



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL PROYECTO

TEMA:

**EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – IBARRA**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

AUTOR: VÍCTOR ADONNYS BARAHONA MALDONADO

ASESOR: Mgs. HORACIO LEONEL PABÓN ARÉVALO

IBARRA, AGOSTO-2023

Ibarra, 8 de Agosto del 2023

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo
ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(F:)



Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 100128867-7

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

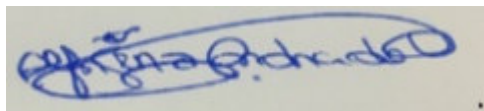
(f):



Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C: 100128867-7

(f):



Dra. Alfonsina Andrade PhD.

C.C.: 100215864-8

(f):



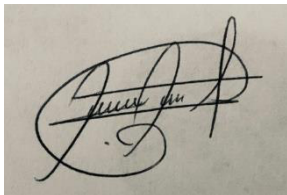
Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca

C.C.: 100210004-6

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Víctor Adonnys Barahona Maldonado, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 14 agosto 2023

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is stylized and appears to read 'Víctor Adonnys Barahona Maldonado'.

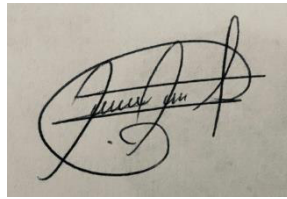
f):

Víctor Adonnys Barahona Maldonado

C.C.: 100410431-9

AUTORÍA

Yo, Víctor Adonnys Barahona Maldonado, portador de la cédula de ciudadanía N°100410431-9, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature is cursive and appears to read 'Víctor Adonnys Barahona Maldonado'.

f):

Víctor Adonnys Barahona Maldonado

C.C.: 100410431-9

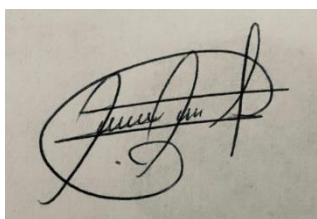
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Víctor Adonnys Barahona Maldonado, con CC: 100410431-9, autor del trabajo de grado intitulado: EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – IBARRA, previo a la obtención del título profesional de Magíster en Gestión del Talento Humano, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, 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 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 14 de agosto del 2023

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is stylized and appears to read 'Víctor Adonnys Barahona Maldonado'.

(f.)
Víctor Adonnys Barahona Maldonado

C.C. 100410431-9

AGRADECIMIENTO

Al haber llegado al final del camino y ver el resultado logrado con este ambicioso proyecto, solo me queda decir: ¡GRACIAS!

Todo el trabajo realizado fue posible gracias al apoyo incondicional de mis Padres, Micaela, los cuales estuvieron a mi lado en momentos difíciles, gracias por esa paciencia que fue puesta a prueba en numerosas ocasiones.

Gracias al Mgs. Horacio Pabón A. por brindar sus conocimientos y ayudarme con todo lo que necesité y convertirse en un aliado en este proceso.

Nada de esto hubiera sido posible sin ustedes, todo esto es el resultado de todos tropiezos y logros tanto en lo académico como en la vida diaria.

¡Gracias! Infinitas a ustedes, y sobre todo a Dios por ponerlos en mi camino y siempre apoyarme.

Cerramos nuevamente con broche de oro otro paso importante en mi vida, y estaremos juntos en los que vengan como en todo.

INDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	x
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
1. ESTADO DEL ARTE.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 MARCO TEÓRICO.....	9
1.2.1 TEORIAS DE LA MOTIVACION LABORAL.....	9
1.2.2 DEFINICIONES DE MOTIVACION LABORAL.....	12
1.2.3 ASPECTOS QUE MOTIVAN EN EL AMBITO PROFESIONAL.....	15
1.2.3.5 DESEMPEÑO LABORAL.....	16
1.2.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	18
1.3 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA.....	19
2. MATERIALES Y MÉTODOS.....	19
2.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.2 MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION.....	20
2.3 SITUACION PROBLEMÁTICA.....	21
2.3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	22
2.4 POBLACION Y PROCEDIMIENTO.....	23
2.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	24
2.6 PROCEDIMIENTO.....	26
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	27
3.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL.....	27
3.1.1 MOTIVACION LABORAL.....	27
3.1.2 DESEMPEÑO LABORAL.....	29
3.1.3 COEFICIENTE DE ASOCIACION DE SPEARMAN.....	34
3.1.4 ANALISIS DE INFLUENCIA DE LAS VARIABLES DE LA MOTIVACION LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCE IBARRA.....	36
3.2 DISCUSION DE RESULTADOS.....	38
4. CONCLUSIONES.....	39
5. RECOMENDACIONES.....	40
6. PLAN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE LA MOTIVACION LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCE IBARRA.....	40
Referencias.....	46
ANEXOS.....	48

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores para la evaluación de la motivación laboral.....	24
Tabla 2: Factores para la evaluación del desempeño laboral.....	25
Tabla 3: Resultados generales de la medición de la motivación laboral del personal administrativo	28
Tabla 4: Resultados generales Desempeño laboral –Condiciones Personales 1-18.	30
Tabla 5: Resultados generales del Desempeño Laboral-Características del trabajo 19-32.	31
Tabla 6: Resultados generales del Desempeño Laboral-Relaciones Interpersonales 33-41.	32
Tabla 7: Resultados generales del Desempeño Laboral-Políticas de personal 42-47.....	33
Tabla 8: Coeficiente de Spearman.	36
Tabla 9: Coeficiente de correlación de Spearman de la motivación laboral vs desempeño laboral	37

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultados de la estimulación laboral en los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador	2
Figura 2: Resultados de la motivación laboral de los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Matriz Quito.	4
Figura 3: Beneficio sociales legales.....	6
Figura 4: Índice de satisfacción e insatisfacción laboral.	8
Figura 5: Fases del proceso de investigación.....	21
Figura 6: Caracterización de la investigación.....	23
Figura 7: Interpretación de Resultados de la Correlación de Spearman.....	35
Figura 8: Correlación de Spearman motivación laboral vs desempeño laboral.	37

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Este estudio tiene como objetivo diseñar y construir estrategias para la influencia de la motivación en el desempeño laboral de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, Para lograr los objetivos se analizó la motivación y el desempeño laboral mediante encuestas tipo Likert que fue entregado al personal administrativo (115) de la Universidad. Se analizaron 6 variables: Compromiso organizacional, Motivación laboral, Condiciones personales, Características del Trabajo, Relaciones interpersonales y Políticas de personal. Para el análisis de datos se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman. De esa forma, se determinó el porcentaje de influencia de la motivación en el desempeño laboral, y se pudo diseñar las estrategias para fortalecer dichas variables. El compromiso organizacional y las condiciones personales son las variables que destacan en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de acuerdo al análisis y resultados obtenidos. Ya que todas las variables se encuentran en una correlación positiva muy baja, necesitan ese plus para mejorarlas y sigan aumentando su percepción.

Palabras Clave: Motivación Laboral, Desempeño Laboral, Variables, Correlación

ABSTRACT

This study aims to design and build strategies for the influence of motivation on job performance at the Pontifical Catholic University of Ecuador Ibarra campus. To achieve the objectives, motivation and job performance were analyzed through Likert-type surveys that were delivered to the staff administrative (115) of the University. Six variables were analyzed: Organizational Commitment, Labor Motivation, Personal Conditions, Work Characteristics, Interpersonal Relations and Personnel Policies. For data analysis, the Spearman correlation coefficient was used. In this way, the percentage of influence of motivation on work performance was determined, and it was possible to design strategies to strengthen these variables. Organizational commitment and personal conditions are the variables that stand out at the Pontifical Catholic University of Ecuador Ibarra campus according to the analysis and results obtained. Since all the variables are in a very low positive correlation, they need that plus to improve them and continue to increase their perception.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la motivación es un factor clave para el desempeño laboral de los trabajadores de cualquier organización, brindando la principal ventaja competitiva que permitirá lograr la calidad en los servicios. Para que los colaboradores se sientan motivados también debe existir un ambiente laboral adecuado que genere confianza al momento de desempeñar sus labores, es decir que cuente con las condiciones aptas para realizar un buen trabajo, para esto debe estar enfocado en el bienestar y la seguridad de los mismos. Gran parte de las empresas optan por implementar estrategias en el producto o servicio dejando a un lado al talento humano que juega un papel fundamental para que la organización alcance el éxito, debido que expresan que les genera gastos al momento de realizar las evaluaciones de desempeño, capacitaciones, incluso que el trabajador cuente con los recursos necesarios para lograr su trabajo Bohórquez y otros. (2020)

El trabajo está organizado en 6 apartados; el primero, Estado del Arte, muestra, en primer lugar, una descripción en relación a los artículos y autores nacionales e internacionales del objeto de estudio teórico de la presente investigación. En segundo lugar, centrado en los temas motivación y desempeño laboral. Se desarrollan estos conceptos sobre fuentes bibliográficas de interés académico, resaltando la relevancia de los mismo en el contexto organizacional – Marco teórico – finalmente se presenta una breve descripción de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ibarra (PUCE-Ibarra)

El segundo apartado, Materiales y métodos, describen el camino seguido para el cumplimiento de los objetivos de investigación. Se presenta las variables con sus respectivas dimensiones e instrumentos de medición, la encuesta tipo Likert. La forma de cómo se procedió a organizar los datos, y el total de sujetos que proporcionaron la información.

Los Resultados y discusiones, muestran los datos analizados y estudiados en función a los objetivos de la investigación “Influencia de la motivación en el desempeño laboral”. Son 6 variables que se midieron: Compromiso Organizacional, Motivación Laboral, Condiciones

Personales, Características del trabajo, Relaciones interpersonales y las Políticas de personal cada una con sus respectivas dimensiones.

En el penúltimo apartado se describe las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó luego de toda la investigación. Las variables deben ser intervenidas y por ello se plantean estrategias para su fortalecimiento.

