



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**ANÁLISIS DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL
DE LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

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

Autor:

Angel Roberto Usulli Toalombo

Directora:

PhD. Sonnia Alexandra Heredia Gálvez

Ambato - Ecuador

Abril 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **ANGEL ROBERTO USULLI TOALOMBO** con cédula de ciudadanía **1805350012**, autor del trabajo de graduación intitulado: "ANÁLISIS DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA", previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2025



Angel Roberto Usulli Toalombo
CC. 1805350012

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Tema:

**ANÁLISIS DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL
DE LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA**

Línea de investigación:

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

Autor:

Angel Roberto Usulli Toalombo

Sonia Alexandra Heredia Gálvez, Dra. PhD.

CC. 1802914539

CALIFICADOR

f.  Firmado electrónicamente por:
SONNIA ALEXANDRA
HEREDIA GALVEZ

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f.  Firmado electrónicamente por:
LUIS EDUARDO
CEVALLOS TERNEUS

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Psic. Cl. Mg.

CALIFICADOR

f.  Firmado electrónicamente por:
VICTOR MANUEL
CUADRADO RODRIGUEZ

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f.  Firmado electrónicamente por:
DAYAMY LIMA ROJAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. DIEGO GONZALO COCA CHANALATA Firmado digitalmente por DIEGO GONZALO COCA CHANALATA Fecha: 2025.04.24 16:22:52 -05'00'

Ambato – Ecuador

Abril 2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios y a mi familia por su apoyo y motivación constante, por animarme a seguir superándome día a día y estar siempre e incondicionalmente a mi lado. A nuestros docentes por sus enseñanzas valiosas, quienes aportaron en nuestro conocimiento durante este año para poder realizar nuestro sueño, A mis compañeros de clase quienes se esforzaron para llegar al objetivo deseado, y mis amistades sinceras que día a día me motivo a cumplir cada meta.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por ser el soporte y la guía de mi vida y sobre todo el empuje para lograr uno de los sueños de mi vida. A mi hermana que me apoya siempre en mis objetivos de vidas y a mi familia por sus palabras y cariño incondicional.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por ser un espacio de formación profesional que me acogió para continuar mis estudios de posgrado.

RESUMEN

En el mundo actual, todas las instituciones financieras deben tener como prioridad un plan de motivación para el buen desempeño laboral, con el fin de mantener motivado a su personal. Considerando que es el capital más importante por su aporte a brindar desarrollo y productividad para la institución. La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar la satisfacción de los empleados, brinda la posibilidad de incentivarlos a realizar sus actividades y además hacerlas con gusto, lo que proporciona un alto rendimiento por parte de la empresa. Así mismo, la motivación como fuerza motriz es un elemento de suma importancia en cualquier ámbito de la actividad humana.

La motivación juega un papel muy importante en la satisfacción laboral. Es una relación que se establece entre las necesidades de un puesto de trabajo y las habilidades o características que presenta una persona, para llevar a cabo el trabajo, de manera que pueda cumplirlo y pueda desempeñarse de manera positiva o negativa. Por tal motivo, el objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal de la cooperativa Mushuc Runa, agencia Latacunga.

La presente investigación será de tipo cualitativo, descriptivo - correlacional, aplicada a una población de 6 colaboradores pertenecientes al área de crédito. se utilizó la técnica de la entrevista, mediante la realización de un banco de preguntas enfocada en el tema principal.

Palabras clave: Motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral, competencias.

ABSTRACT

In today's world, all financial institutions must prioritize a motivation plan for good work performance, in order to keep their staff motivated. Considering that it is the most important capital for its contribution to providing development and productivity for the institution. Work motivation is a very useful tool when it comes to increasing and improving employee satisfaction, as it provides the possibility of encouraging them to carry out their activities and also to do them with pleasure, which provides high performance on the part of the company. Likewise, motivation as a driving force is an element of utmost importance in any area of human activity.

Motivation plays a huge role in job satisfaction. It is a relationship that is established between the needs of a job and the skills or characteristics that a person presents, to carry out the job, so that they can fulfill it and can perform positively or negatively. For this reason, the objective of this research is to analyze the relationship between motivation and job satisfaction in the staff of the Mushuc Runa cooperative, Latacunga agency.

This research will be qualitative, descriptive and correlational, applied to a population of 6 collaborators belonging to the credit area. The interview technique was used, through a bank of questions focused on the main topic.

Keywords: *work motivation, job satisfaction, work performance, competencies.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	8
1.1. Motivación.....	8
1.2. Satisfacción laboral.....	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	24
2.1. Tipo de investigación	24
2.2. Población y muestra	25
2.3. Tipo de recolección de la información.....	26
2.4. Procesamiento y análisis de información	26
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.1. Validación del instrumento	28
3.2. Análisis de los resultados	28
3.3. Resultados de las categorías	30
3.4. Desarrollo de los resultados prácticos generales o parciales de la propuesta	33
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	55

INTRODUCCIÓN

Al hablar de motivación laboral dentro de una organización, empresa, compañía e instituciones financieras, se puede observar la unidad formada por los colaboradores y los objetivos que plantean dentro de cada institución con la finalidad de cubrir las necesidades de la sociedad al prestar un servicio. Para la ejecución de trabajo dentro de las instituciones, se considera el correcto manejo de herramientas y estrategias que ha implementado la empresa. El trabajo se simplifica y se reemplaza por un empleado más eficiente a quien se le brindan herramientas necesarias para cumplir el cargo encomendado, lo que hará que el empleado se sienta motivado y más productivo. La motivación es un estado interno que activa y dirige el pensamiento que está asociado con todos los factores, conductas y patrones. Al enfocarse en el comportamiento conductual de los trabajadores, se observa el logro que conducirá a un buen desempeño laboral dentro de la institución financiera.

Pizarro et al. (2019) realizó un estudio donde participaron 214 funcionarios, de salud primaria de la ciudad de Iquique, Chile, los que respondieron diferentes instrumentos relacionados con las variables motivación laboral y satisfacción laboral. El estudio se basó en un diseño empírico utilizando técnicas de correlación bivariada para analizar la relación entre pares. Los resultados muestran la presencia positiva del estado Flow en la organización y establecen la existencia de una relación directa y significativa. Pizarro et al. (2019) menciona que los instrumentos utilizados fueron: para evaluar Flow, utilizaron la traducción al castellano de la Escala del Estado de (FlowStateScale-FSS-2), para evaluar Motivación, la Escala de Motivación Autopercebida y para evaluar Satisfacción Laboral utilizaron el Escala de Satisfacción Laboral (NTP 394).

Existen algunos autores que han realizado investigaciones respecto a la relación existente entre motivación y satisfacción laboral. Al respecto, Bazalar & Choquehuanca, (2020) ejecutaron un cuestionario a 101 trabajadores para conocer su percepción, luego de completar las encuestas, organizaron la base de datos en SPSS versión 2.5, que permitió describir el comportamiento y determinar si existía

relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, donde utilizaron la prueba de chi cuadrado, teniendo en cuenta la naturaleza cualitativa de las variables y la gran cantidad de datos. Así mismo, Bazalar & Choquehuanca, (2020) menciona que, “En la investigación probaron que existe una relación significativa entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y también entre las dimensiones del clima organizacional (estructura, liderazgo y motivación) y la satisfacción laboral”. (pág.18).

