mejor desempeño laboral y por ende mejores producciones y más ganancias a una empresa.

Hernández (2013) indicó en la investigación desarrollada en México, con la encuesta aplicada a colaboradores de cinco organizaciones públicas y privadas, donde las variables de estudio fueron la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral; que la motivación y la satisfacción laboral son diferentes entre las organizaciones públicas y privadas, que el personal colabora en las organizaciones bajo distintos esquemas y políticas de administración de recursos humanos y de las prácticas organizacionales, también indica que tiene mucha influencia la naturaleza y contenido del diseño del puesto, el establecimiento de metas, el status contractual, los niveles de seguridad en el empleo y el grado de cobertura de las expectativas y necesidades de cada trabajador.

Newstrom (2011) expuso que muchas de las empresas se encuentran luchando por una sobrevivencia, enfocándose en la administración del desempeño de sus colaboradores; basándose en que el desempeño de sus colaboradores puede

ser administrado y mejorado, ya sea por medio del planteamiento de metas, con una buena estructura organizativa, con mejor tecnología, con diferentes horarios laborales, buena participación de los empleados y con motivación, una alta participación de los empleados y una mejor motivación.

Enríquez (2014), indicó en su tesis: “Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la visión en México”, en la cual se tiene como objetivo conocer el grado de motivación que tienen los 164 empleados de dicho Instituto; donde se luego del análisis de la data se concluye que la motivación es predictora en el desempeño de los colaboradores, por lo cual es significativa, además está estrechamente relacionada con el desempeño laboral.

Formulación del problema

¿Cómo incide la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A.?

Justificación

La investigación desarrollada en este estudio permitió conocer la realidad que existe sobre la motivación y del desempeño laboral que tienen los trabajadores de ALITECNO S.A., esta empresa se dedicada a la importación, almacenamiento, comercialización y venta de productos, insumos y asesoramiento técnico para empresas e industrias de la área alimentaria y cosmética. recursos humanos, para luego tomar las decisiones más adecuadas de intervención.

Esta investigación es de interés de la gerencia de la empresa, quienes consideran importante contar con esta información para conocer la situación actual de la motivación y el desempeño laboral, para ello guiados por una encuesta que permitió recopilar la información de los colaboradores. Este estudio contó con el apoyo y la participación de la Empresa en mención y de sus

empleados; así como el tiempo, los recursos financieros, la información y los conocimientos necesario para ejecutar el proyecto; por lo cual la investigación fue completamente factible.

Este tipo de estudio puntual, con una empresa definida y con la aplicación de la encuesta a todos los colaboradores de esta, permite tener una mejor información más personalizada y real de la situación de la empresa. Los resultados de esta investigación serán utilizados por la empresa para poder conocer la situación actual y de ser el caso iniciar un proceso de mejoramiento de la motivación en sus colaboradores, ALITECNO S.A. es la empresa beneficiaria principal.

Además, el desarrollo de este trabajo permitirá obtener el título de Magister en Administración de Empresas al autor de la misma, así como profundizar los conocimientos teóricos sobre los procesos de motivación que existen, fomentar la motivación laboral y ayudar de esta manera a un mejor desarrollo laboral. El trabajo se articula con la línea de Investigación de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad, denominada: Índices de evaluación de desempeño. Por último, la información que se obtenga servirá también para comentar y apoyar las teorías que detallan la importancia de la motivación, como la Teoría de Maslow y la de Herzberg.

Preguntas de investigación

De acuerdo con las teorías de motivación, ¿cómo influye la motivación en el desempeño laboral?

Según estudios, ¿existe una relación directa entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca?

¿Qué diseño metodológico permitirá corroborar la hipótesis planteada?

¿Qué estrategia se puede utilizar para mejorar la motivación de los colaboradores dentro de una empresa?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A, para el diseño de una propuesta de programa de motivación laboral.

Objetivos específicos

- Caracterizar las teorías más importantes referentes a motivación y desempeño laboral.
- Determinar resultados de estudios que analicen la relación de motivación con desempeño laboral tanto a nivel nacional como internacional para conocer corroborar la información encontrada en nuestro estudio.
- Determinar el marco metodológico que permita obtener información como fuente primaria para el análisis de este proyecto.
- Diseñar una propuesta de programa para mejorar la motivación en el personal de ALITECNO S.A.

Hipótesis

Para el presente estudio se analizarán las siguientes hipótesis:

H0: La motivación no incide positivamente en el desarrollo laboral.

H1: La motivación incide positivamente en el desarrollo laboral.

Capítulo I

Marco Teórico y Conceptual

Fundamentación teórica

Dentro de este capítulo se ha revisado información de varios autores, la cual nos permite contar con referencia teórica del tema a desarrollar en la presente tesis, enfocada a la motivación, sus escuelas y teorías; y la importancia del desempeño laboral, así como su incidencia en los colaboradores de la empresa y sus equipos de trabajo.

Reascos *et al* (2015) expresa que: “la motivación es el conjunto de factores o determinantes que descubre cada persona en su interior, los cuales incitan a realizar una acción hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad”.

Además, la motivación encausa la energía para que ello suceda, además de incrementar el impulso requerido para que esa acción se realice o bien para que esa acción se la deja de hacer (Gracián, 2012).

La motivación laboral es un compromiso, es la fuerza estimuladora de una persona o individuo para lograr satisfacer sus necesidades y lograr alcanzar objetivos a través del desarrollo de su desempeño; está determinada por una agrupación de fuerzas energéticas que pueden ser originadas tanto dentro como fuera del individuo, con estas fuerzas se inicia un comportamiento relacionado con el trabajo diario y con ello se determina su forma, dirección, intensidad y rendimiento de este, cuando un empleado está satisfecho y es productivo en su puesto de trabajo se sienten más comprometidos con la empresa; la empresa debe tener la capacidad de mantener implicados a sus empleados para que ellos ofrezcan el máximo rendimiento y de esta manera poder lograr todos los objetivos empresariales que se hayan marcado como meta en la institución (Blanco, 2008).

La motivación es un elemento importante actualmente, en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo; y sobre todo, entenderla y aplicarla, sólo de esta manera la organización estará en condiciones de lograr una cultura organizacional sólida y confiable con personal motivado y dispuesto a colaborar (Reascos *et al*, 2015).

La motivación aumentará la productividad personal y empresarial, así como el trabajo en equipo, en las diferentes actividades que se realicen identificándose con los valores de la empresa. Uno de los temas más importantes que los gerentes y los equipos de recursos humanos deben considerar es poder crear una cultura sólida que permita a los empleados ser ellos mismos en su trabajo y así generar un ambiente de trabajo brillante, ya que los empleados son el activo máspreciado y con su dedicación, talento y esfuerzo ayudaran al éxito empresarial. Hay que considerar también algunos factores que pueden influir en la motivación laboral, como los siguientes: puestos de trabajo, autonomía en el trabajo, condiciones laborales, ambiente de trabajo y procesos de integración a nuevos empleados (Martínez, 2012).

Motivación extrínseca e intrínseca

Según varios expertos en motivación y psicología, se identifican dos tipos de motivación principalmente, las cuales son usadas en el ámbito empresarial, estas son: motivación extrínseca e intrínseca. La motivación extrínseca es una motivación que no se encuentra directamente relacionada con la actividad que se desarrolla y espera una recompensa extrínseca, cabe indicar que se ha visualizado que con las recompensas extrínsecas el rendimiento del personal que realizan la actividad es menor, esto debido a que la persona se enfoca solamente en obtener su recompensa; y es más notorio cuando un empleado cree que hacer un trabajo

excelente o un trabajo mediocre da como resultado lo mismo, ya que la final del mes de todas formas obtendrá su sueldo y dejan de esforzarse por hacer un mejor trabajo (Levy-Levoyer, 2001).

Los primeros se deben al incentivo externo de ciertos factores, los cuales pueden ser: dinero, tiempo de trabajo, viajes, coches, cenas, bienes materiales, etc.; estos factores pueden incrementar o decrecer alrededor de la persona, pueden cambiar rápidamente y hasta en forma radical (Reascos *et al*, 2015).

La motivación intrínseca en cambio es aquella donde la recompensa es hacer una actividad y no se necesita recompensas externas para motivar a los trabajadores; dependen de cada persona, son sentimientos, sensaciones de superación personal, satisfacción, etc. Muchas veces la motivación intrínseca puede ser más fuerte que la extrínseca, por ello se recomienda combinar ambos tipos de recompensas para poder incidir de mejor manera en la motivación de los empleados. La motivación intrínseca viene del entendimiento personal del mundo, necesita de un trabajo de asimilación mental del individuo, hace referencia a los deseos de las personas de hacer cosas interesantes e importantes (Reascos *et al*, 2015).

Según algunos autores existen tres factores intrínsecos importantes: autonomía (control sobre lo que se hace), maestría (ser mejor en algo importante), propósito (servicio a algo más grande que nosotros mismos) (Ruiz, 2020).

Motivación como Parte de la Dirección

Motivar a una persona no es tarea fácil para un director, ya que debe adaptar sus esfuerzos a las particularidades del individuo, a sus actitudes, a sus comportamientos, a sus objetivos, a sus antecedentes y particularmente a sus necesidades propias. Según ciertas teorías, la motivación infiere de la actitud o del

comportamiento manifestado por una persona cuando se esfuerza para alcanzar un determinado objetivo (Vásquez, 2006).

Los gerentes coordinan eficaz y eficientemente el trabajo de otros, mientras realizan ciertas actividades y funciones; son los encargados de planear una adecuada hoja de ruta para que la empresa pueda llegar a un propósito y definir también los medios para alcanzarlo, por ello, los directivos se ocupan de la planeación, de la definición de objetivos y del establecimiento de estrategias para alcanzar y desarrollar planes integradores y coordinar las actividades que hayan sido priorizadas. Los gerentes también son responsables de detallar el trabajo a desarrollarse por cada empleado para cumplir las metas empresariales, determinando las tareas y quien las va a realizar, quien las va a reportar, a quién se las reportará y donde se deben tomar decisiones (Reascos *et al*, 2015).

La dirección es otra de las funciones de la administración; por ello, los gerentes deben motivar a sus trabajadores para que puedan resolver conflictos en dentro de sus grupos de trabajo, intervenir en las personas y en los equipos de trabajo, escoger el canal de comunicación más asertivo y batallar con las formas de comportamiento de las personas. Una vez que se cuenta con los objetivos y planes establecidos, con las tareas y acuerdos estructurados y con la gente entrenada y motivada se puede pasar a la cuarta y última función que permite evaluar si las cosas proyectadas se están realizando de acuerdo con lo planeado y se va a lograr los objetivos ambicionados se procede a evaluar el beneficio (Robbins & Coutter, 2010).

La dirección tiende a crecer hacia la eficacia y la productividad del sujeto, y este a su vez, centra sus esfuerzos en sus convenientes necesidades, para que la motivación tenga éxitos los intereses personales y empresariales deben concordar.

La motivación a los empleados es una de las actividades más importantes y retadores que tienen que desarrollar los gerentes, ya que por medio de ella lograrán que los empleados coloquen su máximo perseverancia en el trabajo (Reascos *et al*, 2015).

Se debe considerar que la motivación no es rasgo propio de cada persona, es decir una persona se motiva más que otra. Se deben efectuar otras formas de estimulación o motivación, ya que las personas difieren en cuanto a su impulso motivacional (Reascos *et al*, 2015).

La motivación es un proceso mediante el cual se canalizan los esfuerzos de una persona hacia el logro de las metas planteadas en la empresa, debiendo ser estos procesos energizados, encaminados y mantenidos en el tiempo. Esta definición tiene tres elementos claves: energía, dirección y perseverancia. La energía es la intensidad e propulsión, una persona motivada pone mayor energía y ahínco, trabaja más rigurosamente; pero hay que considerar que, estos niveles elevados de empeño no conducen necesariamente hacia un elevado desempeño laboral, ya que debe existir una dirección que canalice esta energía y ayude en la organización; y para finalizar la motivación debe contener constancia para lograr las metas anheladas (Robbins & Coutter, 2010).

Detrás de la industrialización y las reacciones de los individuos que forman la empresa como por la reducción de su producción y el aumento de la desmotivación dentro de sus empresas; se crea la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la cual realiza un estudio que determina que un trabajador motivado es más eficiente y responsable. Luego de este estudio las compañías comienzan a tomar las decisiones basados en las necesidades, los intereses, las tareas y los favoritismos de los trabajadores; comprendiendo que si están

motivados aportarán con toda su energía para conseguir las metas empresariales trazadas (Reascos *et al*, 2015).

Escuelas de la Motivación

Las hipótesis sobre la motivación constituyen un área de la psicología que se encarga del entendimiento de la aceleración, organización y dirección de la conducta hacia la obtención de los objetivos. Haciendo un recorrido por las diferentes escuelas se verá que unas se han enfocado hacia los factores motivantes y otras hacia el proceso; en todo caso los modelos motivacionales avanzan hacia dotar de gran importancia la dimensión cognitiva. Se podría agrupar las principales teorías modernas sobre la motivación en cuatro grandes escuelas (Rivera, 2014).

Escuela psicoanalítica: Esta escuela fue originada por Sigmund Freud y sostiene que toda la energía psíquica posee un principio sexual o agresivo. Esta energía se canaliza hacia actividades productivas mediante procedimientos de distribución de energía instintivos que buscan escapes o fondos de gratificación. Para esta escuela, la motivación sería el intento del ego de resolver sus conflictos y sus embates con las restricciones de la realidad mediante la sublimación de energías. (Reascos *et al*, 2015). Por otro lado, los neo-freudianos, han establecido otras bases de la energía psíquica no necesariamente sexual, como la naturaleza social. Por ejemplo, Heinz Hartmann ha postulado que la motivación tiene el objetivo de alcanzar áreas del yo libres de conflictos. Rivera, 2014, indica que Robert White sostiene: “la competencia que hay detrás de la motivación es un impulso básico y no se deriva de los impulsos sexuales o agresivos”.

Escuela conductista: Escuela psicológica dominante en los EE. UU. entre la I Guerra Mundial y los años sesenta. Cree que la motivación es adquirida y

responde a una dinámica de estímulos y respuestas observables y medibles. El ciclo del comportamiento por una persona seguidora del conductismo pasa por las fases de excitación, refuerzo positivo y respuesta selectiva. La escuela aplicó a los humanos observaciones empíricas sobre las respuestas condicionadas de los animales. El conductismo contradice la noción de objetivos y propósitos, que ponen el énfasis en la idea de la costumbre. Los dos representantes más destacados del conductismo son: John B. Watson y B. F. Skinner (Covarrubias *et al*, 2010).

Escuela humanista: Los enfoques humanistas postulan que la motivación es primordial y mueve a las personas a actualizar sus potencialidades únicas. El especialista más representativo de esta corriente es Abraham Maslow, quien describió una famosa comparación de necesidades que progresan de las puramente funcionales (alimento, techo) a las más trascendentales como son: seguridad, sentimiento de pertenencia, autoestima y autorrealización. El avance de un estadio a otro de motivación viene restringido por la complacencia de las necesidades en los niveles menores. También se inscribe en esta escuela la teoría de los factores de Herzberg, que es una variante de la de Maslow (Covarrubias *et al*, 2010).

Escuela cognitiva: Las teorías cognitivas de la motivación entienden que la conducta depende de la interpretación que crean los humanos de la información. La motivación no se considera un conjunto mecánico o innato de métodos, sino un conjunto intencionado y perseverante de conductas establecidos en la información disponible. Las expectativas, en base a experiencias retrospectivas, se utilizan para encaminar la conducta hacia objetivos concluyentes. En esta teoría se entiende que cada persona se comporta de forma racional en la decisión de hacia dónde dirigir su esfuerzo, así que invertirá trabajo y esfuerzo en tareas que le regresen los

resultados que desea (Quintero, 2007). Otros autores como Porter, Lawler, Suttle han desarrollado la teoría de las expectativas. Enmarcada en la misma escuela, la teoría de la disonancia cognitiva de León Festinger explica que cuando un individuo posee creencias que son incompatibles entre ellas o con su conducta, sentirá incomodidad que la estimulará a pretender disminuir esta incoherencia a través del cambio de estos dogmas o condiciones (Reascos *et al*, 2015).

Principales Teorías de la Motivación

Existen varias teorías de motivación las cuales se describen a continuación:

Teoría de Maslow: Propone la “Teoría de la Motivación Humana”, una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada pirámide de necesidades. Esta pirámide trata de explicar la jerarquía de necesidades y factores que pueden motivar a las personas; se identifican cinco categorías de necesidades y se considera un orden jerárquico ascendente, que hace referencia a la importancia de la necesidad para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es decir, a medida que el hombre vaya satisfaciendo su necesidad, surgirá otra u otras que cambiarán o modificarán el comportamiento del individuo, los cuales le pueden llevar al siguiente nivel de la jerarquía, existen zonas de conciencia entre un nivel y otro ya que no siempre existirá una satisfacción total de las necesidades. Se debe considerar que solo cuando una necesidad ha sido satisfecha “razonablemente”, solo ahí, aparecerá una nueva necesidad para ser satisfecha (Quintero, 2007).



Figura 1. Pirámide de las necesidades que motivan a las personas. Adaptado de “Maslow's Hierarchy of Needs” por Chapman, 2007, Documento en línea recuperado el 15 abril de 2011: www.businessballs.com/maslow.htm

Para Maslow, la motivación es determinada como el impulso que posee una persona o un animal, por satisfacer sus necesidades, las cuales se han categorizado de la siguiente forma:

1. En la base, tenemos las necesidades básicas, las cuales hacen alusión a la supervivencia y son de origen biológico, por ejemplo: necesidad de respirar, beber agua, dormir, comer, de sexo, de refugio, etc.
2. En el segundo escalón, se encuentran las necesidades de seguridad y protección, donde podemos encontrar: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos; la familiar, de salud y la seguridad contra el crimen de la propiedad personal.
3. En el tercero lugar, se encuentran las necesidades concernientes al carácter social, se las llama también necesidades de afiliación, estas necesidades se muestran en la vida cotidiana con mucha periodicidad, como por ejemplo: deseos de contraer matrimonio, de tener una familia, de ser parte de una colectividad, de ser miembro de una iglesia o de concurrir a un club social (Reascos *et al*, 2015).

4. En el cuarto escalón, se encuentran aquellas necesidades relacionadas con la estima hacia uno mismo, estas necesidades son denominadas del reconocimiento. Al ser satisfechas estas necesidades, las personas experimentan una seguridad de sí mismas y se consideran valiosas dentro de una sociedad; se ha visualizado que cuando estas necesidades no han sido satisfechas, las personas pueden experimentar un sentimiento de inferioridad o de menor valor social (Quintero, 2007).
5. En quinto lugar, en la cúspide, existen las necesidades de autorrealización, son las más notables; hacen referencia a la necesidad que tiene una persona de ser y hacer lo que considera que “nació para hacer”. Se piensa que es la cumbre del potencial personal desarrollado por medio de una acción determinada; hace base en la inspiración de una persona, por ejemplo, si le gusta la música debe hacer música, o un artista que le guste pintar debe pintar, y un poeta debe escribir (Reascos *et al*, 2015).

Teoría XY y de McGregor: Douglas McGregor es el manifestante de los dos supuestos sobre la naturaleza humana: teoría X y teoría Y. En el estudio realizado por Robbins & Coutter (2010, como se citó en Reascos *et al*, 2015), mencionó que “la teoría X es una visión negativa de los individuos, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les encanta su empleo, evaden responsabilidades y deben ser controlados de cerca, consideran que las personas necesitan que los obliguen, vigilen y los amenacen con sanciones para esforzarse en conseguir los objetivos que ha planteado la empresa; la teoría Y es una visión positiva donde los empleados gozan del trabajo, aceptan responsabilidades y utilizan su autodirección, los colaboradores están comprometidos con los objetivos empresariales en la medida que exista recompensas por sus logros, la

satisfacción del ego se vuelve la mejor recompensa y se puede originar en los esfuerzos realizados, el ser humano buscará responsabilidades y tendrán alto grado de creatividad e innovación”.