Por último, se presentan las estrategias para fortalecer las variables de la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo de la PUCE-Ibarra que, aunque se tenga una correlación positiva muy baja, las variables deben estudiarse y fortalecerse.

Los objetivos del presente estudio son:

- **Objetivos**

- **Objetivo general**

- Analizar la motivación como factor clave para el éxito de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra, y determinar la importancia de su aplicación para la consecución de sus objetivos.

- **Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de motivación del personal administrativo de la PUCE
 - Evaluar los factores que influyen en la motivación del personal administrativo
 - Determinar el impacto que tienen los factores que influyen en la motivación del personal administrativ

1. ESTADO DEL ARTE

1.1 INTRODUCCIÓN

El estado el arte como el conocimiento acumulado último sobre el objeto teórico de investigación, se presenta en primer lugar, descripciones de investigaciones nacionales e internacionales sobre la motivación laboral que de alguna forma sentaron las bases para la presente investigación. En segundo lugar, se muestra el desarrollo de distintas teorías sobre el objeto de estudio; textos construidos para dar más veracidad a los razonamientos expuestos, y, por último, se muestra una descripción del objeto práctico de estudio, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ibarra como institución educativa del norte del país.

A nivel nacional uno de los artículos más notorios es el de Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador.

El objetivo fue diagnosticar la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo. A la vista del análisis de la investigación, se puede afirmar que los factores incidentes sobre el desempeño laboral de una empresa hotelera; se observan elementos tangibles e intangibles que pasan por las características individuales del trabajador, el contexto laboral y empresarial. Sin duda, el desarrollo individual de los colaboradores puede generar externalidades positivas en el desarrollo empresarial.

Los autores manifiestan que, para determinar el nivel de motivación en los colaboradores, con los resultados obtenidos de la encuesta y conocer los factores se tomó en cuenta únicamente incentivos, condiciones de trabajo y desempeño laboral. En el primer factor denominado sistema de reconocimiento moral y material, el 37% de los trabajadores algunas veces reciben estimulación moral, el 34% casi siempre se encuentran estimulados y apenas el 29% siempre están estimulados y se refieren a que los supervisores le reconocen su trabajo,

respecto a las políticas salariales se aprecia que el 47% casi siempre aplica políticas y el 34% algunas veces, no obstante en su mayoría no las tienen, se refieren a las compensaciones de ley les corresponde.

Dicha situación también conspira contra el desempeño laboral donde los colaboradores se muestran conformista y las empresas tampoco cuentan con políticas establecidas que permita direccionar con una visión organizacional.

En la Figura 1 se muestra la percepción de los colaboradores de los hoteles sobre la Estimulación moral y material Vs. Política salarial.

Figura 1

Resultados de la estimulación laboral en los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador



Nota: (Manjarrez Fuentes y otros, 2020)

A manera de conclusión, los resultados reflejan una calificación positiva del 60% en la política salarial en los empleados, mientras que la estimulación moral y material de igual manera se encuentra con una calificación positiva del 63% por parte de los empleados.

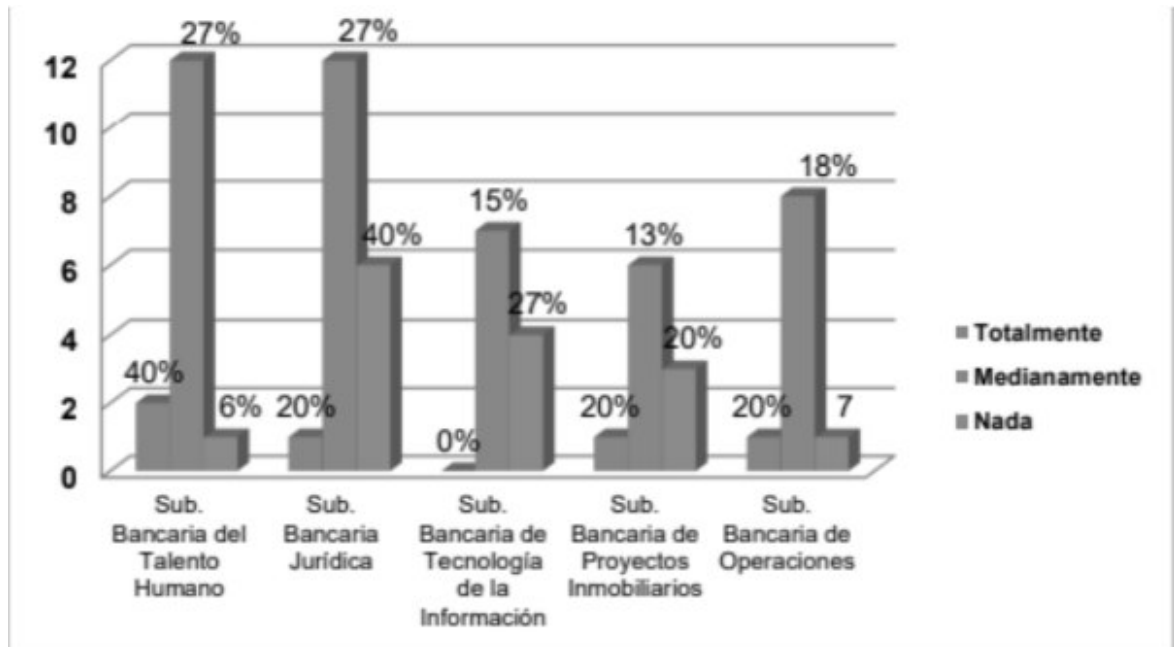
Otro artículo que sobresale a nivel nacional es de Ramos, M. G. (2011). La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Matriz Quito.

El objetivo fundamental fue determinar si la desmotivación influye en el clima laboral. La presencia de un inadecuado clima e insatisfacción laboral induce a probar que la carencia de motivación incide en el clima laboral. Explicado teóricamente con estudios sistémicos de Herzberg que se fundamenta en dos tipos de necesidades: análisis factorial higiénicos o extrínsecos y factores motivacionales o intrínsecos. Investigación correlacional no experimental, con métodos deductivo, inductivo. Al sesenta y cinco por ciento de población total; correspondiente a ciento setenta y cinco funcionarios, se observó conducta individual; por cuestionarios, encuestas, entrevistas; relación motivación y clima laboral; los resultados han evidenciado nivel de motivación media alta, condiciones de trabajo adecuadas, políticas administrativas medianamente en el cumplimiento de estrategias, desarrollo personal completamente con posibilidad de progresar, relación con la autoridad en condiciones adecuadas, liderazgo administrativo apropiado, crecimiento laboral y personal totalmente de acuerdo. No se comprobó la hipótesis, es decir, no incide en la naturaleza del clima laboral negativamente, ya que satisface las expectativas, en el nivel de motivación.

¿Percibe una falta de motivación y baja autoestima en sus compañeros?

Figura 2

Resultados de la motivación laboral de los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Matriz Quito.



Nota: (Ramos, 2011)

De acuerdo a la encuesta realizada en la Sub. Bancaria del Talento Humano y Sub. Bancaria Jurídica coinciden con un mismo criterio, en donde medianamente perciben una falta de motivación y baja autoestima en sus compañeros, seguido por la Sub. Bancaria de Operaciones. La opción Nada nos señala que no perciben una falta de motivación y baja autoestima en sus compañeros teniendo como el valor más representativo en la Sub. Bancaria Jurídica y seguido por la Sub. Bancaria de Tecnología de la Información; como los valores más representativos.

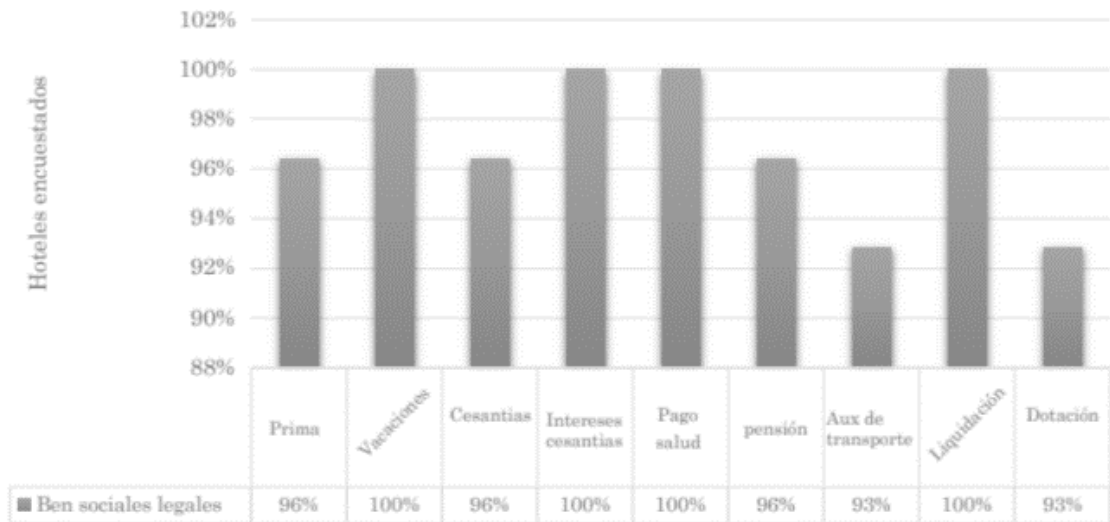
En el ámbito internacional destaca el estudio de Torres Flórez, D., Arce Bonilla, L. C., & Iburgüen Mosquera, H. (2019). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia.

Los beneficios sociales son estrategias utilizadas por las organizaciones para mejorar la relación existente entre los empleadores y sus colaboradores, las cuales se reflejan en la motivación, el sentido de pertenencia y el aumento de la productividad organizacional. Es evidente que la implementación de los beneficios sociales en estas empresas, afecta de manera positiva, pero no lo suficiente para motivar, al solo otorgar un pequeño porcentaje de estos auxilios a sus empleados, más allá de lo que exige la ley colombiana.