Además, Reyes & Salgado, (2021) implementaron un cuestionario a 117 personas, el 6.8 % ha tenido accidentes de trabajo y más de la mitad (93.2%) refirió no haber sufrido ningún accidente. Los trabajadores coinciden una satisfacción mediana en cuanto a factores motivacionales tales como reconocimiento y crecimiento; un (80.3%) obtuvieron un logro alto dentro de la empresa, así como del trabajo mismo, y la responsabilidad ha tenido una alta satisfacción; una tercera parte menciona tener un progreso bajo en la organización, por lo que se siente poco satisfecho. Reyes & Salgado, (2021) manifiesta que, “La satisfacción es un tema de interés destacado en el ámbito laboral, influye el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo y produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones desde su desempeño hasta la salud y la calidad de vida”. (pág. 2).

Por otra parte, Marín, (2017) menciona que, en enero 2016 se reportó 209 colaboradores en las 5 oficinas locales en Lima e Ica (Carabayllo, Chimu Oclo, San Martín de Porres, San Borja y Chincha) personas invitadas a participar en el estudio. Los criterios de participación incluyeron: ser empleado de SES con cualquier tipo de contrato al momento de utilizar la herramienta y tener al menos 3 meses de experiencia en la organización. La muestra final incluyó a 136 empleados y realizaron un muestreo por conglomerados. Además, cada oficina fue considerada como un conglomerado. Marín (2017) comenta que “La motivación laboral es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y la satisfacción laboral en cambio, es un estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de la propia experiencia profesional”. (pág.4).

Así mismo, Genoud, et al. (2023) incluyeron sujetos voluntarios que respondieron un cuestionario disponible online. Las motivaciones laborales de 423 trabajadores latinoamericanos, de diversos niveles jerárquicos, en empresas productivas y de servicios, revelan que la actitud general frente al trabajo es central. Además, la mayoría de las personas afirman tener interés en oponerse a situaciones inmorales; sin embargo, al indagar las etapas de desarrollo de “los otros”, prevalece que la sociedad rige el comportamiento ético mediante la recompensa, el castigo o por imitación de los demás, minimizando el respeto a los derechos de los demás o a los propios principios. Pita & Varas, (2019) mencionan que “los resultados muestran la satisfacción laboral como una percepción subjetiva influenciada por determinantes intrínsecos como la resiliencia, motivación, autoeficacia, pero también determinantes extrínsecos como el lugar de trabajo, la limpieza”. (pág.1).

De igual manera, Salazar & Bello, (2023) aplicó el método cuantitativo fundamentado en fuentes bibliográficas. La población fue de 244 empleados y la muestra de 150 empleados, se calculó con el 5% de margen de error y el 95% de nivel de confianza. Utilizaron un cuestionario de 14 ítems con categoría de respuesta en escala de Likert que va desde muy satisfecho a muy insatisfecho para analizar y medir el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa, obteniendo como resultado la satisfacción en los factores de higiene y motivación. Salazar & Bello, (2023) comentan que “la investigación es de tipo descriptiva y el diseño fue no experimental y transaccional”. (pág.1) con el objetivo de buscar el verdadero problema en la motivación y satisfacción laboral.

La insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, generalmente son ciertos factores de las organizaciones o instituciones financieras como (salario, falta de motivación, malas relaciones, trabajos rutinarios, presión de tiempo, ausencia de participación etc. lo que provoca a los trabajadores una insatisfacción laboral, la satisfacción laboral; así la motivación es, en síntesis, lo que hace que un empleado actúe y se comporte de una determinada manera, es una mezcla de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que va decidir, en una momento dado, con qué vigor se desenvuelve y en qué norte se dirige la energía, si un empleado tiene poca o mucha motivación son

poco eficaces en sus funciones, la insatisfacción laboral y la falta de motivación adecuada son el dilema primordial que tienen las organizaciones de cualquier naturaleza.

En nuestro país, se puede considerar a la estimulación en el trabajo como un aspecto que accede a las organizaciones públicas o privadas para administrar sus rangos de superación, porque se vincula con la comprensión de las carencias y valores que tienen los empleados. Sin embargo, es relevante, tener en cuenta que en las organizaciones sean privadas o estatales, el comportamiento organizacional, las necesidades y valores de sus empleados son totalmente distintos. Ello conlleva a que lo investigado en algunas organizaciones con referencia a sus recursos humanos, no siempre puede ser aplicado, motivo por el cual constantemente se da la necesidad de investigar a los componentes que pueden aportar al alcance del comportamiento dentro de las organizaciones.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, se ejecutan las actividades, dejando de lado si los empleados mantienen un adecuado nivel de satisfacción laboral dentro de la organización, solo se muestra preocupación por el logro de propósitos y metas, de tal manera, se puede percibir la existencia de un alto grado de insatisfacción laboral, el cual se refleja en la valoración inapropiada del esfuerzo de los trabajadores, es decir no se les hace sentir el aporte que da cada uno brindando para el logro de los propósitos organizacionales con sus tareas cotidianas, también se percibe la inadecuada retribución económica en función a la compensación (comisiones por cumplir metas), incluyendo incentivos salariales y beneficios socioeconómicos poco beneficiosos, también se incluye la constante rotación del personal dejando a lado la estabilidad laboral, los jefes superiores se arriesgan simplemente en las metas dejando a un lado la motivación en el personal para que haya una buena satisfacción laboral, teniendo en cuenta que un personal nuevo se demora en conocer su zona de trabajo y adaptarse a su nueva función por esta razón también generara grandes perdida para la institución.

Por todo mencionado anteriormente se puede notar que en la institución financiera hace mucha falta lo que es la motivación extrínseca para mantener una buena

satisfacción laboral. Entonces, se puede plantear la insatisfacción laboral de los trabajadores en la cooperativa Mushuc Runa, dicho problema se puede suponer que se genera por la falta de un adecuado reconocimiento al personal por sus objetivos logrados, falta de motivación, y no existe la autonomía suficiente para el personal, es decir, no tienen la independencia suficiente para decidir y aplicar sus ideas y no se impulsa constantemente al personal para desarrollarse en función. Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, se puede presentar la siguiente investigación para determinar de qué manera la motivación de los empleados se relaciona con la satisfacción laboral dentro de la cooperativa Mushuc Runa agencia Latacunga en el personal de créditos.

La presente investigación está guiada por la idea a defender “Las estrategias de motivación incrementan el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa agencia Latacunga”.

Los objetivos de la presente investigación están enmarcados en: Como objetivo general: “Analizar la relación entre motivación y satisfacción laboral en el personal de la cooperativa Mushuc Runa agencia Latacunga”

Y los objetivos específicos son:

1. Fundamentar teóricamente los variables de estudio motivación y satisfacción laboral.
2. Identificar los factores que inciden en la motivación y la satisfacción laboral en los colaboradores de la cooperativa de ahorro y Mushuc Runa agencia Latacunga,
3. Proponer estrategias de motivación orientadas a la satisfacción laboral en los colaboradores de la cooperativa Mushuc Runa.