Tabla 1
Supuestos de la teoría X Y

SUPUESTOS DE LA TEORÍA X	SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y
1. Trabajan lo menos posible	1. Consideran al trabajo natural como el juego
2. Carecen de ambición	2. Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
3. Evitan responsabilidades	3. En ciertas condiciones, buscan responsabilidades
4. Prefieren que las manden	4. Tienen imaginación y creatividad
5. Se resisten a los cambios	5. Sienten motivación y desean perfeccionarse
6. Son crédulas y están mal informadas	6. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos
7. Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección	7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos.

Tomado de “La X y la Y de liderazgo según McGregor” Adaptado de Gross, 2011. Documento en línea recuperado el 15 de enero 2020: <http://manuelgross.bligoo.com/20110829-la-x-y-la-y-del-liderazgo-segun-mcgregor>

Teoría de Herzberg: En el estudio realizado por Robbins & Coutter (2010, como se citó en Reascos *et al*, 2015), se encontró que Frederick Herzberg fue “un famoso psicólogo que planteó la teoría de los dos factores, llamada asimismo la teoría de la motivación e higiene, la cual detalla que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral y los factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción laboral”.

Herzberg deseaba conocer cuándo la gente se siente satisfecha e insatisfecha, cuando las personas se sentían bien con su empleo y tendían a nombrar a los estímulos intrínsecos y cuando se sentían insatisfechos indicaban los factores extrínsecos. El autor también consideraba que, según los datos logrados, lo opuesto a satisfacción no era la insatisfacción, como se había creído, ya que

eliminar los factores de insatisfacción de un trabajo no necesariamente harían el trabajo más satisfactorio. Se habla también de la existencia de un rango dual: lo opuesto a satisfacción es no satisfacción y lo opuesto a insatisfacción es no insatisfacción. Existen factores motivadores como: el logro, la realización de un trabajo interesante, la responsabilidad, la promoción, el reconocimiento, etc.; y unos factores de higiene como: las relaciones humanas, las condiciones de trabajo, el sueldo, las políticas empresariales, etc. Herzberg propuso que para motivar a los empleados se debería hacer hincapié en los motivadores, es decir trabajar más en los factores intrínsecos relacionados con el trabajo mismo (Robbins & Coutter, 2010).

Teoría de las tres necesidades de McClelland: En el estudio realizado por Robbins & Coutter (2010, como se citó en Reascos *et al*, 2015), se halló que “David MacClelland y sus colegas fueron quienes plantearon la teoría de las tres necesidades, la cual indica que se tiene tres necesidades obtenidas que son motivadores importantes en el trabajo, las cuales son: necesidad de logros, motivación para triunfar y sobresalir del conjunto de estándares; necesidad de poder, hacer que otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias; necesidad de afiliación, relaciones interpersonales cercanas y de amistad”.

La necesidad de los logros es la que más se ha estudiado y se ha logrado identificar que las personas que tienen una gran necesidad de logro se esfuerzan por alcanzar el logro personal, tienen el deseo de hacer algo mejor y de manera más eficiente, prefieren metas desafiantes, responsabilidad personal de encontrar las soluciones y retroalimentación rápida (Robbins & Coutter, 2010).

Teorías Contemporáneas de la Motivación

Es importante indicar las teorías contemporáneas de la motivación, las cuales son:

Teoría de la fijación de objetivos: En el estudio realizado por Gracián (2012, como se citó en Reascos *et al*, 2015), se determinó que “Edwin Locke enfatiza el papel motivador de los objetivos específicos en el comportamiento de la persona. En igualdad de condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), una persona trabajadora con objetivos claros y definidos tendrá un mejor desempeño que otra que los tenga indefinidos”. Para que los objetivos cumplan su papel motivador deben tener un concluyente grado de dificultad (si es muy baja o demasiado alta no motivan), deben ser específicos (señalar clara y precisamente qué es que se desea alcanzar y en qué tiempo). Este tipo de objetivos aumentan la motivación, orientan la conducta en un determinado sentido y estimulan la perseverancia a lo largo del tiempo, hasta alcanzarlos. En este mismo sentido, para alcanzar una meta específica y difícil es una gran fuerza motivadora y actúa como estímulo interno (Gracián, 2012).

Teoría del refuerzo: Esta teoría dice que el comportamiento se da en función de sus consecuencias, las consecuencias siguen inmediatamente a un comportamiento y aumentan la posibilidad de que la conducta se repita. Ignora los factores como las metas, las expectativas y las necesidades y en su lugar se orienta solamente en lo que le ocurre a una persona cuando hace algo (Robbins & Coutter, 2010).

En el estudio realizado por Robbins & Coutter (2010, citado por Reascos *et al*, 2015), se resaltó que “de acuerdo con Skinner es más probable que las personas adopten comportamientos deseables si se los recompensa por ello, estas recompensas son más efectivas si siguen inmediatamente al comportamiento

deseado y al comportamiento que no se recompensa o que se castiga cuando se tiene menos probabilidades de repetirse. Con esta hipótesis los gerentes pueden influir en el comportamiento de sus empleados utilizando reforzadores positivos, y deben ignorar, no castigar, el comportamiento no deseable”.

Teoría del diseño de puestos: En el estudio realizado por Robbins & Coutter (2010, el cual se citó en Reascos *et al*, 2015), se halló que “cada organización tiene funciones y tareas que pueden convertirse en puestos motivantes, el termino diseño del puesto se refiere a la organización de las solicitudes del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las habilidades y preferencias de los empleados”. Existen formas para diseñar puestos motivantes: a) Ampliación del puesto: Es difícil motivar a un empleado cuando su puesto es pequeño y especializado, se debe expandir un empleo horizontalmente mediante la ampliación del alcance del puesto. Con este desarrollo se amplía también el conocimiento, hay una mayor satisfacción del empleado un mejor servicio al cliente y menos errores, b) Enriquecimiento del puesto: Es la expansión vertical circunscribiendo responsabilidades de planeación y evaluación, aumenta la profundidad del puesto, es decir, los empleados tienen el poder de asumir algunas de las tareas que normalmente llevan a cabo sus gerentes, permitiendo desarrollar actividades con más libertad, independencia y responsabilidad, c) Modelo de las características del puesto: Este método asemeja cinco dimensiones centrales del trabajo, sus interrelaciones y sus efectos sobre la productividad, la motivación y la satisfacción de los empleados, d) Variedad de habilidades: un empleo requiere algunas actividades para que el empleado pueda utilizar varias habilidades y talento, e) Identidad de las tareas: un empleo demanda la terminación de un trabajo completo e identificable, f) Importancia de las tareas: un empleo tiene un

impacto inmenso en las vidas o trabajos de otras personas, g) Autonomía: un empleo debe proporcionar una libertad, independencia y discreción considerable a una persona, a través de una programación del trabajo a desarrollar y de los procedimientos y h) Retroalimentación: al llevar a cabo las acciones requeridas en el empleo, el colaborador consigue información directa y precisa acerca de la efectividad de su desempeño (Robbins & Coutter, 2010).

Se sugiere considerar en el diseño y el rediseño de puestos los siguientes puntos: armonizar tareas, crear unidades naturales de trabajo, formar relaciones con los clientes externos o internos, propagar los puestos verticalmente y abrir canales de retroalimentación (Robbins & Coutter, 2010).

Teoría de la equidad: El término equidad está relacionado con justicia y trato equitativo; hay suficientes pruebas de que los empleados se comparan con los demás y que las inequidades influyen en el desempeño de los empleados. Esta teoría fue desarrollada por Stacey Adams, que propone que los empleados comparan lo que obtienen por su trabajo en relación con lo que contribuyen a él, y también comparan con los otros empleados, si encuentran que son equiparables no existe problema, pero si la relación no es equiparable el empleado sentirá que su compensación es insuficiente o excesiva. Cuando ocurren estas inequidades los empleados tienden a hacer algo al respecto que puede traducir en una productividad más baja o alta (Robbins & Coutter, 2010). En el trabajo realizado por Robbins & Coutter (2010, el cual se citó en Reascos *et al*, 2015), se halló que “esta teoría se enfoca en la justicia distributiva que es la imparcialidad percibida acerca de la cantidad y distribución de las recompensas entre los individuos, se debe contemplar también la justicia en los procedimientos”.

Teoría de la personalidad: Esta teoría fue desarrollada por Iván Pavlov, habla de la forma de concebir la personalidad y el temperamento basado en el estudio del sistema nervioso, los estudios de laboratorio se realizaron con canes con quienes se investigó el aprendizaje de las respuestas reflejas por condicionamiento. A diferencia de otros modelos de personalidades de esa época, Pavlov no se centra solo en la descripción de las diferencias psicológicas entre individuos, sino que también trata de explicarlas mediante el estudio de la actividad del sistema nervioso y al temperamento que se considera la base de la personalidad. Se consideran dos procesos fisiológicos principalmente: la excitación y la inhibición, así como sus tres principales propiedades: fuerza, equilibrio y movilidad; la definición de los conceptos de Pavlov son similares a los que se maneja en la actualidad al hablar de sistema nervioso simpático y parasimpático. Esta teoría afirma que las diferencias interindividuales por la conducta son por las propiedades de los procesos excitatorio e inhibidores de cada persona; para referirse al trabajo general de las neuronas lo define como fuerza, el equilibrio es el que existe entre la excitación y la inhibición y la velocidad de estos procesos fue denominada movilidad. Con estos antecedentes, se determinaron cuatro tipos de sistemas nerviosos:

- 1) fuerte y no equilibrado: falta de equilibrio entre los procesos de inhibición y excitación, se podría relacionar con un temperamento impetuoso, colérico con niveles bajos de estabilidad emocional y altos de extravención;
- 2) fuerte, equilibrado y lento: balance entre inhibición y excitación, buena capacidad de trabajo, pero con velocidad de procesos baja;

- 3) fuerte, equilibrado e impulsivo: velocidad de procesos inhibición excitación alta, grado alto de extravención y estabilidad emocional; y
- 4) débil: introvertido e inestable emocionalmente, baja capacidad de trabajo de las células del sistema nervioso (Figueroba, 2020).

Teoría de las expectativas: Esta teoría dice que un colaborador tiende a conducirse de cierta manera basado en la expectativa de que el acto estará acompañado de un resultado dado y en lo interesante que pueda resultar para el individuo este resultado, incluye tres variables o relaciones: a) La expectativa, relación entre el esfuerzo y el desempeño, es la probabilidad observada por un individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo dará como resultado un nivel de desempeño, b) Los medios, relación entre el desempeño y la recompensa, una persona cree que desempeñarse a un nivel en particular es el medio para lograr el resultado deseado y c) La valencia, atractivo de la recompensa, importancia que una persona da al resultado o a la recompensa que pueda lograrse en el trabajo, considera las metas y las necesidades del individuo (Robbins & Coutter, 2010).

En el trabajo realizado por Robbins & Coutter (2010, el cual se citó en Reascos *et al*, 2015), se indicó que “la clave de esta teoría es entender la meta de un individuo y la conexión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas; y entre las recompensas y la satisfacción de metas individuales, haciendo énfasis en las recompensas o premios, creyendo que las recompensas de una organización van de la mano de lo que los empleados desean”.

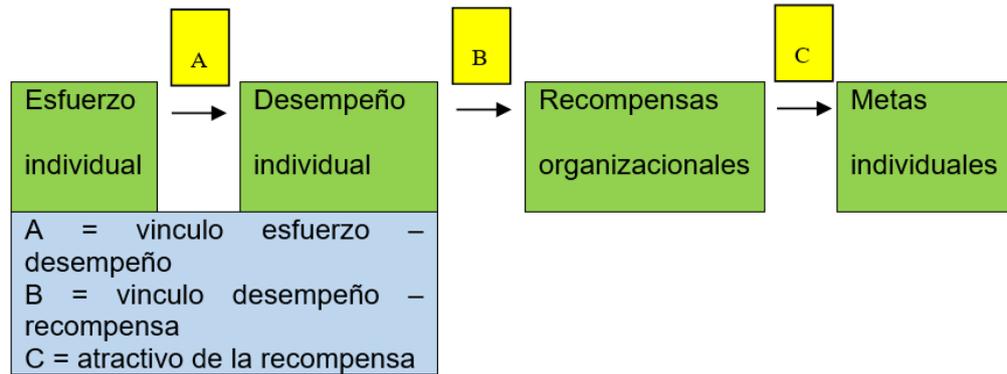


Figura 2. Teoría del modelo de las expectativas, Adaptado de “Administración” por Robbins & Coutter, 2010. Décima edición. México p. 21.

Desempeño laboral

En toda administración de una empresa es indispensable el manejo del talento humano, ya que los colaboradores son el motor que permite desarrollar las actividades y metas planteadas, por ello cada empresa deberá destinar recursos para un plan de talento humano que contemple capacitaciones generales y de acuerdo con el cargo, compensaciones, reconocimientos, etc., siendo el elemento estratégico para fomentar el desempeño laboral. Un empleado para lograr sus objetivos y metas no actúa en forma aislada, se debe a un equipo, se comunica con otros individuos de su entorno organizacional. Es importante tener en cuenta que la empresa influye en la vida diaria del empleado, en sus valores y costumbres y en la calidad de vida que tenga (Bittel, 2000).

El desempeño laboral hace referencia a la calidad del servicio o del trabajo que realiza cada individuo en su empresa, considerando desde competencias laborales hasta habilidades interpersonales que afectan directamente en los resultados de la organización; es decir cómo se comporta y como trabaja un empleado.

Bittel (2000), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por ello, el desempeño se relaciona con las destrezas y conocimientos que apoyan las labores del trabajador, en favor de consolidar los objetivos empresariales.

Cuando se busca la manera de evaluar el desempeño laboral se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Productividad y calidad, un trabajador debe direccionarse por objetivos determinados y cumplirlos en el tiempo estipulado, es una base que se puede controlar mediante una plantilla productiva, también se debe considerar la calidad.
2. Eficiencia, tiene como finalidad medir productividad y calidad de cada uno de sus empleados, en concreto hace referencia a que cada trabajador debe realizar un trabajo a tiempo, bajo los objetivos manifiestos y tanto el cliente como la empresa deben quedar satisfechos con los resultados obtenidos.
3. Presencia en el entorno laboral, son razonamientos más de carácter emocional que también deben ser considerados al evaluar el desempeño laboral.
4. Actitud, es muy importante ya que forma parte de los factores determinantes de la productividad y el clima laboral.
5. Esfuerzo, hace referencia a los obstáculos que deben ser vencidos para poder cumplir o la dedicación que se debe poner.

6. Trabajo en equipo, coordinar apropiadamente con el resto del equipo, es clave para los buenos resultados en las metas planteadas por una empresa (Bizneo, 2020).

La evaluación del desempeño laboral es fundamental para una empresa, ya que le permite conocer los resultados del trabajo de cada uno de sus colaboradores, pero hay que considerar que nunca es tarea fácil ya que se trata de una actividad en la cual se consideran temas subjetivos que pueden diferir la evaluación y pueden prestar importancia a elementos que no se refieren propiamente al rendimiento efectivo de cada uno de los trabajadores, por ello, hay algunos métodos y por medio de la naturaleza misma de las labores que permite que cada empresa adapte métodos, los diseñe o aplique uno diferente que haya sido ideado por sus administradores (Pérez, 2009).

En el actual contexto mundial, donde se necesita encontrar nuevas formas de enfrentar los desafíos como la globalización y el desarrollo tecnológico, toma gran importancia dentro del desempeño laboral utilizar el modelo de competencias como una alternativa viable para responder a estas demandas. Este modelo se caracteriza por destacar la importancia de cada uno de los aportes de las personas que forman la organización y canalizarlos en torno a un proyecto. Este modelo se lo constituye como una estrategia que permite al área de recursos humanos contribuir al logro de los objetivos organizacionales (Giraldo, 2004).

Métodos de evaluación del desempeño laboral

Dentro de una empresa una de las tareas importantes del departamento de Recursos Humanos es lograr medir el desempeño laboral de cada uno de sus colaboradores y con ello comprobar el grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales en la empresa. Para esta evaluación se debe considerar

algunos aspectos importantes como: fortalezas, capacidades, debilidades, problemas, posibilidades, aptitudes y grado de integración. Y una vez lograda esta recopilación sistematizada de información se podrá observar si el desempeño individual coincide o supera los objetivos trazados por la empresa, o en su defecto si no se alcanzan los objetivos planteados. La idea de este proceso no es buscar culpables, sino más bien detectar problemas, necesidades y factores que estén fallando y que deben ser corregidos para lograr los objetivos propuestos por la empresa (Ovalle, 2020).

Es necesario recalcar que este proceso no debe desarrollarse una sola vez en la vida de la empresa, debe desarrollarse en forma periódica ya que una empresa puede estar en constante evolución, en constante cambio de personal o en incremento de personal; con este proceso, una vez identificadas las acciones a tomar se puede mejorar los resultados de cada empleado y de su área de trabajo, aumentar la productividad y la calidad de los procesos o productos, mejorar las relaciones interpersonales y lograr un compromiso del empleado con su empresa, un empoderamiento.

A continuación, vamos a detallar algunos métodos de evaluación del desempeño laboral:

1. Método de la escala gráfica de calificaciones, es una de las técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características y un rango de valores para el desempeño de cada una de las características, con este método el supervisor califica a cada uno de los subordinados.

2. Método de clasificación alterna, consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, de acuerdo con características particulares hasta clasificarlos a todos.
3. Método de la comparación por pares, aumenta la exactitud del método de calificación alterna, se toma cada una de las características y se compra a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás y se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen.
4. Método de la distribución forzada, se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño, para lograr una mayor diferenciación entre los empleados, para poder identificar los sobresalientes.
5. Métodos de los incidentes críticos, es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos positivos o negativos más destacados del desempeño de cada persona; el método puede ser dividido en tres fases: observación, registro e investigación de la aptitud y el comportamiento.
6. Las formas narrativas, algunos administradores usan un plan para mejorar el avance y desempeño para evaluar el avance y desarrollo de sus empleados, se requiere que el supervisor califique el desempeño del empleado por cada una de las habilidades o factores de desempeño y anote ejemplos críticos en un plan para mejorar.
7. Escalas de estimación ancladas es también conocida como BARS, combina narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas, se cree que esta escala produce evaluaciones más justas y mejores que otros instrumentos, por lo general siguen 5 pasos:

generar incidentes críticos, elaborar las dimensiones del desempeño, reasignar los incidentes, hacer una escala con los incidentes y elaborar el instrumento final (Pérez, 2009).

Marco conceptual

Afiliación.

Es el procedimiento, acción y efecto por el que una persona puede unirse o formar parte de una institución o corporación y gozar como tal de derechos, así como asumir obligaciones (Real Academia Española, 2020).

Autorrealizado.

Es el logro máximo de las satisfacciones de las necesidades humanas, cuando las personas se sienten orgullosas y satisfechas de lo que hacen, les permite un crecimiento personal y una progresión hacia el estado final considerado ideal por dicha persona (Linktomeida, 2020).

CEO.

En el mundo de los negocios y la gestión empresarial es el Director Ejecutivo de la empresa, corresponde a las siglas de Chief Executive Officer. Sobre él recaen grandes responsabilidades, como: toma de decisiones más importantes y dirección de estrategias que llevarán a la empresa a conseguir sus objetivos y metas (De la Peña, 2019).

Convicción.

Es la seguridad que tiene una persona de la verdad o certeza de lo que piensa o siente. Pudiese tener convicción a ideas religiosas, éticas o políticas en las que tiene creencia (Léxico, 2020).

Competente.