Por ley toda empresa que vincule a una persona mediante contrato de trabajo, tiene la obligación de entregar los respectivos beneficios sociales al empleado. Los beneficios sociales legales también conocidos como prestaciones sociales, y son estímulos que por ley el empleador debe pagar a sus trabajadores adicionalmente al salario ordinario y se otorgan como un reconocimiento a los empleados por su labor desempeñada en la empresa.

Figura 3

Beneficio sociales legales



Nota: (Torres Flores y otros, 2019)

La figura muestra que las vacaciones, intereses-cesantías y las liquidaciones cuentan con el 100% de beneficios sociales, mientras que el auxiliar de transporte y las dotaciones cuentan con el 92% de los beneficios sociales.

Como la mayoría de los hoteles pagan los beneficios sociales se hace necesario saber cómo se pagan a los colaboradores, si es dentro de las fechas legalmente establecidas o si se tienen retrasos en los pagos. Para la prima legal se pagan quince (15) días de salario por semestre laborado, lo cual quiere decir que al año el empleador debe realizar el pago de prima dos veces.

Otro artículo destacado a nivel internacional es Velásquez Peralta, N. R. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote.

La investigación tuvo como objetivo general determinar en qué medida la gestión de motivación laboral influye en la productividad de las empresas industriales del sector pesquero en el distrito de Chimbote, año 2013. La investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo y no experimental. La información se recabó de 3 empresas industriales pesqueras, muestra de selección no probabilística entre una población de 52 empresas industriales del distrito de Chimbote, aplicándoseles un cuestionario estructurado de 25 preguntas a los trabajadores del área de producción y una entrevista a los gerentes vía encuesta. Los principales resultados fueron: el 57.50% de encuestados se encuentran insatisfechos con los incentivos económicos, el 100% se encuentran satisfechos con su área y ambiente de trabajo, y el 76.11% de se encuentran satisfechos por el desarrollo profesional y oportunidades que les brinda la empresa. Las principales conclusiones fueron: las empresas en análisis carecen de un área encargada de la motivación al trabajador, no se han implementado herramientas y estrategias de motivación laboral, y no existe reconocimiento al esfuerzo laboral de los trabajadores.

Finalmente, se comprueba la hipótesis formulada pues la ausencia de dichas estrategias provoca insatisfacción laboral en la mayoría del personal, con impactos en la productividad.

Figura 4

Índice de satisfacción e insatisfacción laboral

FACTOR	INDICADOR	Nº de Pregunta	Satisfacción	No satisfacción
MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	Organización del trabajo	1 al 5	93.33%	6.67%
	Relación de jefe y subordinado	6 al 9	57.50%	42.50%
	Trabajo en equipo	10 al 12	100%	0
	Incentivos económicos	13 al 16	42.50%	57.50%
AREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	Condiciones de trabajo	17 al 22	100%	0
FORMACION E INFORMACION	Desarrollo profesional	23 al 25	76.11%	23.89%

Nota: (Velásquez Peralta , 2015)

A manera de conclusión los indicadores: Organización del trabajo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo y el desarrollo profesional cuenta con más del 75% de satisfacción dentro del personal, mientras que los indicadores: Relación de jefe y subordinado, incentivos económicos, son los indicadores donde se divide la satisfacción, hay factores y dimensiones que mejorar para encontrar el clímax de la satisfacción.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 TEORIAS DE LA MOTIVACION LABORAL

Según Castellero Mimenza (2018) se entiende como motivación laboral a la fuerza o impulso interno que nos mueve a realizar y/o mantener una determinada tarea, ocupando de forma voluntaria y deseada nuestros recursos físicos o mentales para acometerla. Dicho impulso tiene una dirección determinada, la de aplicar nuestros recursos para alcanzar la meta deseada, e implica el hecho de que vamos a persistir y perseverar en la realización de un esfuerzo concreto con una intensidad determinada. A mayor motivación para realizarla, mayor la intensidad y la perseverancia que estamos dispuestos a mantener.

De acuerdo con Fuentes (2017) la teoría de las motivaciones de David McClelland es uno de los modelos psicológicos sobre las necesidades humanas más conocidos, especialmente en el ámbito empresarial y de las organizaciones.

1.2.1.1 Introducción a la psicología de la motivación

En el año 1943 el psicólogo estadounidense Abraham Maslow publicó en la revista *Psychological Review* un artículo en el que presentaba su teoría jerárquica de las necesidades. Este modelo, conocido popularmente como “la pirámide de Maslow”, constituyó un hito fundamental en la evolución de la psicología de la motivación.

Maslow definió cinco categorías de necesidades; de más a menos básica, se trata de las necesidades fisiológicas (nutrición, sueño, sexo, etc.), de seguridad (vivienda, empleo, salud), de amor y de pertenencia (amistad, intimidad sexual), de reconocimiento (autoconfianza, éxito profesional) y de autorrealización (creatividad, espontaneidad, moralidad).

1.2.1.2 La teoría de las tres necesidades de McClelland

A inicios de los años sesenta, David McClelland describió en su libro *The Achieving Society* (“La Sociedad Realizadora”) su teoría de las tres necesidades. En ella define tres tipos de motivaciones compartidas por todas las personas, independientemente de su cultura, su sexo y cualquier otra variable, si bien estas pueden influir en la preponderancia de unas u otras necesidades.

Según este autor las motivaciones deben ser entendidas como procesos inconscientes, de modo similar a los planteamientos psicoanalíticos. Es por esto que McClelland recomienda el uso del test de apercepción temática de Henry A. Murray, que pertenece a la categoría de las pruebas proyectivas de evaluación psicológica, por tal de valorar las necesidades.

1.2.1.3 Necesidad de afiliación

Las personas con una elevada motivación de afiliación tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales. También buscan gustar a las demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto. Prefieren la colaboración a la competición, y les incomodan las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre.

1.2.1.4 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Probablemente una de las teorías psicológicas más conocidas en cuanto a necesidades se refiere, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow propone que la conducta humana (inicialmente su teoría no estaba centrada en el ámbito laboral) se explica por la presencia de necesidades básicas nacidas de la privación, y que se organizan en una jerarquía (en forma de pirámide) en la que una vez suplidadas las más básicas pasamos a centrarnos en las más superiores, pasando de necesidades biológicas a sociales y de autorrealización.

1.2.1.5 Teoría de motivación e higiene de Herzberg

En parte semejante a la anterior pero mucho más centrado en lo puramente laboral, Herzberg realizó la teoría de los dos factores o la teoría de los factores de higiene y motivación. Este autor consideraba relevante valorar qué es lo que las personas desean o consideran satisfactorio de su trabajo, llegando a la conclusión de que el hecho de eliminar elementos que generan insatisfacción no es suficiente para que el trabajo pase a ser considerado satisfactorio.

1.2.1.6 Teorías X e Y de McGregor

En parte basándose en la teoría de Maslow y analizando las características de las teorías y modelos de la psicología de las organizaciones existentes hasta entonces, McGregor realizó una contraposición entre los modelos clásicos y una visión más humanista: las teorías X e Y.

La teoría X supone una aproximación mecanicista al trabajo, viendo al trabajador como un elemento pasivo y tendente a la evasión de sus responsabilidades que necesita ser espoleado con castigos o bien premiando su productividad con dinero con el fin de obligarlo a trabajar. Ello implica que la gerencia debe mostrar gran control y asumir todas las responsabilidades, no siendo el trabajador capaz de gestionar cambios o conflictos sino se le indica cómo.

Por contra, la teoría Y es una visión más novedosa (hay que tener en cuenta que esta teoría fue propuesta en los sesenta, con lo que en aquella época y hasta hacía pocos años, predominaba la consideración típica de la teoría X) y de carácter humanista en la cual el trabajador es un ser activo y con necesidades no solo fisiológicas sino también sociales y de autorrealización.

Se considera al empleado como alguien con sus propios objetivos y con capacidad para tomar responsabilidad, siendo necesario ayudarlo a estimular su propio potencial, enfrentar retos y permitirle el compromiso. La motivación y el reconocimiento de sus logros y su papel es fundamental.

1.2.1.7 Modelo jerárquico ERC de Alderfer

Otro modelo relevante basado en el de Maslow es el modelo jerárquico de Alderfer, el cual genera un total de tres tipos de necesidades, en las que a menor satisfacción existente mayor el deseo de suplirla. Concretamente valora la existencia de necesidades de existencia (las básicas), necesidades de relación interpersonal y necesidades de crecimiento o desarrollo personal las cuales nos generan motivación de cara a lograr su satisfacción.

1.2.2 DEFINICIONES DE MOTIVACION LABORAL

Según García Sanz (2012) la motivación laboral es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa. La retribución económica por sí sola no es suficiente fuente de motivación laboral, el trabajador espera recibir además un salario emocional, que podemos definir como toda retribución que recibe el trabajador distinta del dinero (p2).

De acuerdo con Salazar Raymond (2017) la motivación presenta tres perspectivas fundamentales que son la conductista, la humanista y la cognitiva. Es importante señalar que la motivación al ser un fenómeno de varias causales incidirá en diferentes factores. Asimismo, las organizaciones deben tener presente que la desmotivación laboral se logra cuando no existen objetivos claros, no se presentan respuestas o críticas a cuestiones planteadas, ocultar la verdad y no dar elogios a los trabajos que hayan sido realizados de manera adecuada, la no comunicación entre los diferentes niveles organizaciones y demostrar que empleado no forma parte del equipo de trabajo.

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y

muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores. Por eso se han diseñado muchos métodos y, en realidad, la naturaleza misma de las labores, permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores Montejo (2001).