La siguiente investigación tiene como finalidad, identificar los factores que inciden en la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa, agencia Latacunga. El buen ambiente laboral dentro de las instituciones financieras es uno de los pilares fundamentales para que haya

un buen desenvolvimiento de todo el personal, esto permitirá el crecimiento notorio de la institución. En la provincia de Cotopaxi, especialmente en Latacunga los asesores de la cooperativa Mushuc Runa, tienen como finalidad realizar un escaneo general de las áreas y zonas correspondientes, considerando el correcto uso de estrategias y herramientas al momento de brindar todos los servicios que ofrece la institución.

Dentro de las instituciones es común que ocurra algún tipo de conflicto, ya sea por falta de comunicación, por personal que no cumple las políticas de la empresa, irresponsabilidad, falta de empatía, implementación de estrategias y herramientas, entre otras. Además, debemos considerar que los conflictos son resueltos por medio de la comunicación y participación de todos los colaboradores del equipo de trabajo. Es importante que haya la intervención del departamento de Talento Humano, quién realiza las actividades conforme el ritmo de la empresa, recordemos que el organigrama de la institución está enfocado para todas las áreas o direcciones que cuentan con un jefe inmediato, encargado de dirigir el personal a su cargo, considerando que el equipo realice todas las actividades sin necesidad de exigirles.

En la actualidad las instituciones u organizaciones valoran a su equipo de trabajo, los cuales se han asignado en los diferentes cargos o roles implementados por la empresa, haciendo de esta manera una fuente primordial para llegar a obtener buenos resultados en las actividades encomendadas. Debido a esto el departamento de Talento Humano está siempre encaminado hacia orientaciones esenciales para lograr los objetivos trazados, su función primordial es controlar las actividades de los empleados en coordinación con los jefes inmediatos, al contar con personal que se desempeña en un ambiente adecuado quienes se sentirán satisfechos y alcanzarán sus actividades con eficiencia, eficacia, amabilidad y responsabilidad. Finalmente, se plantea establecer la correspondencia existente entre la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores de la cooperativa Mushuc Runa del personal de créditos, ag, Latacunga. Dentro de esta investigación, se observa la motivación y el cumplimiento que el personal de créditos realiza en sus labores. Sin embargo, la falta de herramientas y estrategias

provocan el desinterés en el personal y genera pérdidas significativas. Analizando la situación se considera importante el trabajo y bienestar de los empleados que son parte del equipo de asesores. No obstante, la falta de empatía ha generado severos problemas que afectan a los trabajadores generando mal ambiente laboral, pese a las situaciones que pasan los asesores los jefes inmediatos se preocupan más por el cumplimiento de metas.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Motivación

La motivación es el impulso que guía a los individuos a la acción y los conduce a seleccionar entre varias alternativas la que mejor se adapte a sus intereses, ya sea de manera consciente o inconsciente. Egea, (2018) expone que: La motivación es una concepción que se utiliza en afluencia de lugares y circunstancias porque permite explicar las razones por las cuales se produce el comportamiento, ayudando a generar una estructura causal que permita explicarlo. Desde el punto de vista psicológico, se entiende como un proceso en el que influyen varias variables y que determina la intensidad, la persistencia y la dirección de la conducta en una situación dada. Desde el punto de vista aplicado, el estudio de los motivos humanos es muy importante porque la identificación de los factores que controlan el comportamiento puede ayudar a cambiarlo si es necesario o mantenerlo si el comportamiento que se está manifestando es deseable. (pág.1).

Llanga Vargas, et al. (2019) menciona que “la motivación siempre se encontrará sometida a diversos estímulos ya sean internos o externos”. (pág.2). a lo cual se conoce como motivación extrínseca e intrínseca. Molina Villalobos, (2023) ejecuta la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo influye la motivación laboral como parte de la gestión empresarial en la productividad de la organización? Molina Villalobos, (2023) menciona que “la motivación laboral es el resultado beneficioso tanto para el empleador como colaborador de una buena gestión empresarial, por lo que constituye un mecanismo adecuado para la búsqueda del cumplimiento de metas y la participación de los colaboradores”. (pág.2).

Río Gil, (2021) menciona que, en el pasado, las empresas prestaban poca atención a la motivación y satisfacción laboral, pues en muchos casos lo consideraban una pérdida de tiempo. A medida que el mercado se ha hecho más competitivo resulta necesario poner atención a la motivación y satisfacción de los trabajadores con el objetivo de estimular y realizar actividades beneficiosas para el progreso de la institución. Río Gil, (2021) menciona que “Dentro de una organización, la motivación

y satisfacción son uno de los factores que más influyen en el desempeño de los trabajadores, pues el individuo se comportará de acuerdo al grado de motivación y satisfacción que posea". (pág. 8).

Bazalar & Choquehuanca, (2020) comenta que, deben conocerse las necesidades de las personas para entender su comportamiento y, por otra parte, debemos utilizar o promover la motivación como una forma o una herramienta para mejorar la calidad de vida de las personas que se encuentran dentro de la organización. Rodríguez, et al. (2020) menciona que, la motivación es individual, y puede influir de manera positiva o negativa en la productividad; para cada persona tiene un significado distinto, que genera diversas formas de comportamientos. También, cambia con relación al tiempo, define el rendimiento de las personas; de tal manera que una baja motivación laboral, puede conducir a una baja productividad, y al contrario una alta motivación laboral por consecuencia genera una alta productividad. La motivación es una causa y la productividad es su consecuencia.

Tipos de motivación

Llanga Vargas, et al. (2019) menciona que, existe dos tipos de motivación extrínseca e intrínseca; **Extrínseca**: es aquella que proviene del medio externo y funciona como un motor para poder realizar algo. Las recompensas son el resultado de este tipo de motivación. **Intrínseca**: es el acto de realizar actividades que generan satisfacción interna. Padovan, (2020) comenta que, la motivación mediante un proceso **intrínseco**, se produce porque el propio trabajo actúa como incentivo al disfrutar el trabajador con lo que está haciendo y la motivación **extrínseca** asumen que los individuos buscan maximizar racionalmente la obtención de beneficios y minimizar los perjuicios, considerando que la relación entre individuos y organizaciones constituye un intercambio.

Márquez Gonzales, (2021) comenta que la motivación intrínseca depende del interés personal, sin que existan de por medio castigos o recompensas; se da por el simple gusto, curiosidad o interés de la persona. En cambio, la motivación extrínseca se da en función de razones que vienen del exterior, por alcanzar una

nota, satisfacer a los padres, cumplir con un requisito, etc. Ejemplo; Los estudiantes tienen más probabilidad de estar motivados intrínsecamente si: a) Atribuyen sus resultados académicos a factores que están bajo su control, también conocido como Autonomía de locus control; b) Creen que tienen las habilidades para ser agentes eficaces en el logro de sus objetivos deseados, también conocido como Creencias de autoeficacia; y c) Se muestran interesados en dominar el tema y no solo en conseguir buenas notas.