Es la persona que tiene competencia o capacidad para el desarrollo de algo, especialmente para el trabajo intelectual, esta palabra viene del latín *competentia* que significa autorizado para juzgar y tener derecho a hablar (Noriega, 2017).

Compensar.

Es dar una cosa o hacer un beneficio a una persona como reparación de un daño, perjuicio o molestia que se le ha causado (Rodríguez, 2017).

Cualitativo.

Es un adjetivo que proviene del latín *qualitatīvus*. Lo cualitativo es aquello que está relacionado con la cualidad o con la calidad de algo. El enfoque cualitativo implica una aproximación a la realidad de la investigación estudiando en los mismos contextos donde se desenvuelven (Característicasdel.com, 2020)

Cuantitativo.

Es un adjetivo que se refiere a número, está ligado a cantidad, es decir son variables medibles siempre. Este concepto cuantitativo tiene una relación directa con calidad y se puede siempre lograr interpretaciones con sus variables (Característicasdel.com, 2020)

Cultura organizacional.

Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones; su finalidad es especificar el modo en el que se espera que los miembros interactúen entre ellos dentro y fuera de la empresa (Concepto.de, 2020).

Diseño metodológico.

Se encarga de definir la organización de los procesos a desarrollarse en la investigación. Es el planteamiento del investigador en un estudio de: la formulación del tema, el marco teórico y los objetivos o hipótesis, sabemos ya qué queremos investigar (Lifeder.com, 2020).

Equidad.

Es la cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones; la equidad trata de promover una justicia social, donde cada uno reciba aquello que se ha ganado (Morales, 2020).

Incentivo.

Puede ser algo real como dinero, o simbólico como la intención de dar u obtener una satisfacción. Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. Aunque el concepto de incentivo laboral nació con un marcado carácter económico, en las últimas décadas ha ampliado su significado, ahora implica cualquier recompensa, tangible o intangible, que se ofrece a una persona o grupo de personas con el objetivo de que incremente su rendimiento y producción. (Opere, 2020).

Motivación intrínseca.

En el ámbito laboral podemos encontrar varias clases de motivación con características propias, la motivación intrínseca nos induce a realizar cosas solo por el gusto de hacerlas, donde la propia ejecución de la tarea es la recompensa, nace del propio individuo, no se basa es premios y recompensas por la consecución de objetivos, sino que el mayor premio es la realización de la propia actividad (Caurin, 2017).

Motivación extrínseca.

Se trata de una motivación que se da por factores externos a la propia actividad, es la motivación basada en recibir dinero, recompensas y castigos, o presiones externas. Es decir, la persona realiza una acción porque recibirá algo externo, es decir debe existir un incentivo que motive la acción (Ruiz, 2020).

Productividad.

Es la capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, etc. La productividad implica una mejora en el proceso productivo, es una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados ya la cantidad de bienes y servicios que se ha producido en la empresa (Carro&González, 2018).

Capítulo II

Marco Referencial

Para el desarrollo de esta sección se consultaron estudios que fueron desarrollados por otros autores, los cuales guardan relación con la temática del presente estudio, se consultaron autores tanto extranjeros como nacionales.

Brune, (2013) indicó en la tesis de pregrado denominada “La motivación laboral y su influencia en el desempeño de las personas del área comercial de Autoclima S.A. de la ciudad Guayaquil”, desarrollada con el apoyo de la Universidad de Guayaquil, ubicada en Guayaquil – Ecuador, en la cual el objetivo principal de la investigación fue analizar la influencia de la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores del área comercial de Autoclima S.A.; sus objetivos específicos: determinar el efecto de las dimensiones de la motivación laboral de los trabajadores del Área Comercial de Autoclima S.A., evaluar el desempeño de los trabajadores del Área Comercial de Autoclima S.A.; y relacionar la Motivación Laboral con los trabajadores del Área Comercial de Autoclima S.A. La hipótesis planteada fue: mientras exista una mayor motivación laboral se obtendrá mayor desempeño en los trabajadores del área comercial de Autoclima S.A.; que para analizar esta información se usó una encuesta y entrevistas, con la metodología de análisis correlacional, no experimental, se contó con una muestra de 14 personas del área comercial de la empresa Autoclima S.A.; y sus conclusiones indicaron que: 1) los efectos de las dimensiones de la motivación laboral inducen de manera positiva a los trabajadores, ya que se presentan como indicadores primordiales en cada uno de los procesos de sus actividades diarias; 2) el sistema de evaluación de desempeño con relación a las características individuales de las variables que la conforman de las cuales se

evidenció que la variable de menor derivación fue la referente a los conocimientos técnicos y 3) a pesar de estas incomodidades físicas, el personal denota gran sentido de responsabilidad y pertenencia, se sienten comprometidos.

Santamaría (2016), en su tesis “Estrategias motivacionales y su influencia en el desempeño de los empleados del área de cocina de los restaurantes turísticos del centro de Quito”, desarrollada para la obtención de título de posgrado, indica como objetivo general el analizar el grado de incidencia de las estrategias motivacionales en el rendimiento laboral del personal de cocina de restaurantes del centro histórico de Quito y como objetivos específicos: establecer que estrategias motivacionales, definir el desempeño laboral de los trabajadores y determinar la relación existente entre tácticas motivacionales y el desempeño laboral de los colaboradores. La investigación se desarrolló bajo una investigación cuantitativa basada en analizar e interpretar la relación de las variables, no experimental, con método deductivo, descriptivo, investigación correlacional, revisando fuentes de investigación primarias y secundarias. El estudio se lo realizó con los colaboradores del área de cocina de diez restaurantes del centro histórico, que sumaron 123 personas. Luego del análisis de la información obtenida se concluyó que: 1) las estrategias motivacionales que son aplicadas por los administradores de los restaurantes son escasas: capacitación, inducción, incentivos económicos por ventas, 2) el desempeño de los trabajadores actualmente es valorado por los jefes y en general es considerado como muy bueno, pero no se hace una evaluación del desempeño ni tampoco hay evidencia de medición de resultados de la motivación, 3) 40% de los trabajadores encuestados fueron cocineros polivalentes y apenas el 17% son chefs profesionales, los dueños de los locales prefieren personal polivalente ya que su

paga es menor y hacen más actividades, 4) 76% del personal encuestado está casado, esto influye directamente en la estabilidad laboral lo cual constituye un aspecto motivador para el trabajador, 5) 67% de los encuestados es personal masculino y solo el 33% es personal femenino, lo consideran un trabajo duro, ya que muchas veces son turnos nocturnos, 6) 71% de los trabajadores se siente identificado con profesión, con las actividades que realiza y con el establecimiento donde trabaja, valoran trabajar en un hotel o restaurante de renombre con categoría, prestigio, tradición y buena infraestructura y 7) 94% de los encuestados considera que la relación con su jefe y con sus compañeros es importante para mantener un buen ambiente laboral.

En la tesis llamada “La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016” (Santacruz, 2017). Esta tesis fue desarrollada para la obtención de título de pregrado en la Universidad Central del Ecuador, en la cual se establece como objetivo principal determinar el nivel de influencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Administración municipal, como objetivos específicos se presentaron: determinar los elementos que inciden fundamentalmente en la motivación de los colaboradores, observar los efectos que produce un bajo nivel de motivación y desempeño laboral, conocer la estrecha relación que hay entre la motivación y la productividad y esbozar una propuesta de acuerdo a la problemática observada en el Municipio que este enfocada a la motivación y desempeño laboral. La investigación fue bibliográfica – documental, de nivel descriptivo, con una muestra de 128 empleados, se aplicó una encuesta con un cuestionario previamente desarrollado para este estudio. Luego de análisis de los datos se

obtuvieron las siguientes conclusiones: 1) los trabajadores presentan un bajo nivel de motivación, el cual queda manifestado en la tareas y actividades que ellos realizan, esto debido al clima laboral en el que ellos desarrollan sus actividades, 2) el bajo nivel de desempeño laboral que muestra la mayoría de los empleados se debe en parte a las condiciones físicas y ambientales que tiene su área de trabajo, 3) la evaluación del desempeño es un proceso crucial para la empresa ya que permite observar y cualificar el grado o nivel de desempeño en que se encuentra cada colaborador, se debe dar un mayor seguimiento a este tema, 4) los empleados mostraron un alto nivel de satisfacción laboral en referencia a sus puestos de trabajo, a las tareas, actividades y funciones que ellos desarrollan, consideran que estas tareas sean conforme su profesión, conocimientos y destrezas, lo cual es bueno para la empresa y 5) la Institución no cuenta con una herramienta o guía modelo la cual permita capacitar y/o adiestrar a los empleados, para con ello tratar de mantener una motivación equilibrada y un desempeño laboral eficaz (Santacruz, 2017).

También se tiene a Pozo, (2015), para la elaboración del trabajo de tesis de pregrado “Motivación y Desempeño laboral en los trabajadores de una empresa carrocera”, en la cual el objetivo principal de estudio fue conocer si existe relación entre las variables y los objetivos específicos fueron: determinar el grado de motivación y desempeño laboral que existe en la empresa, definir los factores que incurren en la motivación y desempeño laboral de los trabajadores y establecer una propuesta de mejora con el fin de mejorar el desempeño laboral a través de la motivación, basándose en los resultados obtenidos; la hipótesis planteada fue: la “inapropiada motivación laboral incluye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de carrocerías Picosá Cía. Ltda.”; para ello se aplicó una encuesta

para medir la motivación del personal fundamentada en la pirámide de las necesidades de Maslow. De igual manera, se evaluó el desempeño laboral de los empleados con una herramienta de evaluación del desempeño, esta herramienta fue aplicada a 78 trabajadores personal tanto de planta como administrativo, de los cuales seis fueron mujeres y 72 fueron hombres; la metodología que se empleo fue de tipo exploratorio y el tipo de análisis fue correlacional. Con los resultados obtenidos se pudo tener convicción de que no existe correlación entre las necesidades de Maslow y el desempeño laboral, se presentó que los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral fueron aceptables, sin embargo, se recomendó hacer hincapié en los aspectos que deben ser mejorados por los trabajadores y poner en desarrollo actividades para el mejoramiento del personal tanto en el ámbito laboral como colectivamente. Las conclusiones obtenidas fueron las siguientes: 1) la gestión que realiza la empresa referente a motivación es buena, se ha observado que cada trabajador recibe un trato acorde con su desempeño laboral y a las actividades que este realiza, se podría decir un trato diferenciado 2) todo el personal de la compañía Picosá tiene buenos niveles de desempeño, se considera que en lo referente al trabajo, están dentro de los parámetros establecidos por la empresa, 3) el proceso de evaluación del desempeño fue el de 180 grados que se basa en competencias, analizando de una manera correcta cada área y a cada colaborador y estos resultados fueron presentados dentro de la empresa para los planes de mejora correspondientes, 4) los resultados relacionados con las necesidades están entrelazados, como son: las necesidades de autorrealización, de protección y seguridad y las necesidades de autoestima, siendo muy importantes pero no principales las necesidades sociales y de pertenencia, 5) con los resultados se podrá establecer las estrategias de mejora,

para con ellas lograr el incremento deseado en el desempeño, 6) existen competencias que se encuentran satisfechas pero que no dejan de ser importantes. Las competencias que presentaron puntuaciones bajas serán dadas un trato especial para analizarlas y poder mejorarlas en el camino, y 6) se debe identificar bien cuales son las necesidades más importantes para los colaboradores y en base a estas dar una solución que se enfoque en los objetivos personales y organizacionales, basados en los planes de mejora.

Quintanar, (2005), realizó un estudio para analizar los Factores Motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso de un centro comercial ubicado en Pachuca - México, en la cual el objetivo principal de estudio fue: conocer si se puede utilizar una estrategia única y global de motivación a pesar de sus diferencias individuales como sexo, escolaridad, estado civil, edad y antigüedad dentro de la empresa, en los trabajadores de la tienda de autoservicio Soriana de Pachuca Hidalgo, específicamente en los trabajadores de ventas; la hipótesis planteada indica si se puede establecer una estrategia única de motivación entre todo el personal de piso de Soriana a pesar de sus diferencias individuales, usó un cuestionario con una serie de preguntas cerradas, con la finalidad de identificar cuáles son los factores que influyen o determinan en la motivación de los trabajadores de la empresa, luego se realizó las medidas de tendencia para obtener datos complementarios, el cuestionario fue aplicado a 120 personas tanto mujeres como hombres de 18 a 45 años de edad. El autor concluyó que el factor motivacional principal es estima, los trabajadores buscan obtener afecto, una gratificación, reconocimiento o admiración por el esfuerzo que realizan, encontrando que es de importancia todo nivel jerárquico dentro de la empresa, que las mujeres presentaron una mayor motivación al logro y que en

cambio los hombres a la estima; la motivación y la estima son el mayor motivante para las personas de escolaridad primaria y secundaria, los factores motivacionales que dominan en las personas que son divorciadas son: logro, afiliación e incentivos, los trabajadores que tienen edades comprendidas entre 30 a 40 años presentan mayor motivación con el incentivo; y las personas que tiene una antigüedad de trabajo de uno a dos años se enfocan en la estima, mientras que las personas que tienen una permanencia de dos a cinco años el factor principal es el logro.

Casas, (2017), en su estudio para la obtención del título de posgrado denominado “La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura”, en la cual el objetivo fue analizar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Piura y los objetivos específicos fueron: conocer el nivel de motivación personal en los trabajadores administrativos, describir el desempeño laboral del personal, referir la relación existente entre motivación y desempeño laboral y precisar las estrategias que tiene la Escuela de Posgrado orientadas a la motivación del personal, se planteó la siguiente hipótesis: sí existe relación entre la motivación y desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Posgrado. Para este estudio se aplicó un cuestionario a 80 funcionarios de los cuales 40 tenían nombramiento; se usó un enfoque cuantitativo, con investigación aplicada, con diseño transaccional – correlacional tipo correlacional y diseño transaccional. Como conclusiones se obtuvo que: se logró comprobar la hipótesis planteada la cual señala que existe relación entre la motivación y el desempeño, dando relevancia al tema de que la motivación es una interacción

entre los estímulos de la situación y/o del ambiente y los motivos internos, los trabajadores no se encuentran motivados a pesar de que expresan que su Institución tiene estrategias para motivarlos y consideran que una forma de motivar sería que la institución dicte cursos de crecimiento personal, que haya ascensos y promociones y reconocen que falta dar la debida importancia al factor humano dentro de una empresa.

Perea (2017) desarrolló el trabajo “Motivación laboral y desempeño laboral en trabajadores de Inversiones la Selva S.A. Moyobamba en año 2016”, en Lima – Perú, en este trabajo se determinó cómo se relaciona la motivación laboral y el desempeño laboral en los trabajadores, el objetivo principal fue establecer la influencia que tiene la motivación sobre el desempeño laboral de los trabajadores del juzgado, el objetivo específico fue identificar el nivel de motivación de los colaboradores; y como hipótesis se planteó si existe una relación directa y significativa entre la motivación laboral y desempeño laboral; para el estudio se usó una metodología de investigación de tipo cuantitativo descriptivo, correlacional de corte transversal, diseño no experimental, modalidad descriptivo – explicativo, usando una muestra de 43 trabajadores. Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre la motivación y el desempeño laboral al obtener valor de 0,912, lo que indica que a mayor motivación laboral mayor desempeño laboral; que existe una relación directa y significativa (0,855) entre liderazgo y conocimiento de la filosofía de gestión; que hay relación directa y significativa (0,903) entre equidad y el conocimiento de los contenidos del trabajo; y que existe relación directa y significativa (0,853) entre las recompensas laborales y el desempeño laboral.

Alitecno S.A. Ecuador, es la empresa líder en la provisión de empaques, aditivos y maquinaria para la industria, así como insumos químicos de limpieza y desinfección, son comercializadores de empaques flexibles, ingredientes y maquinaria. Están orientados a satisfacer los requerimientos de sus clientes con tecnología y nuevos desarrollos de las empresas alimentarias, cosméticas y farmacéuticas, son líderes en América Latina con presencia en más de 16 países; en Ecuador están presentes por más de 25 años.

Su visión y misión indican que son líderes en el mercado y se consolidan como mejor alternativa en servicio, innovación, calidad y precio, además de mantenerse como un eficiente proveedor de soluciones integrales para la industria, cuidando la ética de sus acciones.

Al momento cuentan con 41 empleados de planta que hacen sede en la ciudad de Quito, trabajan 8 horas diarias de lunes a viernes, su mayor fuerza técnica se encuentra enfocada en el asesoramiento y venta de los productos e insumos para la industria alimentaria.

El presente estudio se desarrolló por solicitud de la Gerente de la empresa, Dra. Estefanía Arizaga, ya que ALITECNO S.A. se encuentra en una etapa de proceso de reingeniería para optimización de recursos, así como la implementación de la norma mundial BRC (British Retail Consortium) para almacenamiento y distribución. Los empleados deben adoptar protocolos de seguridad para productos, se tiene en la mira iniciar con el proceso de cumplimiento de lineamientos de responsabilidad empresarial y a la fecha existen bonificaciones por venta solo para el personal de este departamento. Con estos breves antecedentes, para la empresa fue de mucho interés desarrollar este estudio,

el cual les permite contar con información importante para sus decisiones gerenciales, de reingeniería y mejora continua.

A partir de los estudios e información presentada en los párrafos anteriores, que analizan tanto a nivel nacional como internacional el tema que hemos propuesto de estudio, podemos decir que es importante analizar los factores tanto internos como externos que motivan al personal ya que estos podrían influenciar positiva o negativamente en el desempeño laboral en su empresa y causar un impacto en el clima organizacional. Estas investigaciones sustentan algunas teorías de la motivación que hemos revisado en este trabajo; así como los objetivos y la hipótesis planteada y permite reafirmar la intención de desarrollar este estudio con el fin de para ratificar algunas de estas teorías y con ello comprender, evaluar y proponer mejoras a las situaciones propias de la empresa ALITECNO S.A.

Capítulo III

Metodología y resultados

Objetivo de la investigación

Objetivo general

Analizar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A, para el diseño de una propuesta de programa de motivación laboral.

Objetivos específicos

- Caracterizar las teorías más importantes referentes a motivación y desempeño laboral.
- Determinar resultados de estudios que analicen la relación de motivación con desempeño laboral tanto a nivel nacional como internacional para conocer corroborar la información encontrada en nuestro estudio.
- Determinar el marco metodológico que permita obtener información como fuente primaria para el análisis de este proyecto.
- Diseñar una propuesta de programa para mejorar la motivación en el personal de ALITECNO S.A.

Método de investigación

El método usado en esta investigación es un método hipotético deductivo, ya que surge de una hipótesis al revisar la información y los datos empíricos, se partirá de inferencias lógicas deductivas a partir de la hipótesis y se comprobará experimentalmente.

El método de contrastación de hipótesis o método hipotético deductivo trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis, a partir de la falsedad o la verdad de las consecuencias observadas, unos enunciados que se refieren a objetos

y propiedades observables, que se obtienen deduciéndolos de la hipótesis y establecidos directamente, cuya verdad o falsedad estarán en condiciones de establecer directamente (Behar, 2008).

Tipo de investigación

Según la finalidad, propósito y naturaleza del problema la investigación puede clasificarse en dos tipos: teórica (básica) y aplicada. La investigación básica se relaciona con nuevos conocimientos, por ello no se ocupa de las aplicaciones prácticas que puedan hacer referencias a los análisis teóricos, mientras que la investigación aplicada, consiste en aplicar el conocimiento teórico a una determinada situación o caso y a sus consecuencias, a través de esta investigación se podría construir nuevos trabajos de investigación básica (Hernández, *et al.* 2014). Para este trabajo se ha desarrollado una investigación aplicada.