1.2.2.1 CARÁCTERÍSTICAS DE LA MOTIVACION LABORAL

De acuerdo con Leire (2020) La motivación laboral se basa en la capacidad que tienen las empresas y las organizaciones para mantener unos valores que conlleven a un mejor desempeño en las tareas en relación al trabajo y así lograr un gran dinamismo en la consecución de los objetivos. Por lo tanto, este tipo de motivación se da cuando se cumplen con las necesidades de los trabajadores ya que van a poder cumplir con las expectativas de manera más cómoda.

Por ende, es fundamental que en la empresa se origine un clima organizacional para que los empleados estén de ánimo para realizar sus labores, teniendo en cuenta que es el jefe quien debe de hacer uso de los incentivos más apropiados.

Las características principales son:

- La motivación sirve para cumplir con los objetivos de la empresa.
- La motivación debe de ser un proceso continuo.
- La motivación puede ser monetaria o no monetaria.
- La motivación es una estimulación para transformar las habilidades de cada empleado en rendimiento.
- La motivación puede considerarse en su totalidad.

- Característica: esfuerzo

El esfuerzo hace referencia a la cantidad de energía que gasta cada trabajador en una tarea, teniendo en cuenta que está determinada por dos factores: El valor de recompensa y la percepción de la probabilidad esfuerzo-recompensa.

- Característica: actuación

El rendimiento tiene que ver con la cantidad de trabajo y la capacidad del rol del trabajador; entonces si una persona no tiene tanta capacidad, el desempeño puede ser menor y eso que igual ha hecho mucho esfuerzo.

- Característica: satisfacción

Si el empleado tiene un buen rendimiento la satisfacción llega sola, eso sí, el nivel de la misma puede variar dependiendo las recompensas. Entonces, si las recompensas reales cumplen o superan las recompensas equívocas percibidas, el trabajador se va a sentir totalmente satisfecho.

- El equipo de trabajo como fuente de motivación

Lo idóneo es tener un mayor control del equipo para que la motivación de los integrantes aumente la eficacia en sus labores. Por lo tanto, para conseguir el objetivo principal es necesario que el equipo esté totalmente motivado, además es fundamental extremar precauciones para incluir a los integrantes que lo conforman.

Los aspectos que se deben de tener en cuenta para la motivación del equipo de trabajo tienen que cubrir las siguientes necesidades:

1.2.3 ASPECTOS QUE MOTIVAN EN EL AMBITO PROFESIONAL

1.2.3.1 LOGRO

Según Gaviria & Fernández (2006) la motivación de logro –impulso de superación en situaciones de rendimiento, preocupación por hacer las tareas cada vez mejor, lograr objetivos difíciles y alcanzar un nivel de resultados óptimo-, ocupa un rol esencial, no sólo por su influencia en la realización de actividades sino también en la orientación motivacional en las relaciones sociales.

1.2.3.2 PODER

De acuerdo con Quesada Oviedo (2007) el poder de la motivación son impulsos que nos hacen actuar; son mecanismos que parten desde nuestro fuero interno, que nos guían prácticamente hacia el exterior y nos retratan en un momento dado, produciendo una imagen muy acertada de nuestra verdadera personalidad. En algunas personas la acción citada es pasiva, en otras activa y dinámica, pero lo cierto es que dependiendo de la situación, de nuestro temperamento y carácter, así actuaremos.

1.2.3.3 AUTORREALIZACION

Según Quintana (2016) la autorrealización del empleado es el ideal de la gestión del talento en una compañía. Las acciones de motivación y retención de los colaboradores apuntan a conseguir trabajadores felices y comprometidos con la organización que realicen sus tareas en armonía. Es lo que llamamos “El Dorado”, ese oasis repleto de riquezas que nos espera al final de un largo camino.

La autorrealización es aquél estadio en el que los empleados tienen tal grado de satisfacción que están felices con su trabajo, lo realizan con un alto grado de compromiso y sin conflictos con sus compañeros (p1).

1.2.3.4 RECONOCIMIENTO

Según Pursell (2023) es una estrategia que se utiliza para expresar aprecio, motivar a los empleados y reforzar el comportamiento deseado en la empresa. El objetivo del reconocimiento laboral es alentar a los empleados y poner en evidencia su buen desempeño y resultados comerciales positivos.

1.2.3.5 DESEMPEÑO LABORAL

Palaci (2005) plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins (2004) complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004), plantea: El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

1.2.3.6 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo con Gabini (2019) el rendimiento laboral (RL) es uno de los constructos más explorados en la literatura de la psicología organizacional. Sin embargo, la historia de la disciplina hasta finales de la década del 80 se encuentra plagada de estudios destinados a evaluar de forma indiferenciada el RL, la productividad y la eficacia de los trabajadores.

1.2.3.7 RENDIMIENTO EN LA TAREA

El rendimiento en la tarea es, por lo tanto, el grado en el que un empleado demuestra la competencia en actividades que son formalmente reconocidas y que contribuyen al núcleo técnico de la organización directa o indirectamente:

- calidad del trabajo
- planificación y organización del trabajo
- orientación hacia los resultados
- priorización
- trabajo eficiente.

1.2.3.8 RENDIMIENTO EN EL CONTEXTO

Existen muchas actividades que no se encuentran incluidas entre aquellos comportamientos laborales relativos a la tarea, pero que igualmente tienen un impacto sustancial en el rendimiento de la organización. Son comunes a todos los trabajos y se encuentran direccionadas a mantener el ambiente interpersonal y psicológico (en donde se desenvuelve el núcleo técnico) que una determinada organización necesita. Además, este tipo de comportamientos pretende beneficiar a la organización, y sobrepasa las expectativas existentes para un determinado papel (comportamientos extra papel positivos).

- (a) altruismo, tomar la iniciativa de ayudar a los miembros de la organización a resolver los problemas
- (b) escrupulosidad, cumplir las reglas organizacionales
- (c) espíritu deportivo, obedecer las regulaciones organizacionales, tolerar ciertas situaciones sin quejarse
- (d) cortesía, evitar los problemas laborales, recordar e informar a los compañeros con antelación
- (e) virtud cívica, permanecer atento y proactivo cuando se participa de actividades organizacionales.

1.2.3.9 COMPORTAMIENTOS LABORALES CONTRAPRODUCENTES

Los comportamientos que tienen un valor negativo para la efectividad organizacional también han sido propuestos como una dimensión constitutiva del RL. Por lo tanto, los comportamientos contraproducentes (CCP) se han vuelto un punto de interés investigativo creciente para los estudiosos de la temática.

(a) intencionalidad, es decir que la manifestación de tales comportamientos está bajo el control volitivo del individuo. Aquí deben exceptuarse aquellos comportamientos inseguros, que son los que se dan por falta de equipos y/o capacitación por parte de la empresa

(b) pertenencia a la organización, ya que CCP hacen referencia únicamente a conductas negativas ejecutadas por miembros activos o pertenecientes a la organización. Por lo tanto, las acciones que afectan a la organización realizadas por agentes externos (ex empleados, clientes, etc.) no se integran a esta definición

(c) contraria a los legítimos intereses de la organización, se refiere a que los objetivos o metas que la organización plantea deben ser legítimos en el sentido de que no deben incumplir las leyes (internas y/o externas) ni afectar la integridad de las personas.

1.2.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Montejo (2001) nos dice que las Mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Y los elementos subjetivos del calificador son las mediciones subjetivas del desempeño que pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos: Los prejuicios personales son cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. Los efectos de acontecimientos recientes son las calificaciones que pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la

mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto (p5).

1.3 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

La institución educativa se ha convertido en un prestigioso referente de la ciudad de Ibarra, por su campus, prestaciones y calidad docente.

En la ciudad de Ibarra en la Av. Jorge Guzmán Rueda y Av. Padre Aurelio Espinosa Polit se encuentra la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra que cuenta con 115 personas que trabajan en el sector administrativo.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Cuando hablamos de proceso de investigación, nos referimos a una serie de pasos, etapas o fases interconectadas de una manera lógica, secuencial y dinámica que ofrecen a la investigación una visión global del proceso de investigación como una actividad unitaria y coherente que sirva de base para el estudio de cada una de sus etapas o momentos. Este proceso se aplica tanto al enfoque cualitativo como cuantitativo, aunque con las diferencias propias de cada metodología basada en los paradigmas que las sustentan Gómez (2007), los cuales son adaptados por el investigador en función de las características del objeto de estudio tanto teórico como práctico.

De esta manera, la investigación se desarrolló en dos fases: la primera en el planteamiento del problema, el enfoque de la investigación y el alcance de la misma. Se logró obtener el diseño de la investigación (plan de investigación).

La segunda fase organizar el trabajo de campo para la obtención de datos (implementación del plan de investigación) y por último el análisis y la presentación de los resultados.

2.2 MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral viene siendo investigada desde hace algunos años, es un tema donde existen factores diversos; internos y externos en donde influyen directamente en el desarrollo y productividad de los colaboradores.

De esta forma, la motivación laboral debe ser estudiada, y analizada en su totalidad, existe una infinidad de factores, pero en este estudio se considerarán los necesarios dada la naturaleza de la institución y del objeto práctico de investigación.