Teorías de la motivación

Dentro de esta investigación se analizará las teorías principales de la motivación, orientadas e impulsadas a comprender el buen vivir del ser humano. En este sentido, surgen diversas teorías sobre la motivación las cuales tratan de explicar y definir que vienen a contribuir con la búsqueda incesante sobre la satisfacción de las necesidades humanas. Madero et al. (2024) menciona que, las teorías motivacionales son las primeras teorías que han influenciado dentro de la investigación. Bajo este contexto, tenemos las siguientes:

Tabla 1. Teorías motivacionales

Teorías motivacionales	
Teorías Motivacionales	Aportación de la teorías
Teoría de Frederick Winslow Taylor	El único factor motivador es el dinero, tanto para los empleadores como para los empleados.
Teoría de Necesidades de Maslow	Muestra una pirámide de necesidades, lo que significa que las necesidades pueden ser jerárquicas o clasificarse según su importancia e impacto en el comportamiento humano.
Teoría de McClelland	Señaló que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación humana.
Teoría de las expectativas - Vroom	Esto significa que una persona se comportará de cierta manera basándose en la creencia (expectativa) de que una acción en particular siempre recibirá una recompensa deseada (valencia) al completarse (instrumentalidad).
Teoría de los dos factores – Herzberg	Comparte 2 factores motivacionales: higiene y motivación. Concluyó que los factores que promueven la satisfacción son separados e independientes de los que causan la insatisfacción.
Teoría del establecimiento de metas – Locke	Su teoría se basa en las metas como motor del desempeño.

Fuente: Ángel Roberto Usulli Toalombo, 2024

Teoría de Taylorismo - Frederick Winslow Taylor

Ospina & Padilla, (2019) menciona que reconoce que los empleados no entienden por qué si hacen, por ejemplo, el doble del trabajo, no reciben el doble de la paga; y a continuación pasa a explicar que los empleados deben entender que el aumento en la productividad también se debe “a las mejoras en los métodos e instrumentos, al mantenimiento de los estándares y a la ayuda de los jefes y que la compañía debe pagar por los salarios de nuevos capataces y por la sala de planificación, entre otros gastos. Jáuregui, (2019) comenta los principios de la teoría; Organización del Trabajo, Selección y entrenamiento del trabajador, Cooperación y remuneración por rendimiento individual y Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo. Se manifiesta que, gracias a esta teoría se analiza que el objetivo del trabajador debe ser el mismo que el empleador.

Teoría de Abraham Maslow

González, (2024) menciona que se pretende hacer un análisis de los ejercicios desde la propuesta de Abraham H. Maslow, de manera que sea posible percibir cuáles elementos o dimensiones de autorrealización. Maslow dijo que la necesidad de “ser auténticos con la propia naturaleza” es la definición de la necesidad de autorrealización. Y lo enfatiza: “Lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser”. González, (2024) comenta que la Psicología Humanista que desarrolla Maslow incluye una estructura metodológica, teórica, y filosófica más amplia, que abarca toda la psicología positivista. En este contexto, se comenta que esta teoría enfatiza cualidades como la elección, la creatividad, la valoración y la autorrealización.

Cafiel Cuello & Martínez Trujillo, (2024) menciona que la propuesta de Maslow implica que todos los procesos que tienen lugar en la sociedad vienen determinados por alguna necesidad que precisa ser cubierta. Propone una estructura de cinco niveles que transmiten una idea de transitividad progresista con condiciones de cumplimiento estricto. Los cinco niveles presentados por Maslow en su pirámide parten de las necesidades básicas o fisiológicas, las cuales, debido a sus características netamente biológicas, deben ser forzosamente cumplidas, pues de

esta manera se garantiza la supervivencia física del individuo. Seguidamente se ubican las necesidades de seguridad, las sociales, las de estima o reconocimiento y, por último, las de autorrealización.

Las necesidades en la teoría Maslowiana

González (2024) menciona que Maslow entendió que la conducta, tanto humana como animal, no es producto de una programación premeditada o preestablecida, en la que fuera posible responder como máquinas, y ese fue el punto de quiebre para iniciar su movimiento e inspirarse en la frase del sofista griego Protágoras de Abdera que dice que “el hombre es la medida de todas las cosas”. Desmet & Fockinga, (2020) comentan que la teoría de las necesidades de Maslow debe aplicarse y mencionarse con la plena conciencia de que no fue desarrollada para informar e inspirar el esquema y la investigación de diseño. Cafiel Cuello & Martínez Trujillo, (2024) de igual forma menciona que, algunos autores han vinculado la teoría de Maslow con el concepto de motivación. Sostiene que el desarrollo cognitivo depende en gran medida del entusiasmo. González, (2024) menciona las cinco necesidades de la teoría de Abraham Maslow:

Figura 1. Pirámide de Maslow



Fuente: González, (2024)

a. Necesidades fisiológicas

González, (2024) comenta que estas necesidades incluyen los esfuerzos que el cuerpo por sí misma ayuda a mantener la homeostasis, definida por la Real Academia Española como "un conjunto de fenómenos autorreguladores que conducen al mantenimiento de la estabilidad en la composición y propiedades del medio interior del organismo". Puede sentir hambre, sed o sueño. Maslow señaló que no todas las necesidades fisiológicas pueden considerarse homeostáticas. Además, deben tener especial cuidado a la hora de identificarlos, lo que aparentemente es hambre de comida puede ser algo completamente diferente, somatizado de esta manera. Esta necesidad es considerada como una supervivencia del ser humano.

b. Necesidades de seguridad

González, (2024) manifiesta que una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen estas necesidades, que pueden ser descritas como "seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, de ley y de límites; fuerte protección, etc." Padovan, (2020) menciona que, se trata de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno. Están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo. En el ambiente laboral se vincula con la probabilidad de ser despedido o si es riesgoso en sí mismo el trabajo (por ejemplo, electricista o seguridad). Considerando que, se trata de sobrevivir en nuestro entorno.

c. Necesidades sociales

Padovan, (2020) menciona que incluye amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Se relacionan con la vida de una persona en sociedad, la comunicación con los demás y el deseo de dar y recibir afecto. En el lugar de trabajo, las relaciones con superiores, colegas y subordinados son importantes para la mayoría de las personas. González, (2024) comenta que, suponen dar y recibir afecto. "El hombre es un ser social por naturaleza" dice Aristóteles, en tanto que

nos organizamos en grupos (clanes, familias, clubes, etc.). Cuando no se satisface esta necesidad, se siente de manera intensa la ausencia de familia, de amigos, de compañía. Se puede olvidar cuando el hambre era lo primero y el amor parecía innecesario.

d. Necesidades de autoestima

González, (2024) comenta que, todos tenemos deseo de una valoración alta de nosotros mismos con una base firme y estable. Esta necesidad se puede dividir en dos grupos: el primero es el deseo de fuerza, dominio y competencia, independencia y libertad; y en segundo lugar está el deseo de fama o prestigio: estatus, reputación, reconocimiento, atención. En definitiva, sentirse bien consigo mismo y con los demás, sentirse y saberse útil y digno de respeto. Padovan, (2020) menciona que, se trata de la forma en que una persona se percibe y evalúa, cómo la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo o auto confianza. En una organización se deben promover los reconocimientos orales y públicos; y las posibilidades de ascenso deben ser claras y reales.

e. Necesidades de autorrealización

González, (2024) menciona que, son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Estas son las necesidades que se encuentran en el nivel superior de la pirámide y reflejan los esfuerzos de cada persona por utilizar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. En una organización, uno podría esperar que estas necesidades se satisfagan sólo cuando los empleados alcanzan la cima de la organización, pero algunos empleados se sienten realizados realizando múltiples tareas de alta responsabilidad o altruistas. Padovan, (2020) comenta que, las necesidades básicas están satisfechas, viene la necesidad de algo más. Una reacción del organismo a la necesidad de llevar a cabo una labor significativa, con responsabilidad, justicia, creatividad, y la valorización de la belleza.