Enfoque de la investigación

El enfoque cuantitativo es secuencial y comprobatorio, no se puede eludir pasos, tiene su punto de partida en una idea, la cual una vez delimitada, permite encontrar los objetivos y preguntas de investigación, encaminan la revisión de literatura y ayuda a la construcción de un marco teórico. Con las preguntas se establecen hipótesis y se determinan variables, se traza un diseño, se mide las variables en un contexto, se analiza las mediciones utilizando métodos estadísticos y se desarrolla una serie de conclusiones respecto a la hipótesis. Las principales características del enfoque cuantitativo son: planteamientos acotados, mide fenómenos, utiliza estadística y prueba de hipótesis y teoría; permite la generalización de los resultados, el control sobre los fenómenos, la precisión, la réplica y la predicción (Hernández, *et al.* 2014).

En el presente estudio se utilizó el enfoque cuantitativo, el cual es un proceso de estudio numérico que tiene que ver con fundamentos estadísticos. Se usa la observación de datos para probar hipótesis, luego realiza una medición numérica para comprobar la hipótesis, se analizan los datos obtenidos de forma estadística y se formulan las conclusiones.

Técnica de Investigación

En el presente trabajo se ha utilizado la técnica de la encuesta, para poder obtener la información de interés, mediante un cuestionario online previamente elaborado, que fue enviado a cada uno de los colaboradores de la empresa, apoyándose en el programa SurveyMonkey para lograr la recopilación de información. Por medio de esta técnica indirecta, logramos optimizar el tiempo de recopilación de información, así como aportamos con la bioseguridad de la empresa en tiempos de COVID-19.

Población y muestra

La población está definida como la totalidad del fenómeno a estudiar, las cuales poseen una característica común observable en un lugar y en un momento determinado.

En este estudio la población es el mismo número de la muestra y está conformada por los colaboradores de la empresa ALITECNO S.A., que se encuentran trabajando al momento, siendo la población de estudio 35, que es una población finita, ya que es un tamaño conocido.

Tabla 2
Población

Categoría	Total	Porcentaje (%)
Jefe de operaciones	1	2,9
Asesor comercial	7	20,0
Asesor técnico	5	14,3
Asistente administrativo	2	5,7
Administrador	1	2,9
Diseñadora gráfica	1	2,9
Bodega	5	14,3
Contabilidad	2	5,7
Cartera	2	5,7
Mantenimiento	1	2,9
Logística	2	5,7
Director de calidad	1	2,9
Asistente de gerencia	1	2,9
Limpieza	1	2,9
Caja	1	2,9
Recepción	1	2,9
Gerente	1	2,9
Total	35	100,0

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Alcance correlacional

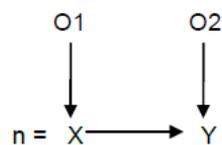
El alcance del estudio depende de la estrategia de investigación, los estudios correlacionales tienen como propósito dar a conocer la relación de asociación que pueda existir entre dos o más categorías, juicios o variables en una muestra. Primero se mide cada variable y después se pondera, examina e instaura las vinculaciones, tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. La utilidad de este estudio es predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de casos en una variable a partir del valor que posee en la variable relacionada. En cierta medida tiene un valor aclaratorio, aunque parcial, en los que se conoce dos conceptos o variables se relacionan y aporta indiscutible información definible (Hernández, *et al.* 2014).

En el estudio se utilizó el alcance correlacional entre las variables motivación y desempeño laboral, para luego definir qué tipo de correlación existe

entre ellas: positiva (cuando el aumento de una variable conduce al aumento de la otra), negativa (cuando el aumento de una variable conduce a la disminución de la otra) y no existe correlación (cuando el cambio en una variable no conduce al cambio en la otra).

Diseño de la investigación

En el presente estudio se utilizó un diseño no experimental ya que se observan los fenómenos tal como se presentan en el contexto natural donde las variables independientes ocurren y no pueden ser manipuladas; transversal ya que el estudio consiste en recolectar y estudiar a los sujetos en un mismo momento con el fin de describir las variables, así como analizar su incidencia en un tiempo único y de tipo descriptivo casual ya que ubica a las variables y realiza su descripción teniendo como objetivo averiguar la repercusión de las categorías de dichas variables en la población, es decir es estrictamente descriptivo.



Donde:

n = muestra

X = variable dependiente

Y = variable independiente

O1 = observación X

O2 = observación Y

Variables de la investigación

Al revisar la teoría del tema se muestra que desde la perspectiva de una empresa la motivación requiere comprender los impulsos y necesidades de sus colaboradores, ya que allí se origina y crea la satisfacción. Además, los

trabajadores estarán más motivados cuando tengan metas claras; con este antecedente, tenemos dos variables de la investigación: la variable independiente: la motivación y la variable dependiente: el desempeño laboral

Tabla 3

Definición operacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Motivación	Motivación intrínseca	Vocación para el trabajo	1, 2, 3, 4
		Autoestima	5, 6, 7, 8
		Desarrollo personal	9, 10, 11, 12
		Nivel jerárquico	13, 14, 15, 16
		Retos laborales	17, 18, 19, 20
	Motivación extrínseca	Remuneración	21, 22, 23, 24
		Ambiente laboral físico	25, 26, 27, 28
		Liderazgo organizacional	29, 30, 31, 32
Desempeño laboral	Habilidades técnicas	Conoce las tareas del puesto	37, 38, 39, 40
		Tiene capacitación para el puesto	41, 42, 43, 44
	Productividad	Carga procesal	45, 46, 47, 48
		Expedientes resueltos	49, 50, 51, 52
		Meta ajustada	53, 54, 55, 56
		Meta lograda	57, 58, 59, 60

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Procedimiento

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se desarrolló una encuesta online, cuyas preguntas fueron revisadas por la Gerente de la empresa, el cuestionario en mención ya había sido probado en estudios similares anteriores. Este cuestionario fue elaborado bajo la plataforma SurveyMonkey, y se consideró que puede ser respondido en 15 minutos promedio, por todos los colaboradores de la empresa ALITECNO S.A.

Instrumento de investigación

Se ha utilizado como base el cuestionario de Ayala *et al*, 2018, el cual ha sido adaptado para ser aplicado en esta investigación y está conformado por las siguientes variables: la motivación y el desempeño laboral; en su estructura interna se encuentra dividido en cuatro dimensiones: Motivación intrínseca (5 indicadores), Motivación extrínseca (4 indicadores), Habilidades técnicas (2

indicadores), Productividad (4 indicadores), este instrumento fue respondido mediante la escala gradualizada de Likert.

Se desarrollaron tres niveles de expresión de las variables, los cuales fueron obtenidos mediante una fórmula estadística para medir las variables, la cual considera: nivel alto, nivel medio y nivel bajo. Los niveles se desarrollaron de la siguiente manera: la motivación, con los siguientes criterios: 36 preguntas de la variable independiente y número de alternativas del cuestionario.

Es decir:

$$36 * 5 = 180 \text{ (límite superior)}$$

$$36 * 1 = 36 \text{ (límite inferior)}$$

$$180 - 36 = \mathbf{144}$$

$$144 / 3 = \mathbf{48} \text{ (Constante)}$$

Tabla 4

Resultados de la ponderación de los niveles de motivación

Niveles	Ponderación	Rango
Bajo	$36 + 48 = 84$	0 - 84
Medio	$84 + 48 = 132$	85 - 132
Alto	$132 + 48 = 180$	133 - 180

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

El desempeño laboral, con los siguientes criterios: 24 preguntas de la variable dependiente y número de alternativas del cuestionario.

Es decir:

$$24 * 5 = 120 \text{ (límite superior)}$$

$$24 * 1 = 24 \text{ (límite inferior)}$$

$$120 - 24 = \mathbf{96}$$

$$96 / 3 = \mathbf{32} \text{ (Constante)}$$

Tabla 5

Resultados de la ponderación de los niveles de desempeño laboral

Niveles	Ponderación	Rango
Bajo	$24 + 32 = 56$	0 - 56
Medio	$56 + 32 = 88$	57 - 88
Alto	$88 + 32 = 120$	89 - 120

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Con esta importante información recopilada, más la información revisada de literatura, tesis y trabajos desarrollados en el país y en la región pudimos trabajar bajo las hipótesis y objetivos planteados, para poder obtener las respuestas deseadas.

Con la data recopilada se fueron trabajando en gráficas que permita visualizar mejor las respuestas de cada persona, así como al final la relación entre motivación y desempeño laboral. Para con esta información poder lograr conclusiones y recomendaciones para la empresa.

Análisis de los resultados

Resultados generales

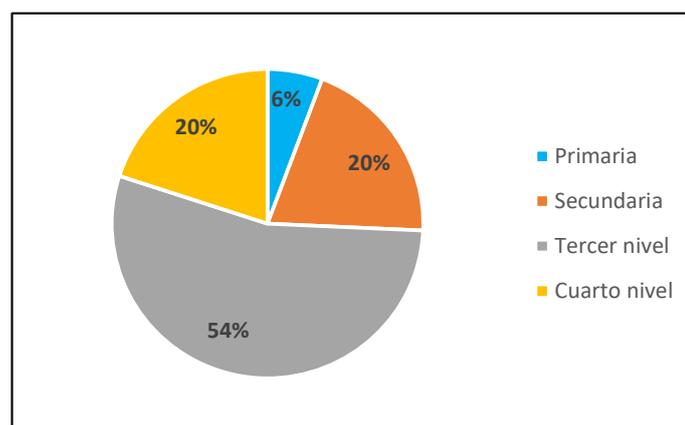


Figura 3. Nivel académico del personal.

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 3 se observa que el 20% del personal poseen título académico de cuarto nivel, seguido de 54,3% que tienen título de tercer nivel, 20% de secundaria y 5,7% de primaria.

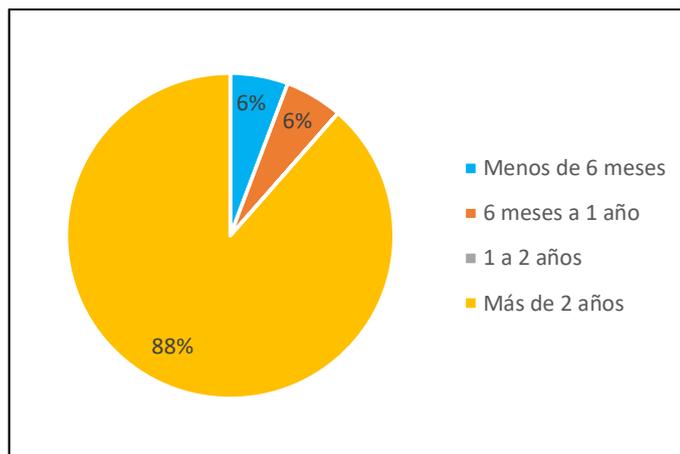


Figura 4. Tiempo que trabaja en ALITECNO S.A.

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 4, podemos observar los porcentajes referentes al tiempo que laboran las personas en a la empresa, teniendo un 88,67% más de dos años, 5,71% de 6 meses a 1 año y 5,71% menos de 6 meses.

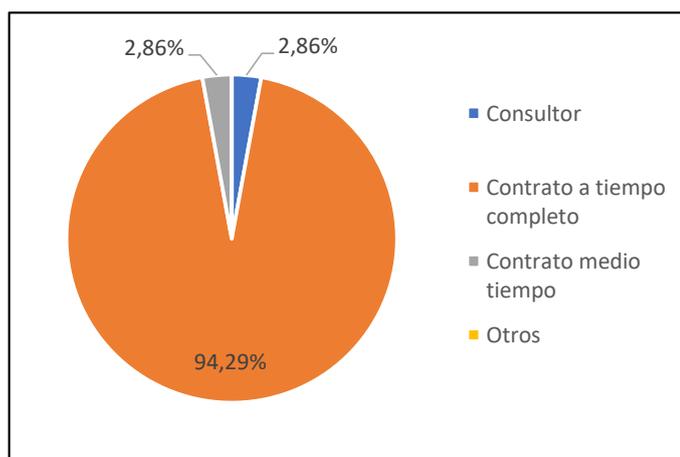


Figura 5. ¿Qué tipo de contrato mantiene con la empresa?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 5 podemos observar los porcentajes correspondientes al tipo de contrato que mantienen las personas en la empresa, teniendo un 94,29% contrato a tiempo completo, 2,86% contrato a medio tiempo y 2,86% como consultor.

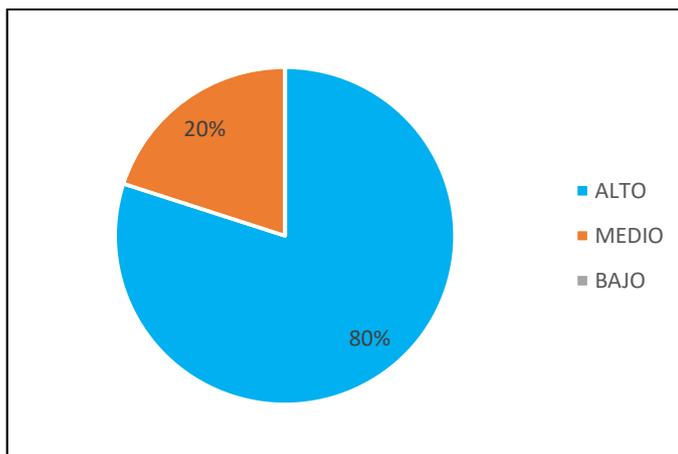


Figura 6. Resultados generales de motivación

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 6 se puede observar los porcentajes correspondientes al nivel de motivación, el 80% se ha ubicado en un nivel alto de motivación, lo cual es la mayoría de los colaboradores y un 20% en un nivel medio, no se han registrado datos en el nivel bajo de motivación.

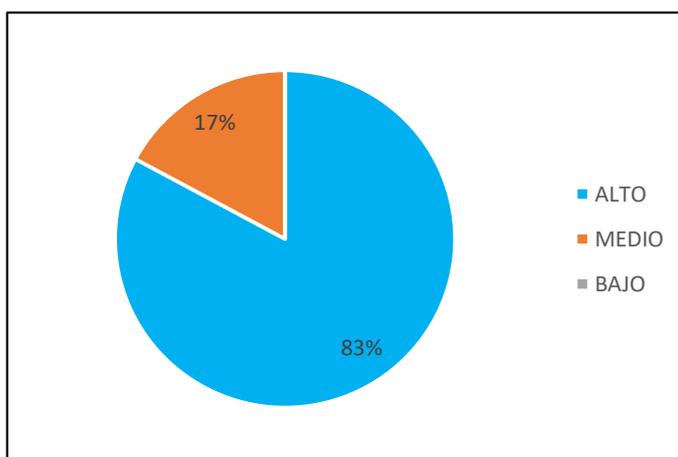


Figura 7. Resultados generales de desempeño laboral

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 7, que hace referencia a los porcentajes generales del desempeño laboral tenemos un 83% en el nivel alto y un 17% en el nivel medio, de igual manera que la figura anterior no tenemos registros para el nivel bajo. Al comparar las dos figuras podemos concluir que los colaboradores de ALITECNO

S.A. tienen un buen nivel de motivación y por ende consideran tener un buen nivel de desempeño laboral.

Resultados por ítems

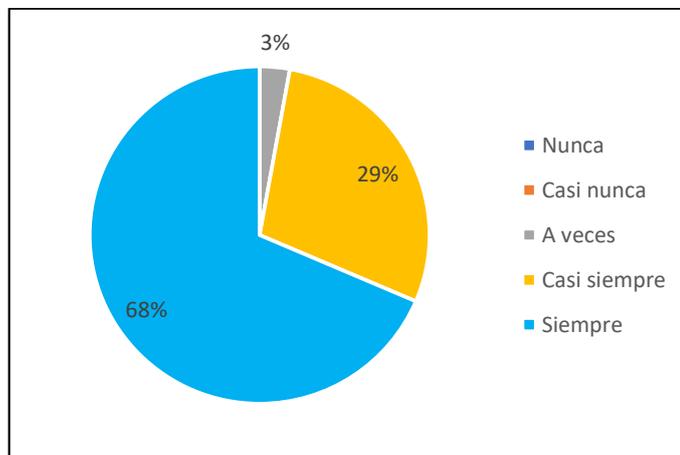


Figura 8. Ítem 1. ¿Realizando mi trabajo me siento satisfecho?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 8, se observa que el 68,75% de los colaboradores se considera satisfecho con el trabajo que realiza, si a eso le adicionamos el 28,67% del nivel de casi siempre, se tiene un total de 97,24% de los colaboradores satisfechos en su puesto de trabajo.

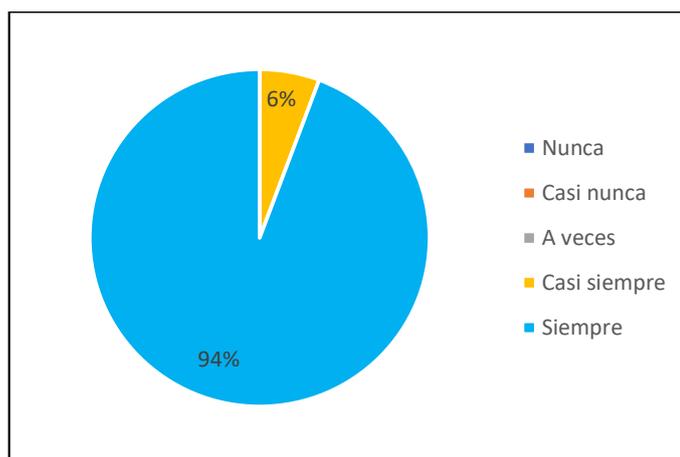


Figura 9. Ítem 37. ¿Cumple con las funciones del puesto que desempeñas?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Por otro lado, en la figura 9, la respuesta es contundente el 94,29% de los colaboradores indican un alto nivel de cumplimiento, este porcentaje crece

más si le sumamos el 5,71% de la alternativa casi siempre. El análisis de estas figuras permite relacionarlas, se observa que los trabajadores se sienten satisfechos con el puesto que tienen asignado y cumplen con sus funciones a satisfacción, lo que indica que existe motivación intrínseca en un nivel alto, reflejándose en el cumplimiento de sus funciones en niveles altos.

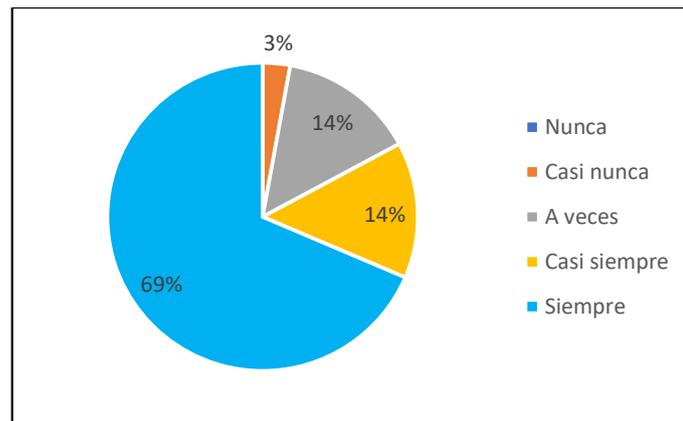


Figura 10. Ítem 3. ¿Considera que los conocimientos que adquiere en su puesto de trabajo ayudan a su crecimiento profesional?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 10 se puede apreciar que la variable independiente (motivación) tiene: 68,57% consideran que los conocimientos que adquieren ayudan siempre a su crecimiento profesional, la misma que se incrementa en un 14,29% con los colaboradores que consideran que casi siempre aporta en su crecimiento profesional. Mientras un 14,29% indica que solo a veces influye en su crecimiento profesional y un 2,86% indica que casi nunca.