Figura 5

Fases del proceso de investigación

<p>1. Planteamiento del problema</p>	<p>4. Diseño de la investigación</p>	<p>6. Organización del trabajo de Campo</p>
<p>Situación problemática: Medición de la influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ibarra</p>	<p>No experimental Transversal o transaccional Población</p> <p>Unidades de medición: <i>Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ibarra</i></p> <p>Unidad de análisis: -Compromiso Afectivo -Compromiso de continuidad -Compromiso normativo -Motivación extrínseca -Asistencia y Puntualidad -Conocimiento de trabajo -Relaciones interpersonales</p> <p>Instrumentos de medición: Cuestionario tipo Likert</p>	<p>Aplicación de encuestas</p>
<p>2. Fundamentación Teórica</p>	<p>5. Elaboración de instrumentos</p>	<p>7. Recolección de datos y procesamiento</p>
<p>Situación problemática: -Relación de la Influencia (Motivación y Desempeño) -Teorías de Motivación Laboral -Dimensiones de la Motivación Laboral -Medición del Desempeño Laboral</p>	<p>Se adaptó de (López Martínez & Ibarra Cisneros, 2019) y (Rocca, 2016)</p>	<p>Ingreso de datos en Software SPSS versión 25 -Cálculos de medidas de campo central y medidas de dispersión -Análisis de Correlación</p>
<p>3. Caracterización de la investigación</p>		<p>8. Análisis, discusión, conclusiones y recomendaciones</p>
<p>Tipo de investigación: Enfoque mixto, caracterizado por ser descriptivo</p>		<p>Medidas de tendencia central, discusión, conclusiones, recomendaciones. -Diseño de propuesta -Presentación de informe</p>

Nota: Adaptado de pensamiento y gestión, N° 35 ISSN 1657-6276, 2013

2.3 SITUACION PROBLEMÁTICA

Partiendo del planteamiento de López (2019) toda empresa, cualquiera sea su tamaño y/o actividad, siempre necesitará de diferentes recursos para lograr sus objetivos. Uno de los más importantes, es el factor humano. Por eso es necesario que las organizaciones mantengan a sus empleados continuamente motivados, ya que ellos son la clave del éxito de la compañía y de sus máximos beneficios económicos. Sin embargo, puede ocurrir que este proceso sea visto como un problema para la compañía debido a que existen muchos y diferentes factores que influyen en el desarrollo de las actividades cotidianas, tanto desde la perspectiva de la empresa como desde la de los empleados. Frente a estos diferentes puntos

de vista es que se optó por realizar un trabajo de investigación descriptiva, con el objetivo primordial de identificar y describir las características fundamentales de la importancia de que los empleados estén motivados para el beneficio de la empresa.

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador la gestión de la motivación laboral en el desempeño laboral no ha sido imprescindible de alguna forma no ha influido en las decisiones globales dentro de la institución para la mejora de la productividad de sus empleados.

Sin embargo, en los últimos años la oferta laboral ha aumentado en toda la ciudad de Ibarra, y en toda la provincia de Imbabura, por lo que significa que hay que ser los mejores para quedarse con los mejores. Una buena gestión del departamento humano para que todos sus empleados se sientan parte de, y sobre todo tenga ese sentimiento de unión con su institución para que la consecución de los objetivos sea mutuos y busquen la productividad. Sin duda, las personas o el capital humano es el factor clave para el desarrollo de la organización, es la fuente de ventaja competitiva de la empresa y por lo mismo los factores que influyen en su labor diaria, requieren atención.

Por lo tanto, este estudio mide la influencia de todos los factores de la motivación laboral en el desempeño laboral, y sobre la base de los datos obtenidos, se plantean acciones de mejora en aquellos factores y/o dimensiones que lo requieran.

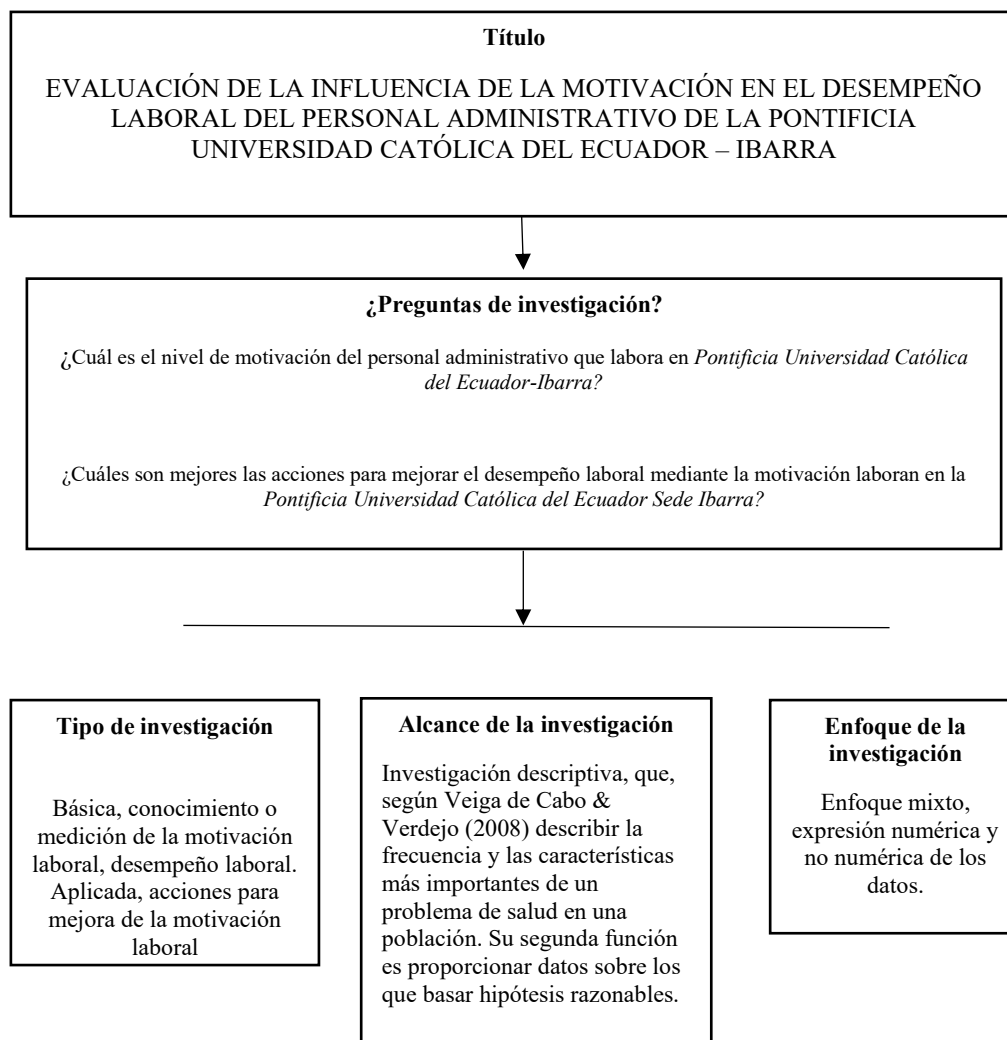
2.3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación básica donde caben todos los métodos de pensamiento análisis, síntesis y deducción, y el método estadístico en general (estadística descriptiva).

De igual forma es una investigación aplicada, presentación de propuesta en función de los datos y resultados obtenidos que, básicamente apunta al diseño de acciones concretadas en acciones para mejorar la motivación laboral en la PUCE-Ibarra.

Figura 6

Caracterización de la investigación



Nota: Adaptado de pensamiento y gestión, N° 35 ISSN 1657-6276, 2013

2.4 POBLACION Y PROCEDIMIENTO

115 trabajadores

2.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Existen varias encuestas diseñadas para la evaluación de la motivación labora y el desempeño laboral. En ese sentido, y por tener una validez de contenido en la presente investigación, se consideró el propuesto por: López Martínez & Ibarra Cisneros (2019) y Rocca (2016) cuyo detalle de dimensiones, factores e ítems se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 1

Factores para la evaluación de la motivación laboral

VARIABLE	DIMENSION	ITEMS
Compromiso Organizacional	Compromiso afectivo	1-2-3-4 y 5
	Compromiso de Continuidad	6-7-8-9 y 10
	Compromiso Normativo	11-12-13-14 y 15
Motivación Laboral	Motivación Extrínseca	16-21

Nota: Dimensiones de las variables medidas

Tabla 2*Factores para la evaluación del desempeño laboral*

VARIABLE	DIMENSION	ITEMS
Condiciones Personales	Asistencia y Puntualidad	1-2-3
	Conocimiento del Trabajo	4-5-6
	Habilidad para el planeamiento	7-8-9
	Iniciativa	10-11-12
	Responsabilidad	13-14-15
	Habilidades	16-17-18
Características del Trabajo	Cantidad de Trabajo	19-20
	Calidad de Trabajo	20-21-22
	Relevancia de la tarea	23-24
	Autonomía	25-26-27-28-29
	Retroalimentación de trabajo	30-31-32
Relaciones interpersonales	Entre compañeros de trabajo	33-34-35
	Retroalimentación del personal (jefe inmediato)	36-37-38
	Planificación	39-40-41
Políticas de personal	Capacitación	42-43-44
	Equidad de salario	45-46-47

Nota: Ítems de las dimensiones

Los ítems son las preguntas que miden tanto la motivación laboral como el desempeño laboral. Por lo tanto en Anexo 1 y Anexo 2 se muestra la encuesta tipo Likert con las respectivas preguntas con las opciones de respuesta tipo Likert tal como se muestra a continuación:

-Siempre	-Totalmente de acuerdo
-Casi siempre	-De acuerdo
-A veces	-Neutro
-Casi nunca	-En desacuerdo
-Nunca	-Totalmente en desacuerdo

De acuerdo con Matas (2018) este tipo de instrumentos consistía en una colección de ítems, la mitad expresando una posición acorde con la actitud a medir y la otra mitad en contra. Cada ítem iba acompañado de una escala de valoración ordinal. Esta escala incluía un punto medio neutral así como puntos a izquierda y derecha, originalmente de desacuerdo y de acuerdo, con opciones de respuesta numéricas de 1 a 5. La escala de alternativas aparecían en horizontal, uniformemente espaciadas, al lado del ítem e incluyendo las etiquetas numéricas.

De esta manera todos los participantes están “Totalmente de acuerdo” implica una actitud más favorable hacia la motivación laboral si los participantes estuvieran “De acuerdo”.

Las escalas (opciones de respuestas) tienen un nivel de medición ordinal. Así, se utilizó las medidas estadísticas en relación a esta medición.

2.6 PROCEDIMIENTO

Acercamiento a las unidades de observación (POBLACION) para la recolección de datos.

Una vez recogida la información se organizó en dos matrices de datos en el paquete estadístico SPSS versión 25.