Fortalezas y limitaciones de la jerarquía de necesidades

Desmet & Fockinga, (2020) menciona que la teoría motivacional de Maslow ha sido criticada por su falta de apoyo empírico y la inadecuada operacionalización de sus conceptos para una discusión. Además, muchos académicos han cuestionado la practicidad y realidad de la jerarquía, el proceso por el cual las personas avanzan a través de la jerarquía, y su relevancia y aplicabilidad a la sociedad moderna. Al mismo tiempo, la teoría ha introducido algunas ideas cruciales que han resistido la prueba del tiempo y son muy útiles para la investigación y la práctica del diseño. Desmet & Fockinga, (2020) comentan que, "la mayoría de los miembros de nuestra sociedad son normales y están parcialmente satisfechos en todas sus necesidades básicas y parcialmente insatisfechos en todas sus necesidades básicas al mismo tiempo". (pág. 58).

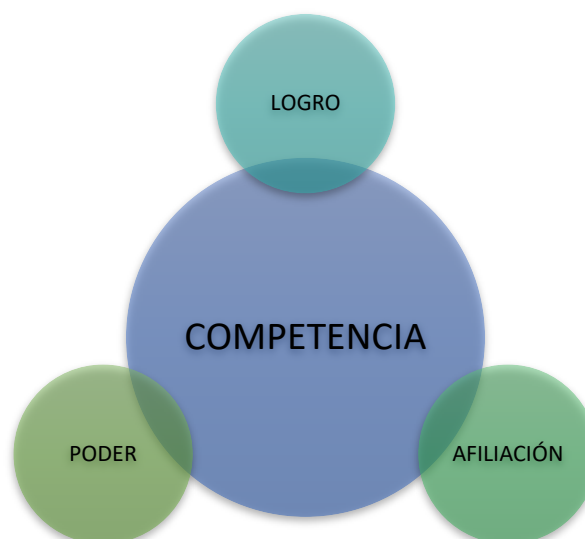
Teoría de David McClelland

Río Gil, (2021) menciona que, la motivación personal se consigue satisfaciendo tres tipos de necesidades, están se encuentran presentes en cada persona, incluso si uno de ellos es la motivación dominante. Se crean y absorben en función de las experiencias de vida y la cultura de cada persona. Las necesidades que ayudan a explicar la motivación son: **1) Necesidad de logro:** es una necesidad de logro que anima a las personas a asumir un papel activo en la determinación de los resultados. Esta necesidad lleva a fijarse metas elevadas. **2) Necesidad de pertenencia:** relacionada con el aspecto social de la personalidad. **3) Necesidad de poder:** capacidad de influir en otros para obtener reconocimiento o prestigio. Estas necesidades son adquiridas desde la infancia.

Merchán Morales & Vera Álvarez, (2022) comenta que una de las primeras y más precisas teorías sobre la motivación laboral fue la de McClelland, quien, basándose en investigaciones previas sobre las necesidades humanas realizadas por otros autores (especialmente Murray) y comparándolas entre diferentes directivos de diferentes tipos de empresas, ha llegado a la siguiente conclusión de que hay tres necesidades básicas que destacan a la hora de motivarnos a trabajar esto lo hace

con el objetivo de analizar los diferentes factores importantes que influyen dentro de esta teoría. Tomado en consideración el equilibrio dependiendo de la personalidad influenciada en el entorno laboral.

Figura 2. Teoría de McClelland

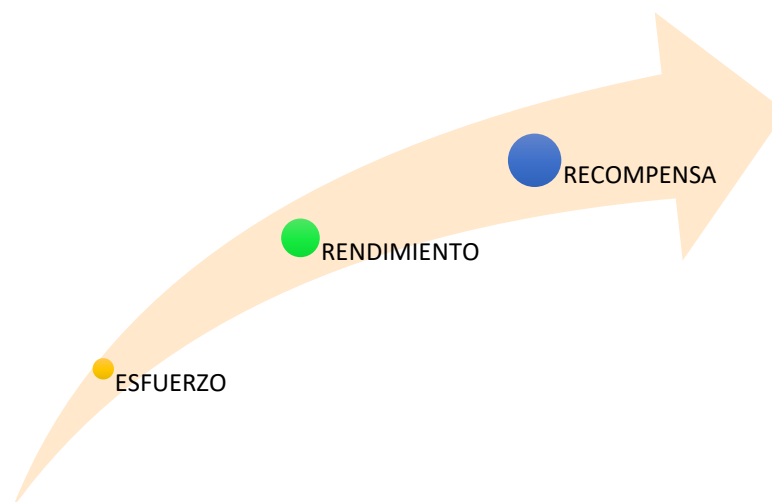


Fuente: Ángel Roberto Usulli Toalombo, 2024

Teoría de las expectativas – Vroom

Río Gil, (2021) asume que las personas tienen creencias y expectativas sobre el futuro. Según esta teoría, existen tres aspectos que explican el proceso motivacional: **Valencia (V)**: Expresa el nivel del deseo de una persona de lograr una meta o tarea específica. El nivel de este deseo varía de persona a persona y cambia con el tiempo dependiendo de la experiencia de cada persona. **Expectativas de desempeño (E)**: Se relacionan con el esfuerzo y la capacidad para alcanzar metas e **Instrumentalidad (M)**: Idea que tiene un individuo basada en que, tras finalizar una tarea, la organización lo valorará y recibirá una recompensa. Río Gil, (2021) comenta que esta teoría se basa desde la matemática, los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad. En este contexto, se comenta que la teoría establece la importancia de reconocer y atender las diversas necesidades y motivaciones del ser humano.

Figura 3. Teoría de las expectativas – Vroom



Fuente: Ángel Roberto Usulli Toalombo, 2024

Teoría de los dos Factores de Herzberg

Merchán & Vera, (2022) menciona que, Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores o teoría factorial de la higiene y la motivación. Este autor considera útil evaluar lo que las personas quieren o encuentran satisfactorio en su trabajo y concluye que eliminar los elementos insatisfactorios no es suficiente para que un trabajo se considere satisfactorio. Merchán & Vera, (2022) manifiestan que el autor generó dos tipos principales de factores, que dan nombre a su teoría: factores de higiene y de motivación, los cuales han sido de ayuda para analizar la teoría presentada por Herzberg. Además, considera que el factor higiene, tiene como finalidad hacer que el trabajo sea motivador y satisfactorio y el factor motivador influye mucho en el desenvolvimiento de la persona.

Río Gil, (2021) menciona que la idea principal es que los elementos que producen satisfacción en un individuo son diferentes a los que originan insatisfacción. Para explicar el comportamiento de los trabajadores en la organización, se basa en dos tipos de factores: **los factores de higiene:** Incluye las condiciones físicas y ambientales de trabajo, es decir, las condiciones que rodean a las personas e incluye: salarios, beneficios sociales, políticas de la empresa y el medio ambiente, las relaciones laborales y **factores de motivación:** Se refiere a todas las

actividades relacionadas con el trabajo como: realizar un trabajo importante, logro, responsabilidad, avance, reconocimiento, utilizar habilidades que traen satisfacción en el tiempo y aumentan la productividad organizacional.