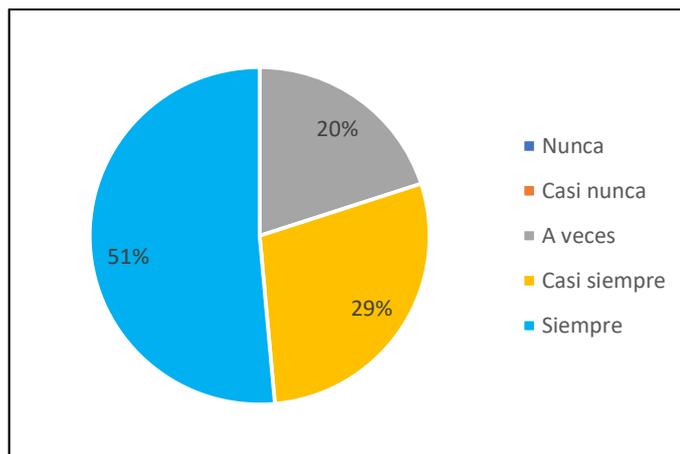


Figura 11. Ítem 42. ¿Los cursos de capacitación que reciben, les permiten hacer mejor su trabajo?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Asimismo, en la figura 11 se ha obtenido un 51,43% siempre y 28,57% casi siempre, que asciende a un 80% de los encuestados afirman que las capacitaciones si mejoran su desempeño en el trabajo, por otro lado, es preocupante que un 20% de colaboradores (a veces, casi nunca y nunca) respondieron que dichas capacitaciones recibidas no logran su objetivo.

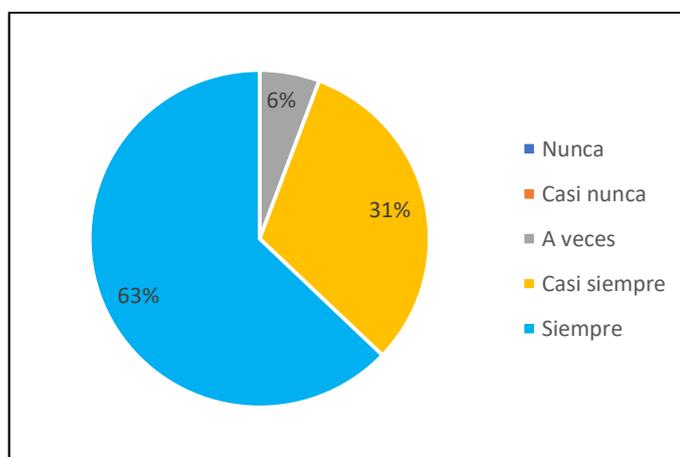


Figura 12. Ítem 7. ¿Se adapta y acepta los nuevos cambios en su trabajo?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la presente figura 12, se indica que el 62,86% de los encuestados se adaptan con facilidad a los nuevos cambios que se le puede asignar, seguido de 31,43% casi siempre.

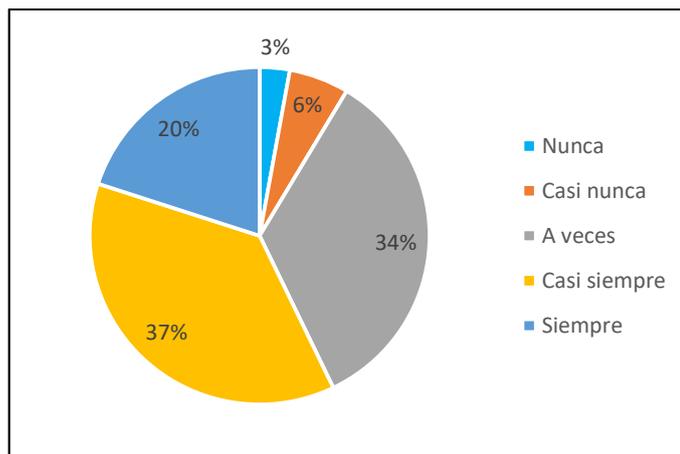


Figura 13. Ítem 40. ¿Es necesario que se optimicen/mejoren las actividades del puesto, para cumplir con las tareas?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Con respecto a la figura 13 se ha obtenido que el 20% considera que siempre es necesario optimizar las actividades de los diferentes puestos para cumplir con las tareas asignadas, el 37,14% casi siempre, el 34,29% a veces, el 5,71% casi nunca y el 2,86% nunca. Si se hace una comparación de las dos figuras (12 y 13), podemos definir que, si fuese necesario hacer cambios para la mejora de los procedimientos, no existirían muchos inconvenientes en adaptarse a esos cambios.

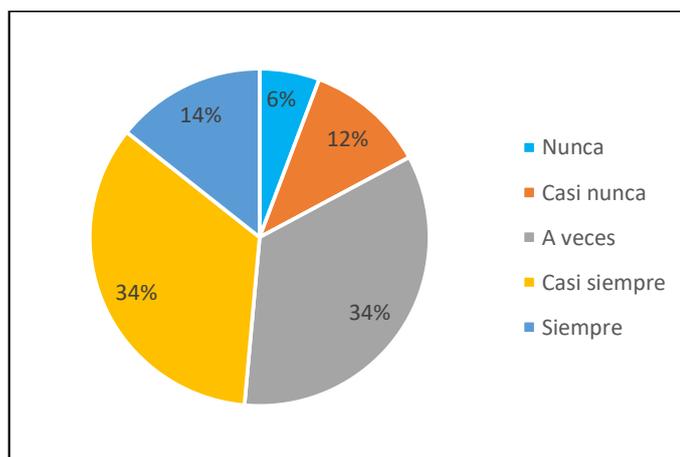


Figura 14. Ítem 9. ¿Recibo reconocimientos de mis superiores por mi trabajo?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 14 se indica que el 14,29% (siempre) y 34,29% (casi siempre) reconocen que reciben reconocimientos de parte de sus superiores, el 34,29%

indicaron a veces, mientras el 11,43% casi nunca y el 5,71% indicaron que nunca han recibido un reconocimiento por el trabajo que realizan. En conclusión, un poco más del 50% de los trabajadores indica que no reciben reconocimientos de parte de sus superiores por el trabajo que ha realizado, se podría decir que la mitad de los colaboradores sienten desmotivación al cumplir con sus funciones y/o labores.

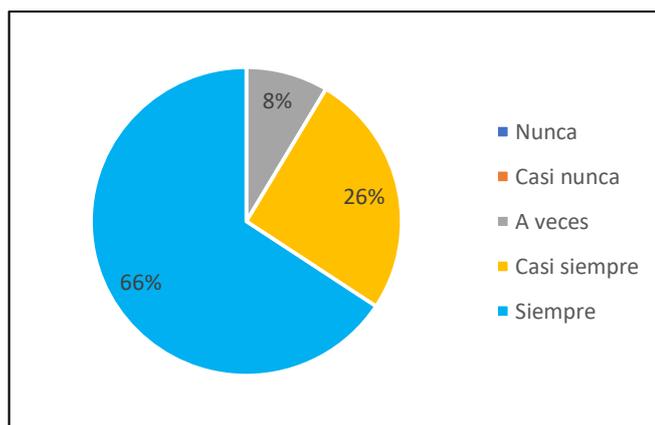


Figura 15. Ítem 11. ¿Se siente preparado para lograr sus metas personales y/o profesionales?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 15 se puede observar que el 65,71% (siempre) de los colaboradores encuestados se sienten preparados para lograr sus metas tanto personales y/o profesionales, lo cual se podría sumarse con el 25,71% (casi siempre) y tener un grupo grande que representa el 91,42%; también existe un pequeño grupo 8,57% (a veces) que creen que no están preparados para lograr sus metas.

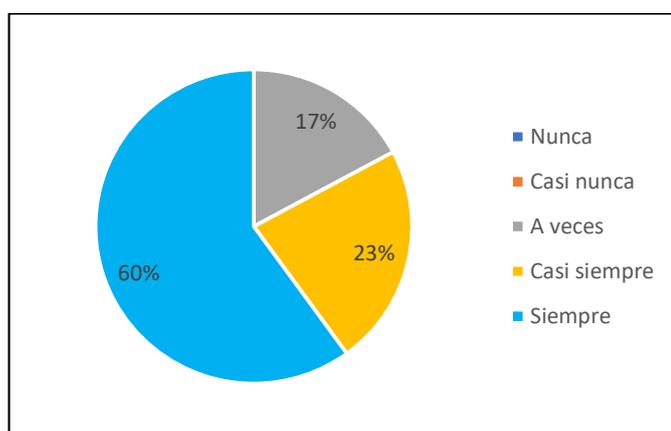


Figura 16. Ítem 41. ¿Considera que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 16 se observa que el 60% considera que siempre es importante capacitarse para el desarrollo de sus labores y un 22,86% casi siempre. Al comparar las dos figuras presentadas se puede deducir que para lograr las metas personales y/o profesionales son importantes las capacitaciones, es decir si están motivados con su empleo trataran de capacitarse más para desempeñarse mejor.

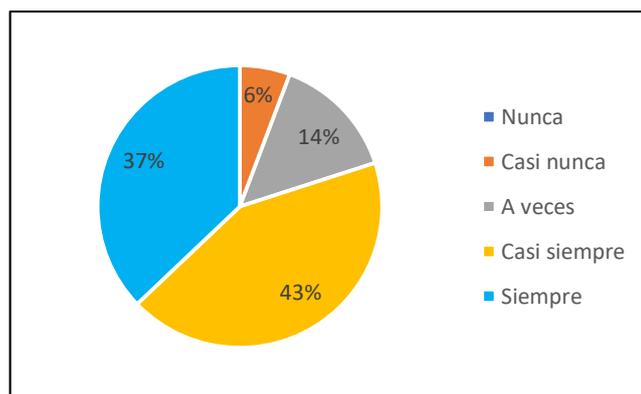


Figura 17. Ítem 12. ¿Le brindan oportunidades en su trabajo que mejoran su desarrollo personal?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 17 se puede observar que el 37,14% (siempre) y el 42,86% (casi siempre) indican tener oportunidades en su trabajo que mejoran su desarrollo personal, mientras el 14,29% indica que a veces y el 5,71% casi nunca. Al analizar esta información podríamos decir que el 20% de los colaboradores no está tan motivado y no siente que tiene un desarrollo personal.

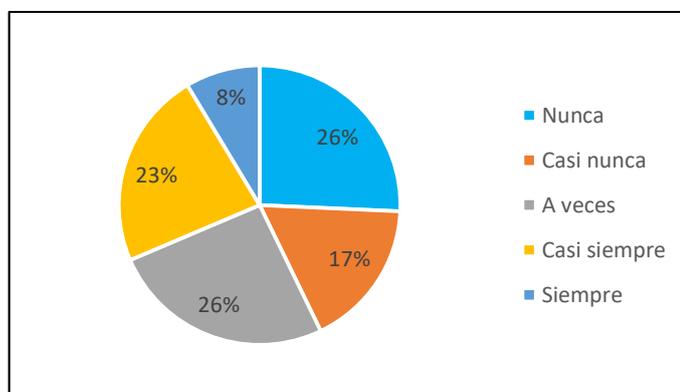


Figura 18. Ítem 13. ¿Percibo que tengo oportunidades de ascender a otros puestos de trabajo?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 18, en oportunidades de ascender a otros puestos de trabajo, el 8,57% indica que siempre, mientras el 22,86% casi siempre y el 25,71% a veces; además, el 17,14% indica que casi nunca y el 25,71% nunca. Se podría definir que aproximadamente el 69% de los colaboradores indican que no perciben tener oportunidades de ascenso, podría ser que esto cause cierta desmotivación, pero también se debe considerar que es una empresa pequeña y que las oportunidades de ascenso son limitadas.

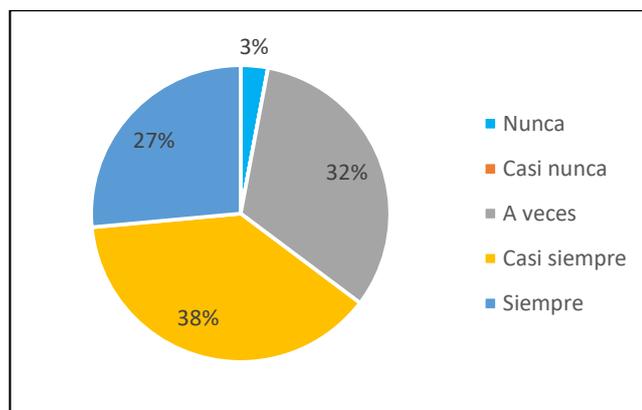


Figura 19. Ítem 16. ¿Cuándo existen problemas en el trabajo se identifica fácilmente el área responsable que debe resolverlos?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 19, donde se hace referencia a los problemas de trabajo y los responsables para solucionarlos, el 26,47% indica que siempre, el 38,24% indica que casi siempre, el 32,35% a veces y el 2,94% nunca.

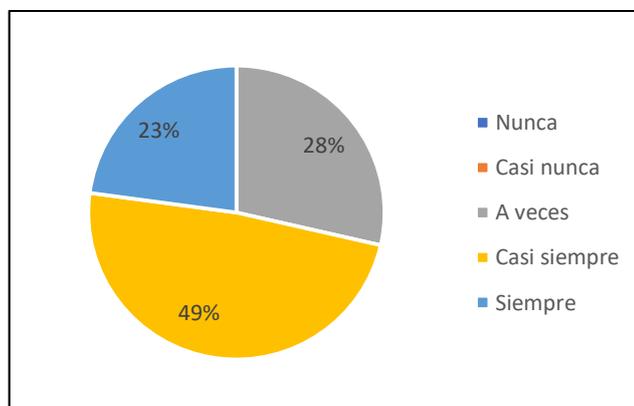


Figura 20. Ítem 39. ¿Tienes conocimiento de las actividades que desempeñan otras áreas?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En cambio, en la figura 20, que hace referencia al conocimiento de las actividades que desempeñan otras áreas, se indica que 22,86% siempre, 48,57% casi siempre y el 28,57% a veces. Se podría definir que la mayoría de los colaboradores conocen el trabajo que realiza cada área, pero al momento de resolver los problemas falta un poco de interacción entre las mismas.

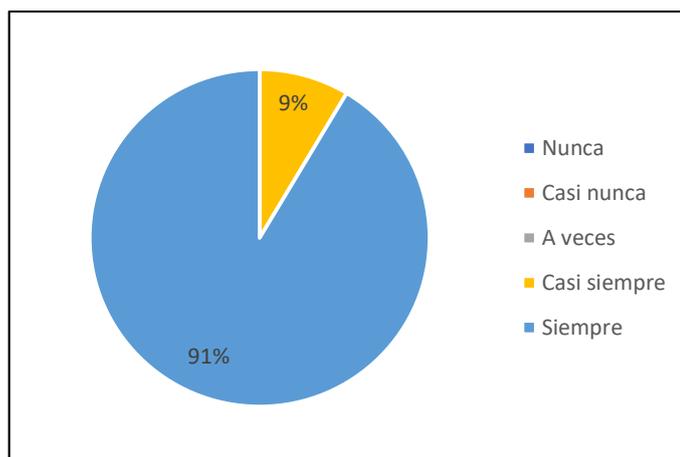


Figura 21. Ítem 17. ¿Estás dispuesto aceptar nuevas metas en tu trabajo?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 21 referente a aceptar nuevas metas en tu trabajo, la mayoría de los colaboradores respondieron que siempre con un 91,43%, seguido de una casi siempre con 8,57%.

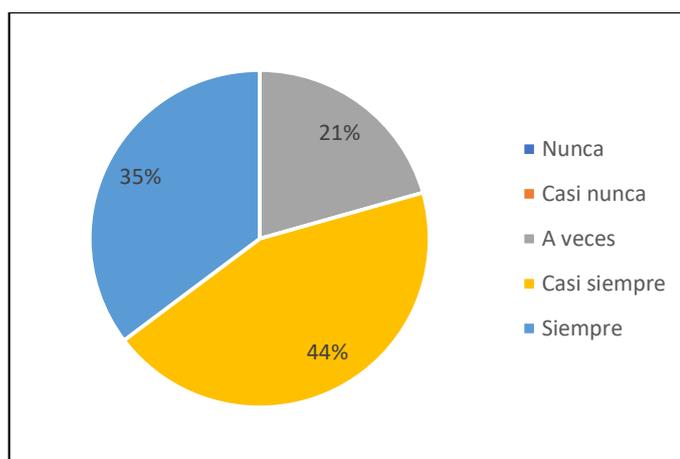


Figura 22. Ítem 55. ¿Si se modificara la meta ajustada, cree usted que podría llegar a cumplir la nueva meta (100%)?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En cambio, en la figura 22, que hace referencia a si se modificaría el cumplimiento de la meta ajustada, la respuesta de los colaboradores fue 35,29% siempre, 44,12% casi siempre y 20,59% a veces. Al comparar las dos figuras se puede decir que los colaboradores están prestos a aceptar nuevas metas y a trabajar si la meta ajustada ha sido modificada sin problema, lo cual es muy positivo.

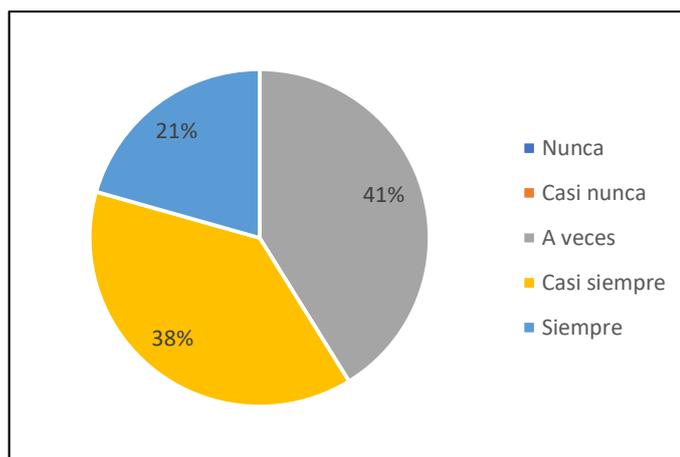


Figura 23. Ítem 21. ¿Son justas las remuneraciones asignadas a tus compañeros por las funciones que realizan?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 23, que hace referencia a si las remuneraciones son justas para los compañeros de trabajo se observa que el 28,59% indica que siempre, el 38,24 que casi siempre y el 41,18% que a veces.

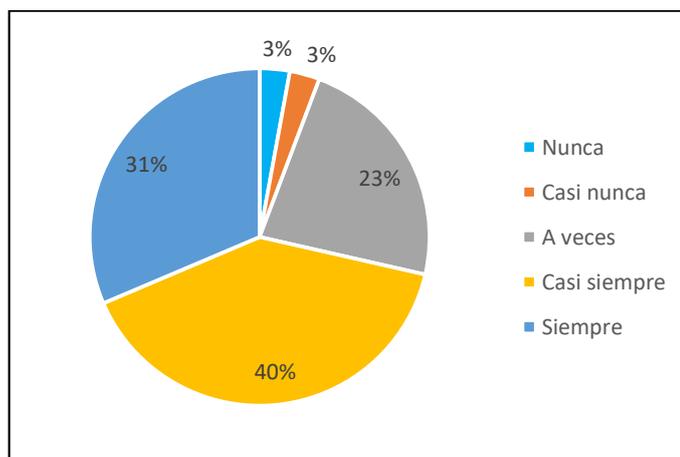
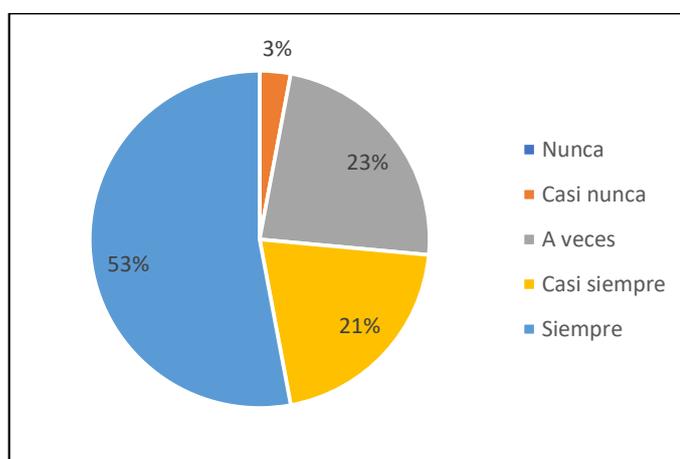


Figura 24. Ítem 51. ¿Existe un alto grado de desempeño por parte de tus compañeros de trabajo?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En cambio, en la figura 24 que hace referencia a el desempeño de los compañeros de trabajo el 31,43% indica que siempre, el 40% casi siempre, el 22,86% a veces, el 2,86% casi nunca y el 2,86% nunca. Al comparar las dos figuras podemos decir que las remuneraciones de los trabajadores deben ser siempre acorde al trabajo desarrollado, la percepción de la mayoría de los empleados es que el desempeño de sus compañeros es bueno.