Datos para su análisis en las tablas de salida arrojadas por dicho programa estadístico. Así, medidas por debajo del promedio y del promedio de la desviación estándar de los factores, requieren mejora; no así las que están por encima.

Finalmente, se muestran datos globales de la motivación laboral y el desempeño laboral, analizados con el uso de la estadística descriptiva y medidas como media, moda, mediana, desviación estándar, valor máximo y mínimo – rango – para efectos de conocer la percepción general de los colaboradores de la empresa respecto a la motivación laboral.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado, se presentan los resultados de la investigación, en donde se indicarán la influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral del personal administrativo en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador “Sede Ibarra.

3.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL

3.1.1 MOTIVACION LABORAL

En el siguiente apartado se realiza la medición de la motivación laboral del personal administrativo de la *Pontificia Universidad Católica del Ecuador “Sede Ibarra”*, que se estructura mediante 2 variables y 4 dimensiones, dando un total de 21 preguntas, aplicadas en la modalidad Likert.

En la Tabla 3 se mostrarán los resultados generales de la medición de la motivación laboral en todo el personal administrativo.

Tabla 3*Resultados generales de la medición de la motivación laboral del personal administrativo.*

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
1	1%	1%	8%	13%	77%	100%
2	3%	7%	18%	25%	47%	100%
3	1%	5%	9%	18%	67%	100%
4	7%	6%	11%	22%	54%	100%
5	3%	1%	11%	18%	67%	100%
6	23%	17%	24%	19%	17%	100%
7	23%	21%	23%	20%	13%	100%
8	34%	18%	23%	13%	12%	100%
9	13%	13%	23%	22%	30%	100%
10	12%	10%	25%	28%	25%	100%
11	2%	2%	9%	17%	71%	100%
12	1%	4%	18%	30%	47%	100%
13	14%	10%	32%	23%	22%	100%
14	20%	12%	27%	21%	20%	100%
15	17%	17%	30%	16%	20%	100%
16	10%	8%	23%	22%	38%	100%
17	13%	14%	27%	30%	17%	100%
18	17%	19%	25%	16%	23%	100%
19	15%	13%	25%	20%	27%	100%
20	16%	18%	27%	16%	23%	100%
21	30%	20%	23%	15%	11%	100%

Nota: Resultados generales

En la tabla 3 se presenta la medición total de la motivación personal del personal administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ibarra, nos manifiesta que los resultados son ligeramente adecuados. Sin embargo nos indica que en la dimensión de continuidad que se establece entre las preguntas 6-7-8-9-10 se percibe que el personal administrativo tiene distintos puntos de vista al referirse a su tiempo de continuidad de trabajo en la institución, es decir su variación en la escala Likert es equitativa y es donde hay que conseguir estrategias para que el índice aumente.

La motivación laboral del personal administrativo se encuentra en una apta condición, ya que la mayoría de los ítems se encuentran en el índice adecuado (totalmente de acuerdo-de acuerdo), sin embargo hay ciertos ítems que deben ser intervenidos para que la motivación no sea afectada a largo plazo.

3.1.2 DESEMPEÑO LABORAL

La variable del desempeño laboral se midió a través de 4 variables: condiciones personales, características del trabajo, relaciones interpersonales y políticas de personal.

Tabla 4*Resultados generales Desempeño laboral –Condiciones Personales 1-18*

Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
1	57%	40%	3%	1%	0%	100%
2	1%	1%	4%	34%	60%	100%
3	0%	0%	0%	6%	94%	100%
4	46%	37%	15%	2%	0%	100%
5	1%	0%	3%	30%	66%	100%
6	0%	1%	15%	31%	53%	100%
7	0%	0%	2%	22%	77%	100%
8	0%	0%	0%	17%	83%	100%
9	0%	1%	0%	21%	78%	100%
10	0%	0%	0%	12%	88%	100%
11	0%	0%	0%	9%	91%	100%
12	0%	0%	11%	60%	29%	100%
13	0%	2%	10%	61%	27%	100%
14	0%	0%	1%	9%	90%	100%
15	0%	0%	2%	18%	80%	100%
16	1%	3%	19%	46%	30%	100%
17	0%	1%	6%	24%	69%	100%
18	0%	0%	3%	30%	67%	100%

Nota: Resultados generales

El análisis de la variable de Condiciones Personales, se percibe buenas cualidades para realizar su desempeño en las condiciones personales de cada uno. Los factores analizados nos demuestran que el personal administrativo cuenta con condiciones adecuadas para alcanzar un buen desempeño, sin embargo todos los factores que se encuentran en la escala media alta, se podrá mejorar los indicadores y mantener una supervisión constante.

Tabla 5*Resultados generales del Desempeño Laboral-Características del trabajo 19-32*

Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
19	0%	1%	5%	18%	76%	100%
20	5%	68%	24%	3%	0%	100%
21	3%	30%	38%	20%	10%	100%
22	1%	2%	23%	34%	40%	100%
23	0%	0%	3%	24%	72%	100%
24	1%	3%	12%	41%	43%	100%
25	2%	3%	11%	28%	57%	100%
26	3%	15%	43%	21%	17%	100%
27	0%	2%	2%	24%	72%	100%
28	5%	46%	38%	6%	4%	100%
29	0%	9%	25%	46%	20%	100%
30	1%	8%	30%	37%	25%	100%
31	0%	2%	18%	48%	32%	100%
32	0%	5%	12%	37%	45%	100%

Nota: Resultados Generales

El análisis de la siguiente variable, se percibe que el personal administrativo cuenta con buenas características de trabajo que influyen directamente en su desempeño laboral, sin embargo en la Figura 9, nos muestra que en esta variable existe mucha equidad en la medición de las respuestas. A excepción de la pregunta 20 que nos habla sobre los errores cometidos por cada una de las personas, por ende no afecta al balance positivo de la medición.

Las preguntas que se encuentran en la escala media, es donde hay que enfocarse y trabajar, de esta manera el balance positivo no se verá afectado.

Tabla 6*Resultados generales del Desempeño Laboral-Relaciones Interpersonales 33-41*

Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
33	0%	5%	19%	36%	40%	100%
34	65%	21%	8%	2%	4%	100%
35	2%	11%	25%	23%	38%	100%
36	30%	36%	24%	3%	6%	100%
37	13%	7%	34%	23%	23%	100%
38	43%	50%	7%	1%	0%	100%
39	0%	3%	11%	37%	49%	100%
40	4%	6%	23%	41%	26%	100%
41	4%	3%	23%	28%	42%	100%

Nota: Resultados generales

El análisis del desempeño laboral del personal administrativo de acuerdo a las relaciones interpersonales, percibe que necesitan una pequeña mejoría ya que todos se encuentran en una escala media-alta, lo cual requiere cierta atención para que no influya en el balance positivo del desempeño laboral.

Las relaciones interpersonales son muy importantes a la hora de desempeñar un trabajo, ya que influye directamente en la estabilidad emocional de cada empleado para realizar su labor, ya sea individual o grupal.

Tabla 7*Resultados generales del Desempeño Laboral-Políticas de personal 42-47*

Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
42	7%	16%	27%	25%	25%	100%
43	0%	3%	16%	23%	58%	100%
44	11%	14%	32%	27%	16%	100%
45	2%	5%	27%	17%	50%	100%
46	5%	10%	30%	20%	35%	100%
47	0%	0%	13%	51%	36%	100%

Nota: Resultados generales

Las políticas de personal son las más importante dentro de la institución, ya que aquí se incluye remuneraciones y premios, sin embargo los resultados son ligeramente positivos ya que la medición en la escala nos indica un balance positivo, de cualquier manera, hay aspectos que hay que mejorar para que estos factores no influyan en el desempeño laboral de cada empleado.

3.1.3 COEFICIENTE DE ASOCIACION DE SPEARMAN

Este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. De esta manera se puede medir la influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de todo el personal administrativo de la PUCE-Ibarra.

Para el análisis mediante este coeficiente de asociación de Spearman se comparan las 2 variables de la motivación laboral y las 4 variables del desempeño laboral, de esta manera se podrá calcular y análisis el nivel de interdependencia.

3.1.3.1 INTERPRETACION DE LA CORRELACION

De acuerdo con Martínez Ortega y otros (2009) en la interpretación de la prueba estadística correlación de Spearman, es necesario tener en cuenta el objetivo de la investigación que se define en primera instancia y la relevancia de estas relaciones en el fenómeno clínico que se estudia, no depende en nuestras conclusiones solamente de la cifra matemática obtenida, sino basarnos en experiencias científicas del tema de investigación, para evitar que interfiera la casualidad. La explicación de un coeficiente de correlación como medida de la intensidad de la relación lineal entre dos variables es puramente matemática y libre de cualquier implicación de causa-efecto. El hecho de que las dos variables tiendan a crecer o decrecer juntas no indica que la una tenga un efecto directo o indirecto sobre la otra. Ambas pueden estar influidas por otras variables de modo que se origine una fuerte relación matemática. La interpretación de rho depende principalmente de los detalles de la investigación y la experiencia propia en el tema de estudio. La experiencia previa sirve generalmente como base de comparación para determinar si un coeficiente de correlación es digno de ser mencionado (p8).

Planteamiento de hipótesis:

$R=R_0$ = La motivación laboral no influye en el desempeño laboral

$R \neq R_0$ = La motivación laboral si influye en el desempeño laboral

La condición de aceptación o rechazo de la hipótesis se decide a través del valor r .