Figura 4. Teoría de los dos Factores de Herzberg



Fuente: Río Gil, (2021)

1.2. Satisfacción laboral

Río Gil, (2021) menciona que “La satisfacción en el trabajo es el resultado de la comparación entre la aportación del trabajador y el producto obtenido. No obstante, la satisfacción no es exactamente proporcional a lo que se recibe” (pág. 8). Río Gil, menciona que, “La satisfacción laboral, tampoco existe una definición única para tal concepto”. Bazalar & Choquehuanca, (2020) comenta que, “La idea era que un mejor clima organizacional generaría una mayor satisfacción de los trabajadores, lo cual incidiría a su vez en una mayor productividad, disminuyendo los costos unitarios y aumentando la producción lo que redundaría en una mayor rentabilidad de las empresas” (pág. 2).

Torres Castillo & Cantú Mata, (2020) menciona que el tema laboral, las organizaciones se interesan en saber qué es lo que hace que los empleados realicen su trabajo con ganas de alcanzar sus objetivos y continuar brindando sus servicios. En un sentido de comportamiento positivo, los empleados suelen estar satisfechos con su lugar de trabajo.; en cambio, si el empleado está insatisfecho su conducta es negativa. Rodríguez, et al. (2020) comenta que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo producto de la percepción subjetiva de los

individuos en la organización. Es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia la situación de trabajo y se determina por factores personales (como las características psicológicas, sociológicas y culturales) y no personales (fuera del control de las personas y que dependen de la organización y del entorno).

Álvarez Silva, et al. (2019) menciona que la satisfacción en el trabajo, es un elemento que tiene gran importancia en las organizaciones, por ello la investigación y su enfoque aseguran la concientización entre los integrantes de toda la empresa. Las empresas con una cultura, estrategia y visión empresarial claras reconocen que la complacencia de los empleados es un logro de la empresa; Por esta razón, la felicidad se vuelve perfecta. En este estudio, la satisfacción suele estar en un nivel bajo por lo que se puede considerar insatisfacción con los factores más importantes como el sistema de compensación, las condiciones ambientales, la psicología y el desarrollo personal. Como se recomendó, esto podría dar lugar a sugerencias para mejorar los sistemas de gestión del talento, lo que podría generar avances a mediano plazo para toda la organización.

Meléndez & Delgado, (2020) comenta que la satisfacción laboral en la gestión administrativa es como se siente empleados en su entorno laboral, los empleados de estas organizaciones no están completamente satisfechos debido a los bajos salarios, el entorno laboral inadecuado y la mala gestión. La gestión administrativa requiere de estrategia para dirigir la organización, ayuda en el logro de objetivos, la dirección, organización, control y planificación deben aplicarse adecuadamente. La satisfacción laboral está determinada por el departamento de recursos humanos, que considera a los empleados como el centro de cualquier organización para apreciar y promover el desempeño laboral.

Teorías de la satisfacción laboral

Torres & Cantú, (2020) al hablar de satisfacción laboral, es inevitable que se haga una reflexión acerca de la relación del trabajo con la percepción que tienen los colaboradores sobre éste, lo que puede llevarlos a mejorar su compromiso e interés en las decisiones y objetivos organizacionales, o, por el contrario, a ser vistos como

agentes externos a la empresa de la que participan. Por ello, en las últimas décadas, el análisis de la satisfacción laboral parece trasladarse a un campo multidisciplinario con una visión más social y humana, considerando nociones de desarrollo y bienestar, que poco tienen que ver con el objetivo de las empresas tradicionales de solo ver por recursos. Bajo este contexto tenemos las siguientes teorías;

Tabla 2. Teorías de Satisfacción Laboral

Teorías de Satisfacción Laboral	
Teorías Satisfacción Laboral	Aportación de la teorías
Teoría de Herzberg	Las empresa deben implementar métodos, estrategias que permitan a los trabajadores laboral efectivamente.
Teoría de Lawler	Menciona que el trabajador actuara conforme al trato y satisfacción en sus funciones laborales.
Teoría de la equidad de Adams:	Existe un equilibrio adecuado entre las contribuciones de los empleados y sus resultados.
Teoría de las expectativas de Vroom:	Esto demuestra que una persona tiende a comportarse de una determinada manera considerando las recompensas o resultados que recibirá por realizar sus acciones.

Fuente: Ángel Roberto Usulli Toalombo, 2024

Teoría de Herzberg

Madero Gómez, (2019) menciona que actualmente, las empresas deben diseñar estrategias de atracción y retención para apoyar a los trabajadores que puedan trabajar de manera efectiva y gracias a los salarios que reciben puedan encontrar una fuente estable de ingresos para cubrir sus necesidades económicas. El siguiente trabajo de investigación tiene como propósito conocer las preferencias y la influencia de los factores teóricos de Herzberg en la satisfacción de los empleados. Madero Gómez, (2019) menciona que esta teoría distingue entre factores higiénicos (como el salario y las condiciones de trabajo) y factores motivacionales (como el reconocimiento y la responsabilidad). Los factores higiénicos pueden prevenir la insatisfacción laboral, pero solo los factores motivacionales pueden conducir a la satisfacción laboral.

Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler:

Según Madero Gómez, (2019) menciona que este modelo propone que la satisfacción laboral está determinada por cinco factores: el contenido del trabajo, las condiciones de trabajo, el salario, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo. Arévalo & Leveau, (2021) comenta que el modelo de Lawler sobre los determinantes de la satisfacción laboral enfatiza la relación expectativa-recompensa desde muchos ángulos y aspectos diferentes del trabajo. En esencia, se trata de un refinamiento de la teoría de la motivación. El autor parte de la hipótesis de la relación entre expectativas y realidad las recompensas causan satisfacción o insatisfacción en el trabajo; es decir, dependen de comparar las recompensas recibidas eficaz para lograr el desempeño laboral y a cambio de lo que la persona considera valioso. A continuación, en proceso;

Figura 5. Proceso de Lawler



Fuente: Ángel Roberto Usulli Toalombo, 2024

Teoría de la equidad de Adams:

Madero Gómez, (2019) manifiesta que esta teoría propone que los empleados están satisfechos con su trabajo si perciben que su relación entre los insumos (como el esfuerzo y la experiencia) y los resultados (como el salario y las promociones) es justa en comparación con la relación entre los insumos y

resultados de otros empleados. Andrade, et al. (2021) esta teoría, formulada por el psicólogo Stacey Adams, en las organizaciones las personas se comparan con otras. Dicha comparación puede efectuarse con homólogos internos (misma organización) o externos (de organizaciones similares en el mercado). Cuando el trabajador percibe que existe un desbalance entre lo que da y recibe de la organización y aquello que obtiene otro trabajador en una situación similar, se produce un desequilibrio que puede conducir a frustraciones, menor esfuerzo, renuncia o cambio de empleo.