*Figura 25. Ítem 22. ¿Está de acuerdo con las políticas de bonificaciones (bonos, premios, incentivos) asignados por su institución?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis*

En la figura 25 se puede apreciar que el 52,94%, más de la mitad de los colaboradores están siempre de acuerdo con las políticas de bonificaciones de ALITECNO S.A., seguidos de un 20,59% que indica casi siempre, un 23,53% que indica a veces y un 2,94% casi nunca.

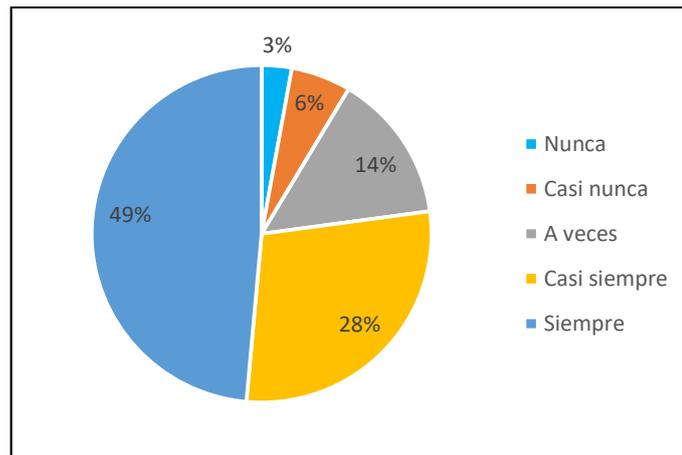


Figura 26. Ítem 23. ¿La remuneración que percibo corresponde al trabajo realizado?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 26, que habla sobre la remuneración por el trabajo realizado, el 48,57% indican que siempre, seguido de 28,57% casi siempre, el 14,29% a veces, el 5,71% casi nunca y el 2,86% nunca.

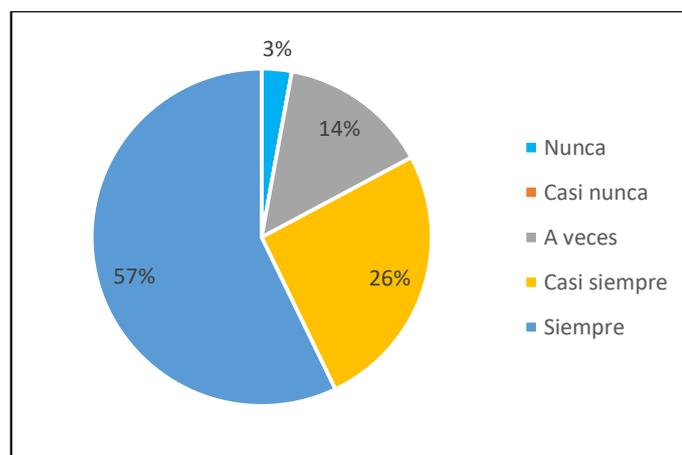


Figura 27. Ítem 57. ¿Para aumentar la productividad laboral debería medirse el desempeño de forma individual?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Mientras que en la figura 27 que hace referencia a la medición del desempeño en forma individual, los colaboradores indicaron que siempre el 57,14%, casi siempre el 25,71%, a veces el 14,29% y nunca el 2,86%. Al comparar la información de las dos figuras se puede decir que más de la mitad de los colaboradores están conformes con la remuneración asignada a sus compañeros y la

que reciben, así como más del 75% está de acuerdo con medir el desempeño en forma individual.

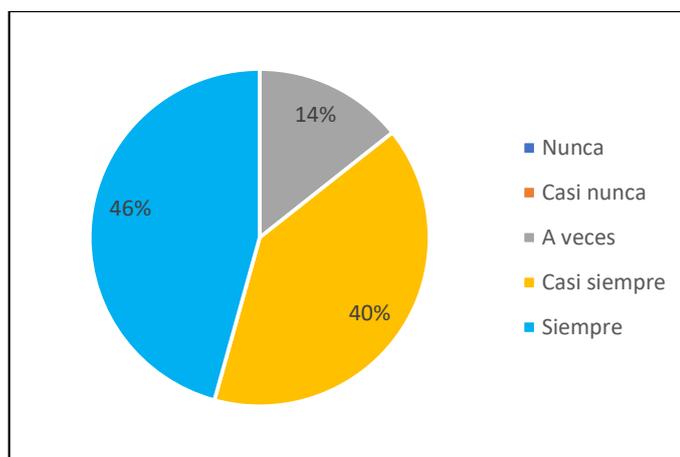


Figura 28. Ítem 25. ¿Las condiciones físicas de su entorno de trabajo (iluminación, espacioso, muebles en buen estado) son apropiados?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 28, que habla sobre las condiciones físicas del lugar de trabajo, el 45,71% indican que siempre, seguido de 40,00% casi siempre y del 14,29% a veces.

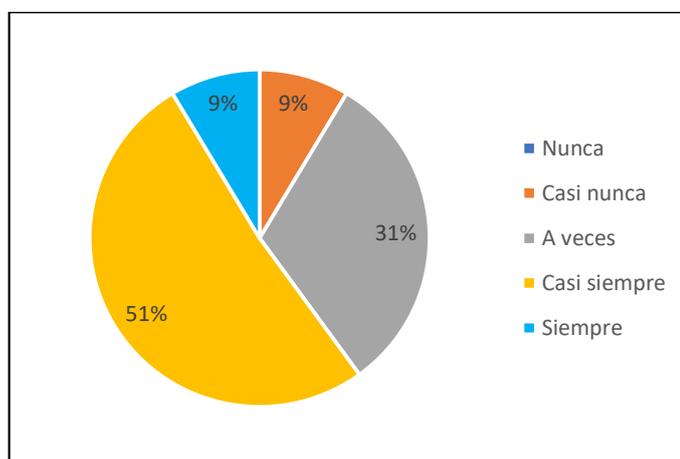


Figura 29. Ítem 56. ¿Consideras que las últimas tecnologías (equipos y software) que tiene ALITECNO ayudan considerablemente a disminuir la carga procesal real?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Mientras que en la figura 29 que hace referencia a las tecnologías que la empresa posee, los colaboradores indicaron que siempre el 8,57%, casi siempre el 51,43%, a veces el 31,43% y casi nunca el 8,57%. Al comparar la información de

las dos figuras se puede decir que los colaboradores en su mayoría (85,71%) se sienten satisfechos con las condiciones físicas de su entorno de trabajo, mientras que consideran que la tecnología usada en la empresa no es la mejor, teniendo un criterio intermedio sobre esta variable.

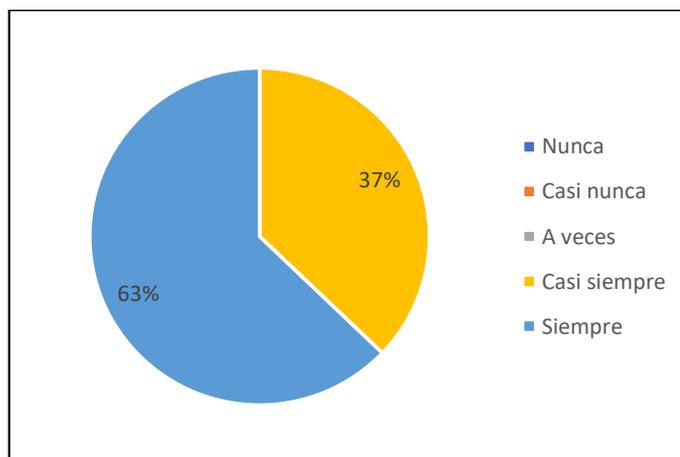


Figura 30. Ítem 26. ¿Cuentan con los equipos y materiales adecuados para trabajar adecuadamente?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 30, que hace referencia a los equipos y materiales que tienen disponible los colaboradores para trabajar adecuadamente, los cuales indicaron el 62,86% siempre y el 37,14% casi siempre, lo cual es muy bueno, ya que da a conocer que cuentan con los equipos y materiales adecuados.

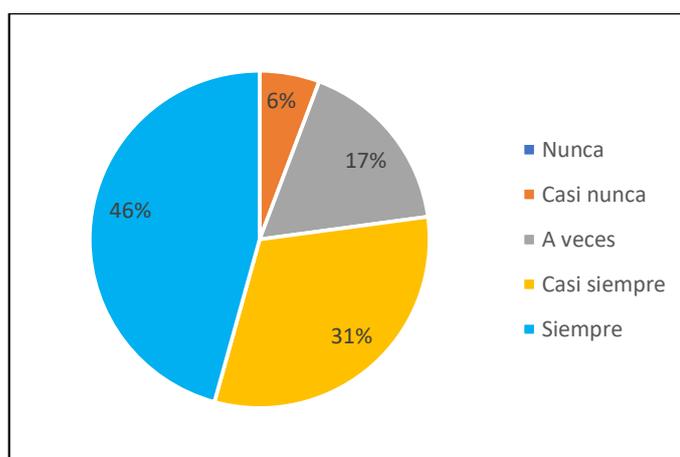


Figura 31. Ítem 28. ¿Cuenta con un ambiente amplio y espacioso en su organización?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 31, que hace referencia al ambiente de trabajo, se indicó que el 45,71% siempre, el 31,43% casi siempre, el 17,14% a veces y el 5,71% casi nunca, lo cual demuestra que más del 75% están conformes con su ambiente de trabajo, pero habría que revisar al 5,71% que no está conforme para ver si hay como solucionarlo.

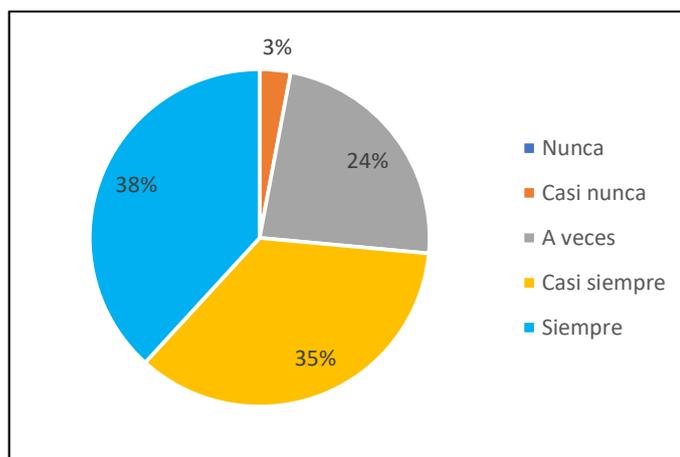


Figura 32. Ítem 29. ¿Su jefe inmediato se comunica efectivamente con los trabajadores?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 32, que hace referencia a la comunicación de su jefe inmediato, los colaboradores indicaron que 38,24% siempre, 35,29% casi siempre, 23,53% a veces y 2,94% casi nunca.

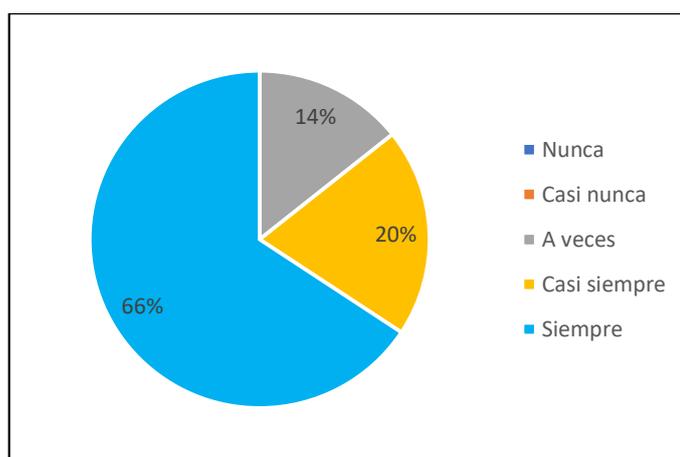


Figura 33. Ítem 58. ¿Conoces los objetivos de tu área de trabajo?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Mientras que en la figura 33, referente al conocimiento de los objetivos de su área de trabajo indicaron que 65,71% siempre, 20% casi siempre y 14,29% a veces. Al comparar la información de las dos figuras podemos determinar que los trabajadores conocen los objetivos de su área, pero que quizá se debe enfocar el trabajo en una mejor comunicación de los niveles jerárquicos con los colaboradores.

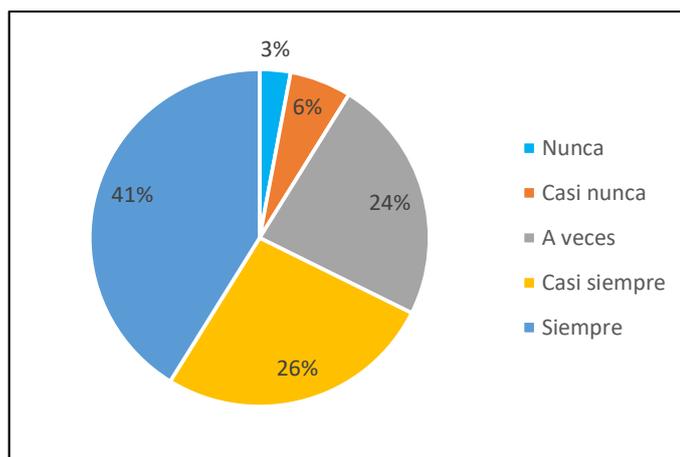


Figura 34. Ítem 30. ¿Considera a su jefe como un buen líder?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 34, que hace referencia al jefe como un buen líder, se obtuvieron los siguientes valores: 41,18% siempre, 26,47% casi siempre, 23,53% a veces, 5,88% casi nunca y 2,94% nunca.

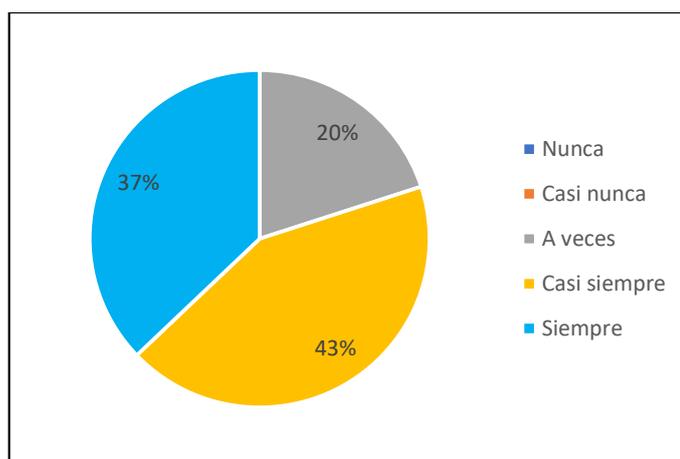


Figura 35. Ítem 60. ¿Está de acuerdo con las estrategias que su área aplica para cumplir las metas establecidas?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Mientras que en la figura 35, que hace referencia a las estrategias del área para cumplir las metas, se obtuvieron los siguientes valores: 37,14% siempre, 42,86% casi siempre y 20% a veces. Al comparar la información de las dos figuras podemos determinar que más del 75% de los colaboradores están de acuerdo con las estrategias implementadas, pero que solo aproximadamente el 67% considera al jefe un buen líder, quizá se debería trabajar en el empoderamiento de las estrategias en los líderes de área para que el mensaje sea transmitido de una mejor manera y el liderazgo sea reconocido.

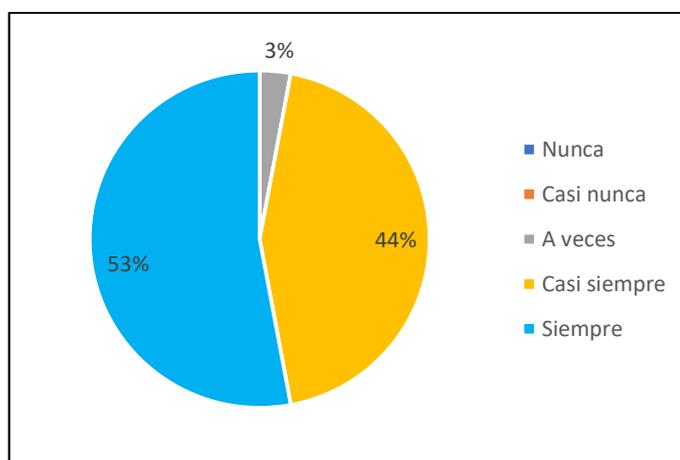


Figura 36. Ítem 45. ¿Puedo manejar adecuadamente la carga laboral de mi trabajo?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 36 se indican los siguientes valores: 52,94% siempre, 44,12% casi siempre y 2,94% a veces, lo cual indica que los trabajadores están conscientes de su carga laboral y que la manejan de manera adecuada.

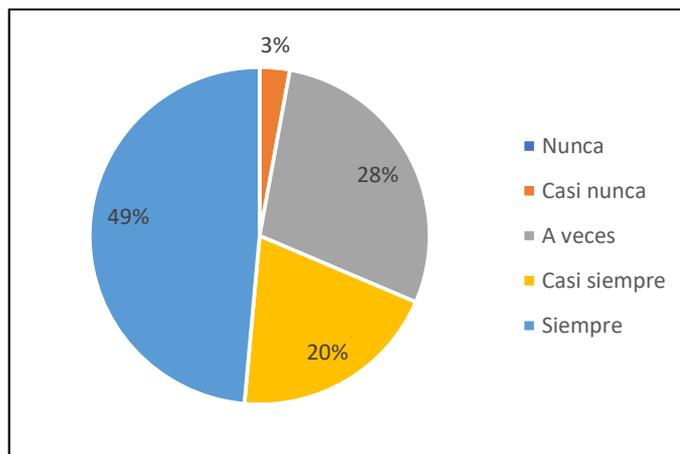


Figura 37. Ítem 43. ¿Consideras que todos los trabajadores tienen la misma oportunidad para capacitarse?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 37 se indican los siguientes valores: 48,57% siempre, 20% casi siempre, 28,57% a veces y 2,86% casi nunca lo cual indica que el 50% de los trabajadores cree que todos tienen la misma oportunidad para capacitarse, pero el 50% restante no está convencido de esta oportunidad, se debería trabajar en un programa de capacitación para que todos puedan ser beneficiados alguna vez cada ciclo de tiempo.

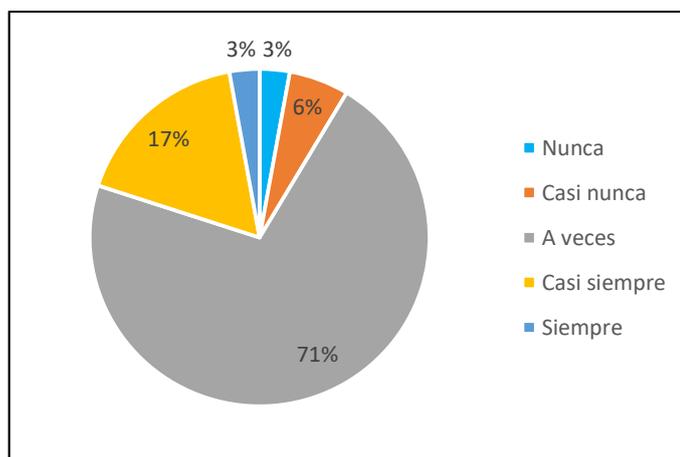


Figura 38. Ítem 52. ¿Existen actividades que retrasan resolver procesos?