Si $r < 0,05$: se rechaza la hipótesis

Si $r \geq 0,05$: se acepta la hipótesis

Figura 7

Interpretación de Resultados de la Correlación de Spearman

Valor de r_{ho}	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota: Martínez Rebolgar & Campos (2015)

3.1.4 ANALISIS DE INFLUENCIA DE LAS VARIABLES DE LA MOTIVACION LABORAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCE IBARRA

Tabla 8

Coefficiente de Spearman

Correlaciones						
MOTIVACION LABORAL			DESEMPEÑO LABORAL			
			Condiciones Personales	Características del Trabajo	Relaciones Interpersonales	Políticas del Personal
Rho de Spearman	Compromiso Organizacional	Coefficiente de correlación	0,055	0,312	0,189	0,195
		Sig. (bilateral)	0,559	0,001	0,043	0,037
		N	115	115	115	115
	Motivación Extrínseca	Coefficiente de correlación	0,078	-0,118	0,039	0,009
		Sig. (bilateral)	0,406	0,211	0,683	0,928
		N	115	115	115	115

Nota: Coeficiente de Spearman por variables.

La Tabla 11 contiene todos los valores correspondientes a la correlación de Spearman, aplicados a los resultados de las variables de la motivación laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de la PUCE-Ibarra.

El compromiso organizacional índice en las condiciones personales $sp= (0.055)$, características del trabajo $sp= (0.312)$, relaciones interpersonales $sp= (0.189)$, y políticas del personal $sp= (0.195)$, el coeficiente de correlación calculado $r \geq 0,05$, por lo tanto, el compromiso organizacional influye de manera muy alta en las 4 variables del desempeño laboral.

La motivación extrínseca índice en las condiciones personas sp= (0.078), características del trabajo sp= (-0.118), relaciones interpersonales sp= (0.039) y las políticas del personas sp= (0.009), lo que se concluye que es menor a $r \geq 0,05$. De esta manera se puede decir que la motivación extrínseca tiene una baja influencia en el desempeño laboral

Tabla 9

Coefficiente de correlación de Spearman de la motivación laboral vs desempeño laboral

Correlaciones			DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	MOTIVACION LABORAL	Coefficiente de correlación	0,192=19%
		Sig. (bilateral)	0,104
		N	115

Nota: Motivación vs desempeño

Figura 8

Correlación de Spearman motivación laboral vs desempeño laboral



Nota: Representación gráfica

La motivación laboral en el personal administrativo de la *Pontificia Universidad Católica Sede Ibarra*, tiene un nivel de influencia y/o interdependencia con el desempeño laboral, de $r=0,19$, dado que el coeficiente se encuentra en una correlación positiva muy baja, se concluye que la motivación laboral influyen en un 19% en el desempeño laboral del personal administrativo; dado que la correlación es baja no llega a un nivel perfecto-ideal de relación entre las variables analizadas.

3.2 DISCUSION DE RESULTADOS

Una vez analizada toda la data estadística de la investigación, se determinó que las dimensiones requieren atención para lograr el desempeño óptimo y productivo del personal administrativo de la Universidad. Asimismo, es necesario que las dimensiones que se encuentren en apreciación positivas, no sean descuidadas para que el balance no dispare a la negatividad.

Por otro lado, de toda la data extraída, se identificó variables y dimensiones que se encuentran en una posición neutra, eso no significa que tiene una apreciación favorable o desfavorable, pero es donde hay que poner el énfasis de los estudios para obtener buenos resultados y desempeño del personal administrativo.

De manera general, si comparamos los datos de la investigación con los presentados en el estado del arte, se encuentran diferencias, se debe al tipo de empresa o gestión de trabajo. La demanda de un trabajo en el ámbito administrativo es muy fuerte, en donde se debe de gestionar muy bien los recursos económicos y el talento humano, para alcanzar la calidad de servicio y la calidad de desempeño en donde se labore.

El diseño de estrategias del talento humano debe contar con herramientas para que el personal se encuentre motivado y pueda realizar su trabajo de la mejor manera posible, donde el empleador y el empleado se encuentren satisfechos en todas las dimensiones posibles, encontrando un punto medio entre la coordinación, comunicación y empatía.

La presente investigación es válida, porque la data fue extraída mediante un instrumento válido sobre la motivación y el desempeño laboral. Los resultados pueden servir de referencia para instituciones similares, o incluso para otro tipo de negocio, siempre y cuando se mantengan todas las directrices y cálculos.

4. CONCLUSIONES

- La implementación de las estrategias de mejoramiento de la motivación laboral y el desempeño laboral permitirá de alguna manera el fortalecimiento de las mismas, para que al corto y mediano plazo no existirán problemas de motivación e influya directamente en el desempeño de los empleados.
- La motivación laboral en la PUCE-Ibarra, es positiva, pero puede mejorar por fortalecimiento no por escasez de herramientas, los ítems nos indican resultados parcialmente positivos, que pueden ser mejorados con la implementación de nuevas estrategias.
- La evaluación de la motivación laboral busca conocer esos estándares máximos de desempeño de todos los empleados, de acuerdo a los parámetros establecidos para llegar a su cumplimiento.
- Al realizar una fusión entre la motivación laboral y el desempeño laboral, obtendremos una realización óptima de las actividades, de igual manera el trabajo en equipo aumentara, y así se obtendría un capital humano valioso, que se logre esa ventaja competitiva laboral e institucional.

5. RECOMENDACIONES

- Es imprescindible que la PUCE-Ibarra intervenga en todas las variables y dimensiones de la motivación y desempeño laboral, ya que todas tienen una percepción positiva muy baja por parte de los empleados, eso significa que los valores están correctamente trabajados. Sin embargo, pueden mejorar.
- En el ámbito laboral existen muchos estudios sobre la motivación laboral. No obstante, la investigación y análisis del mismo son escasos. Sería adecuado generar espacios de diálogo interno y externo para establecer estándares positivos de la influencia de la motivación en el desempeño laboral.
- Para los estudios de las percepciones laborales de todos los empleados en todos los ámbitos, es necesario que revisen la siguiente investigación para enriquecer el campo del estudio de la motivación laboral.

6. PLAN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE LA MOTIVACION LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA PUCE IBARRA

La formulación de estrategias abajo descritas, se derivan de las variables y dimensiones anteriormente descritos y cuya percepción de ciertos empleados no es positiva.

En ese contexto, para el desarrollo de las estrategias se fijaron objetivos referidos a las variables y dimensiones a intervenir de acuerdo a la data estudiada:

- Fortalecer las dimensiones de la motivación laboral para que los empleados brinden su capacidad máxima de trabajo.
- Mantener y mejorar las características de la motivación laboral de los empleados con la finalidad de revertir las percepciones negativas y no afecte al desempeño laboral.
- Motivar constantemente a los empleados para así, poder intensificar los comportamientos y conductas de manera positiva y no afecte a la Universidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos se propone las siguientes estrategias:

Tabla 10

Estrategias Motivación Laboral

Factor:	Motivación laboral
Variable:	Compromiso organizacional
Dimensión 1:	Compromiso afectivo
Beneficiarios:	Todo el personal
Estrategia:	Proporcionar a todo el personal administrativo todas las herramientas e indumentaria relacionado directamente con la Universidad, para que así se sientan identificados y sientan orgullo de pertenecer a cierta entidad
Dimensión 2:	Compromiso de continuidad
Beneficiarios:	Todo el personal
Estrategia:	Crear un manual de funciones, en donde se especifique las actividades que va a desarrollar el personal, de acuerdo a las capacidades y habilidades del empleado. Es decir, colocar en el lugar adecuando a la persona indicada para ese puesto de trabajo. De esta manera se encontrará la ecuación perfecta con el salario y el

	personal estará encantado de seguir en la Institución.
Dimensión 3:	Compromiso Normativo
Beneficiarios:	Todo el personal
Estrategia:	Reconocer los esfuerzos y méritos de forma mensual o trimestral de todos los empleados, de esa forma se incrementará la participación y el desarrollo activo de todo el departamento administrativo.
Variable:	Motivación Laboral
Dimensión 4:	Motivación Extrínseca
Beneficiarios:	Todo el personal
Estrategia:	Destacar de forma pública los logros de cada uno de los empleados, así se sabrá todo lo que hace cada uno de forma personal y por la institución. Proponer los incentivos NO económicos por parte de la universidad, de esa manera habrá un segundo objetivo por perseguir por parte de todos los empleados.

Tabla 11*Estrategias Desempeño Laboral*

Factor:	Desempeño Laboral
Variable:	Condiciones Personales
Beneficiarios:	Todo el personal
Estrategia:	Fomentar el trabajo en equipo, mediante talleres psicológicos de unión en el trabajo. De esta manera se logrará desarrollar el intercambio de actividades si se requiere para lograr su ejecución.
Variable:	Características del trabajo
Beneficiarios:	Todo el personal
Estrategia:	Evolucionar el manual de funciones, intensificando el sistema de metas personales y la de la Universidad.
Variable:	Relaciones interpersonales
Beneficiarios:	Todo el personal
Estrategias:	Crear una cultura de feedbacks mensual en donde especifiquen los errores, socializarlos y corregirlos de forma global.

Variable:	Políticas de personal
Beneficiarios:	Todo el personal
Estrategias:	-Implementación de capacitaciones continuas del personal administrativo para fortalecer su objetividad. -Reestructurar el plan de sueldo de forma jerárquica, mediante la asignación de puestos en el manual.

Estas estrategias deben ser practicadas, por ello es necesario que el Pro rectorado y la Dirección administrativa se comprometan a rediseñar las estrategias de talento humano con acciones planeadas y consensuadas.

Este estudio hace referencia a un plan de intervención en las estrategias de talento humano, aquí se ha propuesto un conjunto general de las estrategias para que la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la PUCE IBARRA, para que se adapten por parte de la alta gerencia de la Universidad, para revertir las percepciones negativas por parte de los empleados, y así mediante acciones de control y seguimientos para no ocasionar pérdidas económicas y/o humanas.