Figura 6. Teoría de equidad



Fuente: Ángel Roberto Usulli Toalombo, 2024

Teoría de las expectativas de Vroom:

Madero Gómez, (2019) menciona que esta teoría propone que la satisfacción laboral está determinada por las expectativas que tiene el empleado sobre su trabajo y los resultados que obtiene. Si las expectativas del empleado se cumplen, estará satisfecho con su trabajo. Si sus expectativas no se cumplen, estará insatisfecho. Veytia & Contreras, (2019) significa que las personas son seres pensantes que tienen creencias, esperanzas y expectativas sobre acontecimientos futuros en sus vidas. En este caso, la conducta es resultado de una elección y las alternativas se basan en creencias y actitudes. Según esta teoría, las personas

altamente motivadas son aquellas que no sólo se fijan metas valiosas, sino que también creen subjetivamente que existe una alta probabilidad de alcanzarlas. Esto significa que para analizar la motivación utilizando esta teoría, es necesario determinar el valor que una persona le da a una recompensa y la expectativa de que eventualmente se logre.

Clima organizacional

Rodríguez, et al. (2020) el clima interno entre los miembros de la organización está relacionado con el nivel de motivación mediante el cual los deseos y motivaciones de las personas pueden alinearse con el entorno organizacional en el que trabajan. Rodríguez, revela las características del ambiente laboral, cómo son percibidos directa o indirectamente por las personas de la organización e influyen en el comportamiento. El clima organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo, cómo son percibidas directa o indirectamente por los empleados de la organización y cómo influyen en el comportamiento. Las instituciones están ligadas a lograr que los trabajadores se sientan cómodos en su lugar de trabajo.

Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano

Cabanilla, et al. (2022) en todo el mundo las empresas están realizando cambios en función del comportamiento del mercado, no obstante, existe un número relativamente reducido de empresas que han enfocado sus esfuerzos en implementar nuevos sistemas para el desarrollo del talento humano. Resulta imperante que las actividades realizadas por los trabajadores sean valoradas y reconocidas, dado que la inexistencia de este elemento ocasiona un incremento de la insatisfacción laboral que consecuentemente reduce la productividad de la organización. La productividad del capital humano constituye un elemento fundamental en el desempeño de las organizaciones, sin embargo, la calidad del mismo depende de las políticas internas de la empresa para garantizar un entorno que permita el desarrollo integral de sus capacidades.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación

El presente estudio es empírico, la información recopilada es importante para esta investigación. El método empírico es un modelo de investigación que pretende obtener conocimiento a partir de la observación de la realidad. Por ende, está basado en la experiencia, según (Editorial, 2021), dado que la muestra fue analizada en un solo periodo de tiempo. Además, la investigación es descriptiva, pues permite determinar: los acontecimientos, fenómenos y características más importantes de la población objeto de estudio (Niño y Mendoza, 2021) mediante una muestra, con lo descrito anteriormente se busca analizar la motivación y satisfacción laboral de los asesores de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa, agencia Latacunga.

El estudio posee un enfoque cualitativo, la investigación cualitativa aborda significados, las acciones de los individuos y como se vinculan con otras conductas propias de la comunidad; además que conlleva a explicar los hechos sociales, buscando la manera de comprenderlos. De la misma manera, analiza, interpreta y comprende la realidad estudiada de la investigación conforme menciona (Piña, 2023), con la finalidad de diagnosticar la realidad actual de la motivación y satisfacción laboral de los asesores de la empresa. Para ejecutar y realizar la investigación, se utilizó la técnica de la entrevista, mediante la realización de un banco de preguntas enfocada en el tema principal dirigido a los asesores seleccionados para el estudio.

Las herramientas antes descritas que son importantes para obtener los resultados con el fin de proponer estrategias para mejorar la motivación y satisfacción laboral. En relación al origen de la investigación, considerando que esta metodología permitió el análisis de la motivación y la satisfacción laboral recabando información valiosa mediante la participación, expresión y opiniones de los participantes. En relación con los objetivos de la investigación, se constituye un estudio descriptivo/explicativo que se detalla a continuación:

Descriptiva porque se basó en la observación, interpretación y descripción de los factores comportamentales y fenómenos relacionales de la interrelación entre los asesores de la Cooperativa de Ahorro y crédito Mushuc Runa, agencia Latacunga, teniendo en cuenta su contexto, circunstancias y demás elementos a tener en consideración en este tipo de investigación. Además, se aplicó el estudio de campo; puesto que, la investigación se realizó en el lugar de los hechos, precisamente en la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa, agencia Latacunga, mediante la aplicación de una entrevista como se mencionó anteriormente para conocer con mayor exactitud la problemática de la motivación y satisfacción laboral en área de crédito. El diseño de la investigación es descriptivo - correlacional, esto permite identificar la relación existente entre las variables del nivel de motivación y satisfacción laboral, para especificar las propiedades y características importantes de ambas variables.

2.2. Población y muestra

Se considera como objeto de estudio al total del personal del área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa, agencia Latacunga que está conformada por **6** personas, que constituye la totalidad de la población.

Muestra por conveniencia

Tabla 3. Muestra

POBLACION	HOMBRES	MUJERES
ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA	5	1
TOTAL	6	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa

2.3. Tipo de recolección de la información

Instrumento

Se aplicó una entrevista mediante una guía que contiene 18 preguntas orientadas a explorar sobre la motivación y satisfacción laboral del personal de crédito. La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos con las preguntas de la entrevista. En el cual los indicadores fueron: coherencia, relevancia y claridad, mientras que los criterios de evaluación fueron: bajo (B), medianamente bajo (MB), alto (A) y muy alto (MA).

Descripción de la población

La población a la cual se aplicó la entrevista forma parte del departamento de crédito donde se realizó la entrevista formada por la totalidad de la población 6 personas, para lo cual cada uno se lo representa con la codificación E (Empleado) y el número de participante (1, 2, 3,4, 5 y 6).

Esta técnica se llevó a cabo, con el objetivo de formular preguntas importantes. Para la aplicación de la entrevista se contó con un lugar de fácil acceso, espacio conocido, no intimidante, con una mesa amplia con asientos cómodos que permitió fluir a los entrevistados y facilitó al investigador en su papel de moderador. Dentro de esta investigación, se puede mencionar que la primera parte se centra en definir los aspectos positivos y motivadores y la segunda parte se centra en enfocarse en el sentir y la satisfacción laboral del grupo.

2.4. Procesamiento y análisis de información

Una vez se recolecta la información, se procede a realizar el análisis de los resultados de forma descriptiva, en donde se clasifica por medio de categorías y subcategorías, las respuestas más objetivas y relevantes, que se levantan para recabar información que apoye a la investigación. Por otro lado, se realiza el análisis de lo que mencionan los diferentes empleados, para determinar las

posibles problemáticas dentro del entorno laboral, como un diagnóstico en el contexto laboral.

Caracterización de la empresa y caracterización del modelo a mejorar

La cooperativa Mushuc Runa es una cooperativa de ahorro y crédito que, en Ecuador, tiene diferentes servicios financieros para las personas como: créditos, apertura de cuentas y opciones para ayudar en deudas al cliente. Esta cooperativa, se enfoca en la promoción de diferentes servicios económicos, accesibles a las necesidades del cliente. Para que la cooperativa funcione, tiene más de 500 millones activos, 257 mil socios, 65 millones de patrimonio, lo cual es una de las cooperativas más grandes del país.