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

En la figura 38, referente a si hay actividades que retrasan la resolución de procesos, se obtuvieron los siguientes resultados: 2,86% siempre, 17,14% casi siempre, 71,43% a veces, 5,71% casi nunca y 2,86% nunca.

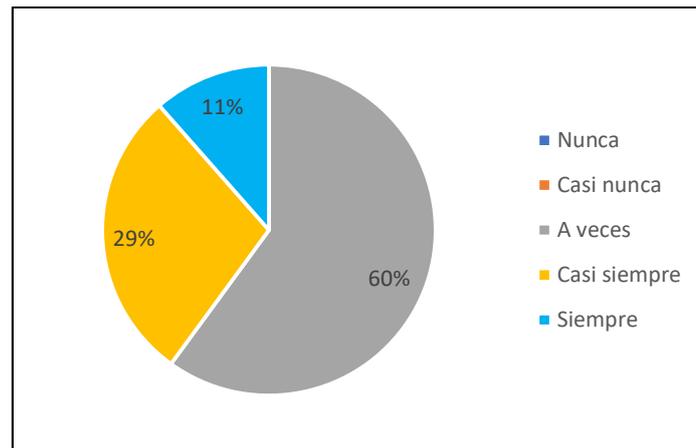


Figura 39. Ítem 53. ¿Su área podría resolver más procesos de lo establecido por la oficina de productividad?
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Mientras que en la figura 39 que hace referencia a si se puede resolver más problemas de lo establecido por la oficina de la productividad se obtuvieron los siguientes resultados: 11,43% siempre, 28,57% casi siempre y 60% a veces. Al comparar al información de las dos figuras se puede definir que más del 70% de los colaboradores considera que a veces hay actividades que retrasan los procesos y esta información sería congruente con la segunda figura donde el 60% de los colaboradores indican que a veces su área podría resolver más proceso de los establecido, en conclusión, hay quizá se debe revisar las actividades que cada área debe desarrollar para lograr la productividad de su área y no gastar su tiempo en actividades que puedan retrasar las mismas.

Prueba de hipótesis

Correlación de variables

Se realizó un análisis de correlación entre la variable independiente y la dependiente, así como un análisis de correlación entre los datos de cada una de las variables.

Tabla 6.

Matriz datos para correlaciones de las variables independientes y dependientes

ATRIBUTOS	VARIABLE INDEPENDIENTE: LA MOTIVACIÓN		VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL	
	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14, 15, 16,17,18,19,20)	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA (21,22,23,24,25,26,27, ,28,29,30, 31,32,33,34,35,36)	HABILIDADES TÉCNICAS (37,38,39,40,41,42, 43,44)	PRODUCTIVIDAD (45,46,47,48,49,50, 51,52,53,54,55,56, 57,58,59,60)
Nunca	37	14	2	10
Casi nunca	33	23	5	28
A veces	128	119	59	164
Casi siempre	177	165	83	174
Siempre	325	239	131	185
TOTAL	700	560	280	561

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Correlación entre motivación y desempeño laboral

Para este análisis se usó como variable X la motivación y como variable Y el desempeño laboral, al calcular el coeficiente de correlación, se obtuvo un valor $R = 0,823$, valor que indica que es una correlación directa y como la tendencia es hacia uno las variables son directamente proporcionales. En la figura 40 se puede observar la gráfica de la correlación en la cual se puede ver la ecuación de la correlación y el valor de $R^2 = 0,6771$.

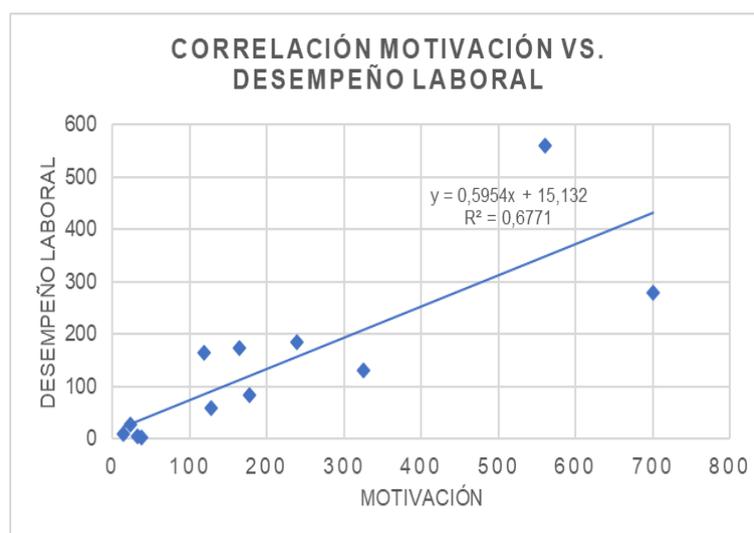


Figura 40. Correlación motivación vs. desempeño laboral

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Tabla 7.

Resultados de matriz de correlaciones de las variables independientes y dependientes

	VARIABLE INDEPENDIENTE:		VARIABLE DEPENDIENTE:	
	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	HABILIDADES TÉCNICAS	PRODUCTIVIDAD
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	1,00	0,99	0,99	0,97
MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	0,99	1,00	0,99	0,98
HABILIDADES TÉCNICAS	0,99	0,99	1,00	0,98
PRODUCTIVIDAD	0,97	0,98	0,98	1,00

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Prueba de Chi cuadrado

Se utilizó la prueba de Chi cuadrado, para conocer cuál es la hipótesis que se aprobaría para este estudio, para ello se utilizaron los datos de la tabla 8, como datos observados y se procedió al cálculo de los datos esperados (tabla 9), luego se procedió al cálculo de P valor el cual fue igual a 6,76-E9 y al cálculo de Chi cuadrado que fue igual a 0,265, los cuales fueron calculados automáticamente en excel.

Tabla 8.

Matriz datos estimados de las variables independientes y dependientes, para cálculo de Chi cuadrado

ATRIBUTOS	VARIABLE INDEPENDIENTE:		VARIABLE DEPENDIENTE:		TOTAL
	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	HABILIDADES TÉCNICAS	PRODUCTIVIDAD	
Nunca	20,99	16,79	8,40	16,82	63,00
Casi nunca	29,65	23,72	11,86	23,76	89,00
A veces	156,59	125,27	62,64	125,50	470,00
Casi siempre	199,57	159,66	79,83	159,94	599,00
Siempre	293,19	234,55	117,28	234,97	880,00
TOTAL	700,00	560,00	280,00	561,00	2101,00

P	6,7654E-09
CHI cuadrado	0,265

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

H0: La motivación no incide positivamente en el desarrollo laboral.

H1: La motivación incide positivamente en el desarrollo laboral.

Con los resultados de la prueba de Chi cuadrado obtenidos se puede decir que: como el valor de p calculado fue igual a $6,76 \cdot 10^{-9}$ lo cual es menor a 0,05, se acepta la hipótesis H1. Es decir, la motivación incide positivamente en el desarrollo laboral; que existe una relación entre la motivación y el desarrollo laboral con un 95% de confiabilidad.

Capítulo IV

Propuesta

Desarrollo de la Propuesta de Intervención

Con base en los resultados obtenidos se realizó la propuesta de intervención en la empresa objeto de estudio, para que mejoren algunos puntos referentes a la motivación y por ende al desempeño laboral:

1. Es importante brindar las mismas oportunidades a cada uno de los colaboradores en cuanto a capacitación, por ello, se debería implementar un plan de capacitación anual supervisado por el área de talento humano, planificado de tal manera que cada uno de los colaboradores puedan conocer temas importantes para su desempeño profesional, sentirse motivados y percibir un ambiente de igualdad; estas capacitaciones pueden ser organizadas de tal forma que no causen problemas en el desempeño laboral de la empresa.
2. Mejorar o actualizar la estrategia de aplicación para la motivación tanto intrínseca como extrínseca, basándose en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en este estudio, poniendo énfasis en las respuestas con alternativas negativas. Dentro de esta estrategia se debe contemplar estrategias motivacionales como: formación, cursos, capacitaciones; estrategias de incentivos: financieros (bonos) y no financieros (horarios flexibles, tiempo libre, etc.); y estrategias de responsabilidad social corporativa: cuidado del medio ambiente, voluntariado, etc.
3. Se propone a la empresa revisar el plan de metas y trabajar en una actualización de este dónde se haga un ajuste a las metas y se describa mejor los procesos a seguir para obtenerlas, ya que sus colaboradores están prestos a

trabajar en pro de la empresa, pero se nota que falta una mejor explicación de las mismas.

4. Se debe analizar el flujograma de procesos, para conocer los procedimientos y actividades que pudiesen estar causando demoras, con la finalidad de encontrar estos cuellos de botella y encontrar también posibles soluciones que agilicen los procesos.
5. Toda estrategia y plan que se vaya implementando en la empresa debe tener unos responsables, un tiempo de ejecución, un control y evaluación de los procesos, para poder medir el impacto que han tenido en la empresa y en los colaboradores.

Estrategia propuesta

Esta estrategia se basa en tres puntos: formación, incentivos y responsabilidad social compartida.

1. Formación: se refiere a cursos y capacitaciones que fortalezcan el conocimiento de los trabajadores de la empresa ALITECNO S.A. de acuerdo con cada puesto de trabajo en el que se desempeñen, con ello se desea tener personas actualizadas y con nuevos conocimientos. De acuerdo al giro de negocio de la empresa se han pensado en capacitaciones técnicas, las cuales son: atención al cliente, marketing y ventas, computación básica e importancia de los productos de desinfección grado alimenticio en los procesamientos de alimentos para humanos. Mientras que para las capacitaciones generales se ha considerado: relaciones humanas, motivación e importancia del trabajo en equipo. Cada uno de estos cursos se lo desarrollará dentro de un año, la calendarización será realizada por el Departamento Talento Humano y la Gerencia, cada capacitación tendrá una duración de al menos dos horas, se

entregará certificado y será obligatoria tomarla para todo el personal de la empresa.

2. Incentivos: se refiere a incentivos económicos y no económicos que la empresa otorgará al mejor trabajador, para el caso de los incentivos económicos serán acorde al cumplimiento de las metas individuales y de las metas grupales, se lo entregará una vez al año, y el valor será establecido por el Departamento Talento Humano. En cambio, en lo referente al tema de incentivos no económicos, el trabajador podrá optar por horarios flexibles, trabajo desde su casa un día al mes, día libre al semestre; todo esto dependerá si el trabajador cumple las metas establecidas por la empresa y en cada uno de los departamentos, los encargados de establecer los lineamientos serán el Departamento Talento Humano juntamente con la Gerencia.
3. Responsabilidad social compartida: ser conscientes de nuestro papel en la sociedad y del cuidado del medio ambiente, con ello las personas se empoderarán de la ideología de cuidar el mundo en el cual se vive y de conocer la resiliencia, lo cual también dará una mejor imagen de la empresa hacia la sociedad. Para ello se deberá formar un grupo interdisciplinario que lidere el proceso de medio ambiente y reciclaje, ubicando tachos que permitan la separación de desechos, lugares para reciclaje de papel y de botellas, los fondos que se logren recaudar con la venta de estos desechos reciclados servirán para la fiesta de fin de año, el departamento que logre reciclar un mayor número de desechos será premiado. Así también se incentivará por medio de charlas grupales cortas de máximo una hora que permitan conocer más sobre el reciclaje, la huella de carbono, etc. Con respecto al tema de voluntariado, la idea es trabajar con escuelas, asilos, orfanatos, etc., lugares

que necesiten el apoyo de otras personas para desarrollar ciertas actividades, que no representan un gasto alto, pero si una presencia en la comunidad en la cual se desarrolla y una empatía con las personas, estas actividades deberán desarrollarse dos al año, se deberá formar un grupo que lidere la actividad y coordine, serán actividades obligatorias para todo el personal de la empresa. Estas actividades permitirán una convivencia fuera de la empresa, un mejor relacionamiento entre compañeros y un trabajo en grupo.

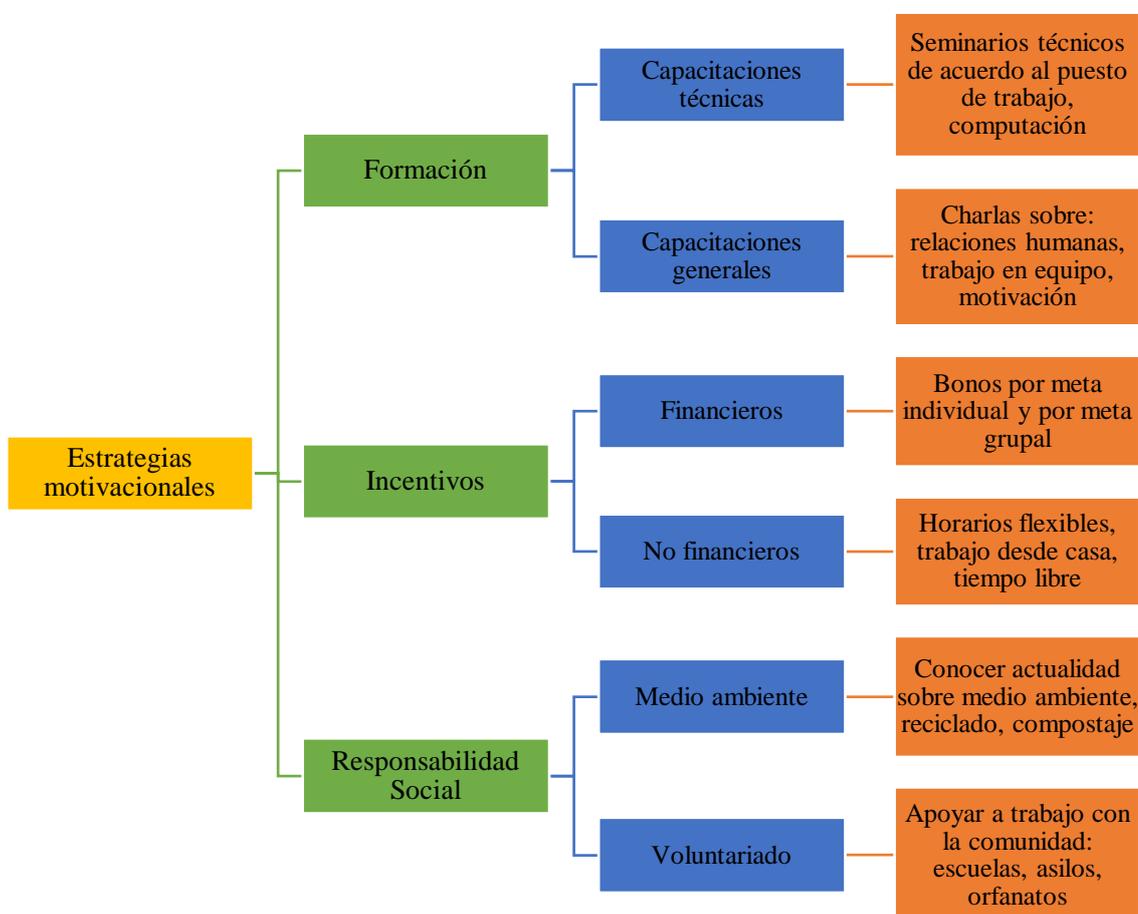


Figura 41. Propuesta de estrategias motivacionales

Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Para el desarrollo de esta propuesta de estrategias motivacionales se necesita considerar la ejecución de las estrategias, lo cual engloba tres etapas:

1. Ejecución, para lo cual se delegará al Departamento Talento Humano y la Gerencia como responsables del plan de ejecución y se deberá acordar un calendario de ejecución anual.
2. Control y evaluación, en este punto de igual manera el responsable será el departamento de recursos humanos y la gerencia quienes también deberán generar herramientas que permitan este control, por medio de cuestionarios, evaluaciones, etc.
3. Retroalimentación, la cual es una etapa importante que permite analizar la información obtenida y con esta información generar procesos o estrategias de mejora.

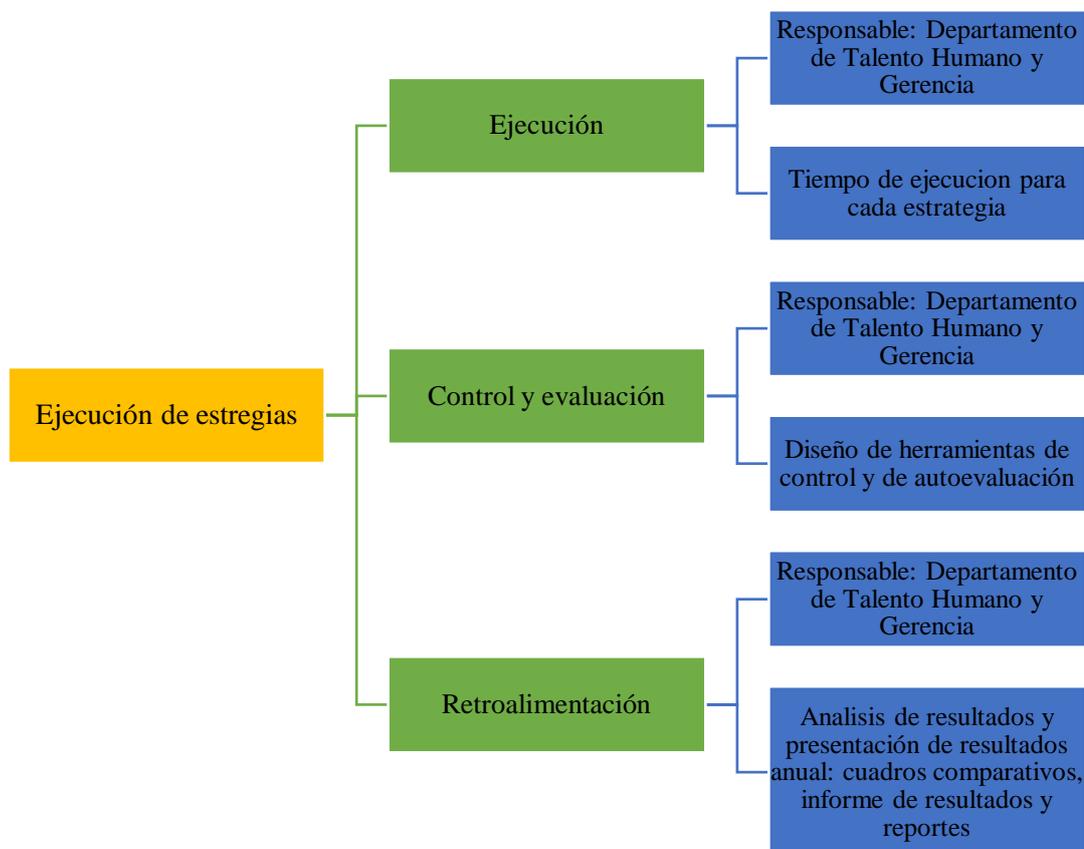


Figura 42. Propuesta de ejecución de estrategias motivacionales
Tomado de: Encuesta realizadas a la muestra de la unidad de análisis

Esta propuesta deberá ser implementada en el plazo de un año, al final de este periodo se podrá realizar una evaluación del plan aplicado y contar con información real para una retroalimentación. A continuación, se presenta un estimado del valor de inversión que la empresa deberá realizar para la aplicación de este plan de intervención el cual es de USD \$11.788,00; se debe tener presente que los valores de bonos financieros detallados en la tabla son el valor individual para cada trabajador calculado para cinco personas, pero este valor variará de acuerdo con los colaboradores que alcancen la meta y sean compensados al final del año.