Referencias

- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). *a motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización*. Revista Universidad y Sociedad, 12(3), 385-390.
- Castillero Mimenza, O. (2018). *Las 9 principales teorías de la motivación laboral*.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill.
- Fuentes, A. (2017). *La teoría de las motivaciones de David McClelland*.
- Gabini, S. (2019). *Rendimiento laboral*.
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*.
- Gaviria, E., & Fernández, I. (2006). *La motivación social*.
- Gómez, M. J. (2007). *La investigación educativa: Clases teóricas*. McGraw-Hill.
- Leire. (03 de 10 de 2020). *Características de la motivación laboral*. <https://quecaracteristicas.com/motivacion-laboral/>
- López Martínez, O., & Ibarra Cisneros, M. A. (2019). *Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE*.
- López, M. (2019). *La importancia de una buena motivación laboral*.
- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). *La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo-Ecuador*.
- Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). *EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION*. Revista Habanera de Ciencias Médicas.
- Martínez Rebollar, A., & Campos, F. W. (2015). *Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores*.
- Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Revista electrónica de investigación educativa.
- Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral*.
- Montejo, A. P. (2001). *Evaluación del desempeño laboral*.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. España.
- Pursell, S. (30 de 01 de 2023). *Reconocimiento laboral: tipos, ejemplos y cómo aplicarlo en tu empresa*. Hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/reconocimiento-laboral#:~:text=Descargar%20gratis%5D%20%3E%3E-,Qu%3%A9%20es%20el%20reconocimiento%20laboral,desempe%C3%B1o%20y%20resultados%20comerciales%20positivos.>

- Quesada Oviedo, L. A. (2007). *El poder de la motivación*. areaRH.com:
<http://www.areasrh.com/rrhh/podermotivacion2.htm>
- Quintana, A. (2016). *AUTORREALIZACIÓN del Empleado: El Camino hacia "El Dorado"*.
<https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/autorrealizacion-del-empleado-el-camino-hacia-el-dorado/>
- Ramos, M. G. (2011). *La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito*.
- Reidl Martinez, L. M. (2012). *Marco conceptual en el proceso de investigación*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Rocca, A. B. (2016). *Capital Humano y Evaluación en Bibliotecas Académicas Unidad didáctica*.
- Salazar Raymond, M. B. (2017). *La Motivación Laboral en el Sector de Servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera?*
- Torres Flores, D., Arce Bonilla, L. C., & Iburguen Mosquera, H. (2019). *El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio-Colombia*.
- Veiga de Cabo, J., & Verdejo, M. (2008). *Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño*. Medicina y Seguridad del Trabajo.
- Velásquez Peralta, N. R. (2015). *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote*.

ANEXOS

Encuesta a los empleados

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR “SEDE IBARRA”



Estimados señores y señoras esta encuesta pretende recoger información para medir la influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral en la PUCE-I por parte del personal administrativo.

La encuesta es anónima.

CUESTIONARIO DE MOTIVACION LABORAL

1. La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra tiene un gran significado personal para mí.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

2. Realmente siento como si los problemas esta institución fueran mis propios problemas.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

3. Me siento emocionalmente unido a esta institución

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

4. Me gustaría pasar el resto de mi vida laboral en esta institución.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

5. Me siento parte integrante de esta institución.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

6. Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en esta institución, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

7. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

8. Si continúo en esta institución es porque otra no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

9. Trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

10. Sería muy difícil para mí dejar esta institución ahora, incluso si deseara hacerlo.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

11. La institución donde trabajo merece mi lealtad.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso

- Algo de acuerdo
- De acuerdo

12. Creo que le debo mucho a esta institución.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

13. Creo que no estaría bien dejar esta institución aunque me vaya a beneficiar el cambio.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

14. No abandonaría mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

15. Me sentiría culpable si dejase mi institución, considerando todo lo que me ha dado.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

16. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, de mis superiores y compañeros de trabajo).

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

17. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me ofrecerán mayor seguridad laboral.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

18. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores y compañeros de trabajo).

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

19. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores y compañeros de trabajo).

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

20. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque me arriesgo a perderlo si no lo hago.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

21. Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque solo así otras personas me van a compensar financieramente.

- En desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Indeciso
- Algo de acuerdo
- De acuerdo

Gracias por su colaboración

ANEXO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR “SEDE IBARRA”



Estimados señores y señoras esta encuesta pretende recoger información para medir la influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral en la PUCE-I por parte del personal administrativo.

La encuesta es anónima.

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

1. ¿Falta mucho a su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

2. ¿Llega puntualmente a su trabajo?

- Siempre

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

3. ¿Cumple con su horario de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

5. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

6. ¿Se interesa por dar su punto de vista en la toma de decisiones?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces

- Casi nunca
- Nunca

7. ¿Sabe planear sus propias actividades?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

8. ¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

9. ¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

10. ¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

11. ¿Realiza sus actividades con dedicación?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

12. ¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

13. ¿Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

14. Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

15. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

- Muy mala

16. ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

17. ¿Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

18. ¿Puede mantener su atención en el trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

19. ¿Considera a su trabajo interesante?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

20. ¿Comete muchos errores en su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

21. ¿Le lleva demasiado tiempo realizar su tarea?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

22. ¿Realiza actividades variadas?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

23. ¿Puede utilizar los conocimientos que tiene?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

24. ¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo como importante?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

- Nunca

25. ¿Su Jefe inmediato, valora mi trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

26. ¿Cuándo deja de hacer sus tareas, pasa algo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

27. ¿Gracias a su trabajo, los usuarios reciben un buen servicio?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

28. ¿Pide frecuentemente ayuda a otros para poder hacer su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

29. ¿Tiene libertad para disponer, cómo y cuándo hacer sus tareas?

- Siempre

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

30. ¿Puede tomar decisiones?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

31. Cuando realiza su trabajo, ¿puede saber a cada paso, si lo está haciendo bien?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

32. ¿Cuándo concluye la jornada laboral, puede saber si terminó satisfactoriamente con sus tareas?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

33. ¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?

- Siempre
- Casi siempre

- A veces
- Casi nunca
- Nunca

34. ¿Su Jefe lo hace sentir incapaz, si le pide ayuda?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

35. ¿Es alentado por sus aciertos? ¿Esto lo impulsa a trabajar mejor?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

36. ¿Cuándo comete errores en su trabajo, sus compañeros de trabajo me critican?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

37. ¿Su Jefe le informa periódicamente si su trabajo está bien hecho?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

38. ¿Le llaman la atención con frecuencia?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

39. ¿Puede establecer objetivos en su propio trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

40. ¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

41. ¿Conoce los programas de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

42. ¿Las instancias de capacitación que recibe están bien planeados para mejorar su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces

- Casi nunca
- Nunca

43. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

44. ¿Su trabajo está bien pagado?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

45. ¿Considera necesaria alguna recompensa económica por su trabajo extra?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

46. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

47. ¿Teniendo en cuenta todos los aspectos propuestos y los que usted considere necesario incluir, cuán satisfecho está con su trabajo?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Regularmente satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

ANEXO

Resumen resultados motivación laboral

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
1	1	1	9	15	89	115
2	3	8	21	29	54	115
3	1	6	10	21	77	115
4	8	7	13	25	62	115
5	3	1	13	21	77	115
6	26	20	28	22	19	115
7	26	24	27	23	15	115
8	39	21	26	15	14	115
9	15	15	26	25	34	115
10	14	11	29	32	29	115
11	2	2	10	19	82	115
12	1	5	21	34	54	115
13	16	11	37	26	25	115
14	23	14	31	24	23	115
15	19	20	35	18	23	115
16	11	9	26	25	44	115
17	15	16	31	34	19	115
18	19	22	29	18	27	115
19	17	15	29	23	31	115
20	18	21	31	18	27	115
21	35	23	27	17	13	115

ANEXO

Resumen resultados Desempeño laboral

Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	TOTAL
1	57%	40%	3%	1%	0%	100%
2	1%	1%	4%	34%	60%	100%
3	0%	0%	0%	6%	94%	100%
4	46%	37%	15%	2%	0%	100%
5	1%	0%	3%	30%	66%	100%
6	0%	1%	15%	31%	53%	100%
7	0%	0%	2%	22%	77%	100%
8	0%	0%	0%	17%	83%	100%
9	0%	1%	0%	21%	78%	100%
10	0%	0%	0%	12%	88%	100%
11	0%	0%	0%	9%	91%	100%
12	0%	0%	11%	60%	29%	100%
13	0%	2%	10%	61%	27%	100%
14	0%	0%	1%	9%	90%	100%
15	0%	0%	2%	18%	80%	100%
16	1%	3%	19%	46%	30%	100%
17	0%	1%	6%	24%	69%	100%
18	0%	0%	3%	30%	67%	100%
19	0%	1%	5%	18%	76%	100%
20	5%	68%	24%	3%	0%	100%
21	3%	30%	38%	20%	10%	100%
22	1%	2%	23%	34%	40%	100%
23	0%	0%	3%	24%	72%	100%
24	1%	3%	12%	41%	43%	100%
25	2%	3%	11%	28%	57%	100%
26	3%	15%	43%	21%	17%	100%
27	0%	2%	2%	24%	72%	100%
28	5%	46%	38%	6%	4%	100%
29	0%	9%	25%	46%	20%	100%
30	1%	8%	30%	37%	25%	100%
31	0%	2%	18%	48%	32%	100%
32	0%	5%	12%	37%	45%	100%

33	0%	5%	19%	36%	40%	100%
34	65%	21%	8%	2%	4%	100%
35	2%	11%	25%	23%	38%	100%
36	30%	36%	24%	3%	6%	100%
37	13%	7%	34%	23%	23%	100%
38	43%	50%	7%	1%	0%	100%
39	0%	3%	11%	37%	49%	100%
40	4%	6%	23%	41%	26%	100%
41	4%	3%	23%	28%	42%	100%
42	7%	16%	27%	25%	25%	100%
43	0%	3%	16%	23%	58%	100%
44	11%	14%	32%	27%	16%	100%
45	2%	5%	27%	17%	50%	100%
46	5%	10%	30%	20%	35%	100%
47	0%	0%	13%	51%	36%	100%