Tabla 9

Inversión estimada para el plan de intervención de la empresa

Pilares		Detalle	Frecuencia al año	Monto anual (\$)
Formación	Capacitaciones técnicas	Taller de computación avanzada, duración 6 horas	1	900,00
		Seminario técnico acorde a su cargo, con una duración de 6 horas	1	900,00
	Capacitaciones generales	Taller de relaciones Humanas, duración 2 horas	1	300,00
		Taller de trabajo en equipo de duración 2 horas, salida a campo para aplicar trabajo en equipo con deportes externos	1	4500,00
		Taller de motivación, duración 2 horas	1	300,00
Incentivos	Financieros	Bono por meta individual, valor individual \$75, se ha calculado con un estimado de 5 personas	1	375,00
		Bono por meta grupal, valor individual \$50, se ha calculado con un estimado de 5 personas	1	250,00
	No financieros	Teletrabajo, horario flexible, tiempo libre, cada opción una vez al año por cada colaborador	1	0,00
Responsabilidad social	Medio ambiente	Taller de cuidado del medio ambiente, reciclado y compostaje, duración 3 horas	1	500,00
	Voluntariado	Trabajo con la comunidad, actividad que durará 5 horas	1	2500,00
			Subtotal	10.525,00
			IVA 12%	1.263,00
			Total	11.788,00

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Después de haber realizado este trabajo de investigación se puede concluir que una vez caracterizadas las teorías referentes a desempeño y motivación laboral se pudo apreciar que las dos variables son importantes en una empresa y que pueden tener una estrecha relación.

Revisar los resultados de estudios nacionales e internacionales que analizan la relación entre motivación y desempeño laboral, permitieron corroborar el estudio desarrollado en la empresa ALITECNO S.A.

Asimismo, una vez desarrollado el estudio y el análisis de la información se confirma la hipótesis H1 planteada para esta unidad de análisis, la cual indica que la motivación incide positivamente en el desempeño laboral.

El marco metodológico planteado permitió obtener la información deseada y realizar el análisis óptimo hasta conocer la correlación positiva existente entre las dos variables: motivación y desempeño laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la motivación tiene una estrecha relación con el desempeño laboral, por ello toda acción que se haga en torno a la motivación puede ser directamente proporcional al desempeño de los empleados.

En la empresa ALITECNO S.A. aproximadamente la mitad de su personal se encuentra motivado, por ello se debe implementar nuevas estrategias para que el personal pueda recibir mayor motivación, la cual seguro se va a reflejar en el desempeño laboral.

La motivación es un pilar fundamental para incentivar al personal a desempeñarse mejor en su trabajo diario dentro de la empresa, pero se debe considerar que la motivación debe ser trabajada constantemente, por ello se ha

planteado una propuesta de programa de intervención que se basa principalmente en: formación y/o fortalecimiento de capacidades, incentivos financieros y no financieros y responsabilidad social haciendo énfasis en medio ambiente y en voluntariado.

Recomendaciones

Se debe implementar en la empresa un programa de intervención para incrementar la motivación a todo el personal.

Se puede establecer nuevas políticas en la empresa enfocadas en la propuesta de programa de intervención planteado.

Al momento de desarrollar el programa de intervención en la empresa se debe considerar realizar un contrato servicios profesionales por cada ítem, para poder lograr un proceso de selección con técnicos ampliamente capacitados sobre cada uno de los temas a impartir.

Una vez desarrollado el programa de intervención la etapa de control y evaluación debe ser aplicada de tal forma que permita recabar la mayor cantidad de información sobre el proceso, para conocer el impacto de este.

Se podría desarrollar a futuro nuevas investigaciones en la misma empresa para conocer el impacto del plan de intervención planteado en este estudio.

Referencias

- Arias, S. (2016). La teoría de Burrhus Frederic Skinner, Quien fue Skinner.
Recuperado de <http://www.psicologicamentehablando.com/la-teoria-de-b-f-skinner/>
- Ayala *et al.* (2018). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2018.* (Tesis de pregrado). Carrera de administración de empresas, Universidad Tecnológica de Lima.
- Behar, D. (2008). Metodología de la investigación, Edición Rubeira, Editorial Shalom. Recuperado de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Bizneo (2020). Tecnologías de vanguardia en la gestión de recursos humanos, Madrid. España. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Blanco, A. (2008). Aprender a motivar, Ediciones Paidós Ibérica, España, 25 pp.
- Brune, R. (2013). La motivación laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores del área comercial de Autoclima S.A. de la ciudad Guayaquil. (Tesis de pregrado) Universidad de Guayaquil, Guayaquil - Ecuador.
- Caldeiro, G. (2013). Conductismo. Iván Petrovich, Pavlov y los reflejos condicionados. Recuperado de <http://conductismo.idoneos.com/index.php/337964>

Característicasdel.com, 2020. 5 características del enfoque cualitativo. España.

Recuperado de <https://www.caracteristicasdel.com/propiedades/5-caracteristicas-del-enfoque-cualitativo.html>

Carro y Gonzáles, 2018. Administraración de las operaciones. Productividad y competitividad. Argentina. Recuperado de

http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

Caurin, J. 2017. Emprendepyme.net, Motivación intrínseca. España. Recuperado

de <https://www.emprendepyme.net/motivacion-intrinseca.html>

Conexxum, (2012). Métodos para gestionar tareas, la técnica time boxing.

Recuperado de <http://connexumingenieros.com/metodos-para-gestionar-tareas-la-tecnica-time-boxing/>

Concepto.de, 2020. Concepto de cultura organizacional. España. Recuperado de

<https://concepto.de/cultura-organizacional/>

Covarrubias, *et al.* (2010). Teoría estructuralista y conductista, escuela conductista de la administración. Recuperado de

<http://maestriafaff.blogspot.com/2010/11/escuela-conductista-de-la.html>

De Jesús P., (2015). La importancia de motivar a nuestros empleados, Recuperado

de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/06/la-importancia-de-motivar-a-nuestros-empleados/>

De la Peña, N. 2019. ¿Qué significa CEO de una empresa? Cualidades y mejores

referentes. EE. UU. Recuperado de <https://es.semrush.com/blog/que-es-ceo-empresa/>

Figueroba, A. (2020). Psicología y mente. Teoría de la personalidad de Iván

Pavlov. España. Recuperado de:

<https://psicologiaymente.com/personalidad/teoria-personalidad-pavlov>

Giraldo, C. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias, Monografía para optar el título de psicóloga, Universidad de Antioquia, Colombia, pp 105.

Gracián, B. (2012). Unidad de Conocimiento. Teorías sobre la motivación.

Recuperado de

http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/9624/teories_sobre_la_motivacio_cast.pdf

Gross, J. (2011). La X y la Y de liderazgo según McGregor. Recuperado de

<http://manuelgross.bligoo.com/20110829-la-x-y-la-y-del-liderazgo-segun-mcgregor>

Hernández-Pólito, A. (2013). Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. XVIII Congreso Internacional de contaduría, administración e informática. México. Recuperado de

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.23.pdf>

Hernández, *et al.* (2014). Metodología de la investigación, Sexta edición, McGraw Hill Interamericana Editores, México. Recuperado de

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Levy – Levoyer, C. (2001). La motivación en la empresa, modelos y estrategias, Ediciones gestión 2000, España.

Léxico, 2020. Oxford diccionario en inglés y en español, EE. UU. Recuperado de

<https://www.lexico.com/es/definicion/conviccion>

Linktomedía, 2020. Necesidades de auto realización, definición y ejemplos.

Psicología online. España. Recuperado de <https://www.psicologia-online.com/necesidades-de-autorealizacion-definicion-y-ejemplos-4583.html>

- López, L. (2001). Satisfacción y motivación en el trabajo, Ediciones Díaz de Santos, España, 150 pp.
- Martínez, M. (2012). Motivación. Ediciones Díaz de Santos. España. Pp. 63.
Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=EsOztllFaxgC&printsec=frontcover&dq=motivaci%C3%B3n+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjHgJD6yvXqAhUQnOAKHcsBBOcQ6AEwB3oECAkQA#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa&f=false>
- Milán & Jo Poltier, (2010). Las normas de César Millán. Como fomentar el equilibrio entre su perro y usted. Grupo Santillana. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=AzyZy4tziPQC&pg=PT84&lpg=PT84&dq=Martin+Deeley+nos+dice+%E2%80%9CCuando+estamos+con+un+perro+es+importante+comprender&source>
- Montoya R. & Villalobos A. (2001). Motivación del Equipo Básico de Atención Integral en Salud como factor que contribuye al logro de los objetivos del nuevo Modelo de Atención Integral. Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social.
- Morales, F. 2020. Economipedia, Equidad. España. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/equidad.html>
- Noriega A, 2017. Las 5 características de una persona competente. Guatemala. Recuperado de <https://2-learn.net/director/las-5-caracteristicas-de-una-persona-competente/>
- Opere, M. 2020. Incentivos. ¿Qué son los incentivos?, Tipos de incentivos y usos adecuados, Grupo P&A, España. Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>

Ovalle, C. 2020. Evaluación del desempeño laboral, que es y cómo se desarrolla.

Areteactiva. España. Recuperado de: <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>

Perea, M. (2017). Motivación y desempeño laborales en trabajadores de Inversiones la Selva S.A. Moyobamba en año 2016. Tesis de magister, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Lima - Perú.

Pérez, A. (2019). Evaluación del desempeño laboral, pp. 6. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45577377/Evaluacion_al_desempeno_laboral.pdf?1463074327=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEvaluacion_del_Desempeno_Laboral.pdf&Expires=1596243400&Signature=Hx~~rkq075H~JFZ7NuNOTc40hQwaKLW0JVNK-gR~ioi4RWR93yq3gKD3QwjEep0AxxiU17OvsCRoXNEsf4jpnzy6agHjAtPweVtjfs3K3DmihkSJ~TZlA6sQyQ9NbDwRoLp8HvVJP~~VqfDG EAFLe96kJV9UeESQDldt1Cd1jilkaa1dFw4LYc0YM0RqSroXNdAvvIq0QYsME~4sjDOueblU8JBqqGNKqJu2u9gHi6LjRz5VVZYVI6dWVbRZKAdVaGMFSHT3hfWz~eouSaxjTkAGJmVsxZbSf~hoGKuNkIoLvKcXgjZYC7uvGk-U2zNV6NokxArizSR~UUJgC3ag_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales* (Tesis de maestría). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia ICAI ICADE Comillas Madrid. Recuperado de:

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>

Pozo, C. (2015). Motivación y Desempeño laboral en los trabajadores de una empresa carrocera. Disertación (Psicólogo Organizacional). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Psicología. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1266/1/75867.pdf>

Psikipedia, 2020. Psicopatología, Volumen II, Apuntes de la asignatura Psicopatología del Grado en Psicología - UNED. Recuperado de: <https://psikipedia.com/libro/psicopatologia-2>

Quintanar, G. (2005). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial en Pachuca, Hidalgo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Quintero, J. (2007). Universidad Fermín Toro. Escuela de Doctorado. Seminario de Teorías y Paradigmas Educativos. Venezuela.

Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Daena: International Journal of Good Conscience, 3 (1), 143-185.

Real Academia Española, 2020. Diccionario de la Lengua española, España. Recuperado de: <https://dle.rae.es/afiliar>

Reascos *et al*, 2015. La motivación como la herramienta de la dirección en el Centro regional de Adiestramiento Canino Guayaquil en el área de Antinarcóticos. Recuperado de: <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/4677>

- Rivera, F. (2014). Teoría de la personalidad. Recuperado de http://es.slideshare.net/Fabi_cita/teoras-de-la-personalidad
- Robbins & Coutter, M. (2010). Administración. Décima edición. México pp. 1 – 367.
- Robles, F. 2020. Lifeder.com, Diseño metodológico: estructura, como hacerlo, ejemplo. España. Recuperado de <https://www.lifeder.com/disenometodologico-investigacion/>
- Rodríguez, G. 2017. DIRAE. España. Recuperado de <https://dirae.es/palabras/compensar>
- Ruiz, L. 2020. Lamente es maravillosa. Motivación extrínseca: características y ejemplos. España. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/motivacion-extrinseca-caracteristicas-y-ejemplos/>
- Santacruz, J. (2017). La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Eloy Alfaro en el año 2016. Universidad Central del Ecuador. Manabí – Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/12711/1/T-UCE-018-003-2017.pdf>
- Santamaría, G. (2016). Estrategias motivacionales y su influencia en el desempeño de los empleados del área de cocina de restaurantes turísticos del centro de Quito, Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito – Ecuador. Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17603/1/68206_1.pdf

Serrano, H. (2012). Psicología del aprendizaje y la motivación. Condicionamiento clásico. Recuperado de

<http://psicologiaaym.blogspot.com/2012/05/condicionamiento-clasico-ivan-petrovich.html>

Vásquez, R. (2006). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. Editorial Idesaspropias, España, pp. 184.

Apéndice

Apéndice 1. Encuesta aplicada

En el cuestionario, marque con una X la alternativa que crea conveniente.

N°	Preguntas	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
Variable Independiente: LA MOTIVACION						
Dimensión: MOTIVACIÓN INTRINSECA						
1	¿Realizando mi trabajo me siento satisfecho?					
2	¿Las habilidades que aplico para desempeñarme en mi trabajo, me hace sentir eficiente?					
3	¿Consideras que los conocimientos que adquieres en tu puesto de trabajo ayudan a tu crecimiento profesional?					
4	¿Realizas tus funciones con dedicación?					
5	¿Evitas actividades o tareas por miedo a fracasar?					
6	¿Tus superiores y/o compañeros consideran tus aportes de ideas?					
7	¿Te adaptas y aceptas los nuevos cambios en tu trabajo?					
8	¿Sientes que tu trabajo para la institución es importante?					
9	¿Recibo reconocimientos de mis superiores por mi trabajo?					
10	¿La institución me ayuda a lograr mis objetivos personales?					
11	¿Te sientes preparado para lograr tus metas personales y/o profesionales?					
12	¿Te brindan oportunidades en tu trabajo que mejora tu desarrollo personal?					
13	¿Percibo que tengo oportunidades para ascender a otros puestos de trabajo?					
14	¿Sientes que están claramente definidas tus tareas y responsabilidades?					
15	¿La comunicación entre las áreas de trabajo es eficiente?					
16	¿Cuándo existen problemas en el trabajo se identifica fácilmente el área responsable que debe resolverla?					
17	¿Estás dispuesto a aceptar nuevas metas en tu trabajo?					
18	¿Con qué frecuencia existen momentos de tensión en tu trabajo?					
19	¿Te sientes preparado para resolver problemas fortuitos en tu trabajo?					
20	¿Las habilidades que has desarrollado te permiten asumir nuevos cargos?					
Dimensión: MOTIVACION EXTRINSECA						
21	¿Son justas las remuneraciones asignadas a tus compañeros por las funciones que realizan?					
22	¿Está de acuerdo con las políticas de bonificaciones (bonos, premios, incentivos) asignadas por tu institución?					
23	¿La remuneración que percibo corresponde al trabajo?					

	realizado?					
24	¿Normalmente se cumple con el horario de salida?					
25	¿Las condiciones físicas de su entorno de trabajo (iluminación, espacioso, muebles en buen estado), son apropiados?					
26	¿Cuenta con los equipos y materiales necesarios para trabajar adecuadamente?					
27	¿Estás satisfecho con la temperatura del ambiente en su área de trabajo?					
28	¿Cuenta con un ambiente de trabajo amplio y espacioso en su organización?					
29	Tu jefe inmediato se comunica efectivamente con los trabajadores?					
30	¿Consideras a tu jefe como un buen líder?					
31	¿Con que frecuencia orientas a tus compañeros en sus tareas?					
32	¿Tu jefe comparte información sobre el cumplimiento de las metas del área?					
33	¿Respetas las políticas internas impuestas por tu institución?					
34	¿Los trabajadores pueden justificar sus tardanzas en el trabajo?					
35	¿Usted se siente seguro de no ser despedido de su puesto de trabajo?					
36	¿Cuándo se decreta días no laborables, cumplen con recuperar las horas de trabajo?					
Variable Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL						
Dimensión: HABILIDADES TÉCNICAS						
37	¿Cumples con las funciones del puesto que desempeñas?					
38	¿Tienes autonomía para realizar las tareas del puesto asignado?					
39	¿Tienes conocimiento de las actividades que desempeñan otras áreas?					
40	¿Es necesario que se optimicen/mejoren las actividades de del puesto, para cumplir con las tareas?					
41	¿Consideras que los cursos de capacitación, son interesantes y necesario para tu desarrollo laboral?					
42	¿Los cursos de capacitación que reciben, les permiten hacer mejor su trabajo?					
43	¿Consideras que todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades para capacitarse?					
44	¿Los cursos de capacitación que recibes, están relacionados con las funciones que desempeñas?					
Dimensión: PRODUCTIVIDAD						
45	¿Puedo y manejo adecuadamente la carga laboral en mi trabajo?					

46	¿Las cargas de trabajo están bien distribuidas?					
47	¿Cuento con los materiales y equipos para realizar mi trabajo?					
48	¿Consideras que es demasiado el ingreso de nuevos expedientes al mes?					
49	¿Los procedimientos establecidos para tener un expediente resuelto, son los apropiados?					
50	¿Supervisan el avance de actividades de cada puesto de trabajo?					
51	¿Existe un alto grado de desempeño por parte de tus compañeros de trabajo?					
52	¿Existen actividades que retrasan resolver expedientes?					
53	¿Tu área podría resolver más expedientes de lo establecido por la oficina de productividad?					
54	¿La meta ajustada, solo resuelve el 50% de la carga procesal real (Total de expediente, pendientes en resolver)?					
55	¿Si se modificara la meta ajustada, cree usted que podría llegar a cumplir la nueva meta (100%)?					
56	¿Consideras que las últimas tecnologías (equipos y software) que tienen los juzgados comerciales, ayudan considerablemente a disminuir la carga procesal real?					
57	¿Para aumentar la productividad laboral debería medirse el desempeño de forma individual?					
58	¿Conoces los objetivos de tu área de trabajo?					
59	¿Te sientes comprometido por alcanzar las metas trazadas por tu institución?					
60	¿Estás de acuerdo con las estrategias que tu área aplica para cumplir la meta establecida?					

Autor: Ayala *et al.* (2018).



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Roberto Alonso Medina Rivera, con C.C: # 171607828-0 autor del trabajo de titulación: *Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A.* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 2 de diciembre de 2020

f. _____

Nombre: Medina Rivera Roberto Alonso
C.C: 1716078280



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Medina Rivera Roberto Alonso		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zerda Barreno Elsie Ruth / Zambrano Chumo Laura María		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de diciembre del 2020	No. DE PÁGINAS:	84
ÁREAS TEMÁTICAS:	Dirección de organizaciones, Gestión del talento humano		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Motivación, cognitiva, satisfacción, estímulo, equidad, desempeño laboral		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras)	<p>El objetivo de la investigación fue conocer el efecto de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización ALITECNO S.A. Para comprobar la hipótesis planteada se propuso una investigación con enfoque cuantitativo, alcance correlacional, diseño no experimental de corte transversal, aplicada a 35 colaboradores de la empresa. Los resultados generales como de análisis por cada ítem de consulta permitieron obtener información y comprobar la hipótesis planteada; se realizó un análisis de correlación entre la motivación y el desempeño laboral con un valor $R=0,823$, que indica que es una correlación directa y que son directamente proporcionales. Como conclusión general se obtuvo que la motivación es un pilar fundamental en el desarrollo laboral para incentivar al personal, existe una estrecha correlación entre motivación y desempeño laboral; y que, se debería buscar procesos para incrementar la motivación en la empresa, por medio de nuevas estrategias y políticas. Se debería implementar un plan de motivación, buscando mecanismos para que participen todos, incentivando a que se especialicen en los temas que desarrollan cada día, implementando un plan de estrategias motivacionales que incluyan: capacitaciones, incentivos económicos y no económicos y responsabilidad corporativa.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-984553016	E-mail: robertmed2002@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza María del Carmen		
	Teléfono: +593-4-3804600 / +593-9-99617854		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	