Para que esta empresa funcione de la manera correcta, es necesario tomar en cuenta la motivación y la satisfacción laboral de sus empleados. Por lo cual, si los empleados no cuentan con un modelo oportuno para su desarrollo profesional y personal, se podrían perder miembros valiosos dentro de la empresa. A su vez, su confiabilidad podría decaer por lo que, es necesario contar con un equipo de trabajo oportuno, comprometido y motivado.

Propuesta de investigación

Se realizará un diseño de 4 propuestas básicas para mejorar la motivación y satisfacción laboral de los empleados de la empresa.

1) Motivación laboral	2) Valoración laboral	3) Carga laboral	4) Crecimiento laboral
----------------------------------	----------------------------------	-------------------------	-----------------------------------

El sistema que se empleará será a través de un cronograma establecido para la realización de las diferentes actividades propuestas. El procedimiento se lo realizará por medio de, los mismos empleados de la empresa, tomando en cuenta los recursos físicos, humanos y financieros, para su realización. La metodología se realizará de manera presencial, y por medio de encuestas o entrevistas que evalúen si las estrategias planteadas son coherentes y óptimas para mejorar la motivación y satisfacción laboral.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Validación del instrumento

Para validar el instrumento correspondiente, se utilizó la opinión de dos expertos en la temática. El anexo 2 explica los resultados de la validación, el primer experto tiene nivel académico Superior, con experiencia 11 años de experiencia en Analista de Crédito y Jefe de Agencia, con 11 años de experiencia, clasifica a las preguntas para realizar las entrevistas en los indicadores de: coherencia, relevancia y claridad como: muy alto (MA).

Por otro lado, el segundo experto, con nivel académico superior, con 10 años de experiencia en el área de asesor de negocios, jefe de fábrica y jefe de agencia. En este caso, según el experto en el área, también menciona según los indicadores de: coherencia, relevancia y claridad tienen un criterio de evaluación: muy alto (MA). En este caso, dicho anexo será el número 3.

Se colocan las respectivas validaciones con la copia de la cédula del experto en los anexos.

3.2. Análisis de los resultados

Categoría: Motivación

Subcategoría: Desarrollo personal

En este caso, a partir de esta categoría y subcategoría se menciona que, lo que más motiva al E1 es a trabajar en el área de créditos, desde la manera de involucramiento con los clientes. Por otro lado, al E2, su motivación es seguir aprendiendo las necesidades de los clientes. Además, profesionalmente sigue analizando y estudiando sobre manejo de finanza e inversiones. Para el E4, su motivación es observar las necesidades de los demás con el objetivo de seguir progresando en su carrera y mejorar en muchos aspectos personales y laborales.

Subcategoría: Desarrollo profesional

En este caso, para esta subcategoría lo que se realiza es vincular la motivación en cuanto al desarrollo profesional de la persona que trabaja en dicha empresa. Para el E1, el mayor logro es culminar sus estudios y tener su título de tercer nivel con el apoyo familiar. Para el E3, su logro profesional es estudiar la carrera de Administración de Empresas y ejecutarla en su puesto de trabajo, tanto con el apoyo de su familia como el de sus jefes y personal de la empresa. Por otro lado, para el E5, uno de sus logros profesionales es terminar mi carrera y continuar con otra con el objetivo de seguir preparándose tanto personal y profesionalmente.

Subcategoría: Relación familiar y laboral

Para esta subcategoría en relación la inspiración, se podría decir lo cercana y motivada que se sienten las personas que laboran dentro de la empresa. Para el E6, lo que motiva a seguir trabajando en la empresa es su familia o las diferentes situaciones en su contexto que hacen que el trabajo en dicha empresa sea una motivación todos los días. Aunque, el E1, menciona que en cuanto al tiempo con su familia por las obligaciones de la empresa es limitado y en muchas ocasiones no logran estar con su familia. Por otro lado, para el E3, menciona que no existe tiempo para compartir con su familia por las reglas de la empresa.

Categoría: Satisfacción laboral**Subcategoría: Clima laboral**

En este caso, para esta subcategoría de clima laboral junto con la categoría con la satisfacción laboral, se considera la forma en cómo observan a la empresa los trabajadores, y a su vez la satisfacción en diferentes áreas que les ayudaría a generar un ambiente de armonía en lo laboral. Para el E1, siente que, el equipo de trabajo no colabora con las diferentes situaciones. Para el E3, no existe un apoyo de equipo, y se prefiere realizar las actividades individualmente. Para el E1, en cuanto a la valoración del trabajo, considera que no hay una valoración, no tienen las herramientas necesarias por parte del jefe inmediato.

Subcategoría: Apoyo de jefaturas

Se considera para esta subcategoría es para considerar el apoyo y la formación que podría generar el jefe inmediato en la empresa con sus trabajadores. Para el E1, no existe satisfacción con su jefe, no es empático y no controla sus emociones. Para el E2, el jefe inmediato no inspira confianza y para el E4, no existe un apoyo ni valoración hacia el esfuerzo que realizan los empleados dentro de la empresa por parte del jefe inmediato.

Subcategoría: Desarrollo profesional

Para esta subcategoría, se considera que dentro de la empresa los empleados podrían crecer en oportunidades salariales y a su vez con su desarrollo en los distintos ámbitos que la empresa requiera, pero conforme a su valoración personal. Para el E1, existe una oportunidad de crecer dentro de la empresa, al ser un familiar cercano de los jefes, mientras que para los que no tienen ninguna ayuda, podría ser más difícil el crecimiento dentro de la misma. Por otro lado, para el E2, la cantidad de salario que percibe, no es acorde con las diferentes actividades que realiza, tiene salidas de campo donde gasta mucho dinero. Por otro lado, para el E3, las herramientas y estrategias dentro de la institución no son actualizadas acorde a las necesidades del público, lo que hace que el crecimiento y la valoración del trabajador hacia los clientes se vea limitado, por la ineficacia en las herramientas y estrategias.

3.3. Resultados de las categorías**Procedimiento**

La entrevista se realizó en un espacio acondicionado para los participantes en un ambiente armónico y agradable. Además, las opiniones de los mismos fueron grabadas con el previo consentimiento de los entrevistados. Las expresiones y comentarios de los participantes se ejecutaron como base principal en la investigación.

Para el guion de la entrevista, el análisis de cada pregunta se dispuso en asignar un código a cada participante, en el orden que fueron respondiendo siendo la primera persona en responder como E1 y así de manera progresiva.

Tabla 4. Categorías por analizar

1. Motivación	
1.1	Desarrollo personal
1.2	Desarrollo profesional
1.3	Relación familiar y laboral
2. Satisfacción laboral	
2.1	Clima laboral
2.2	Apoyo de jefatura
2.3	Desarrollo profesional

Elaborado por: Ángel Roberto Usulli Toalombo

Fuente: Datos propios

Motivación

Desarrollo personal: Una vez realizada el análisis del desarrollo personal, se observa y se analiza los aspectos más relevantes dentro de la empresa que es la motivación dentro de la institución. En cuanto al desarrollo personal, se puede percibir que los trabajadores se sienten motivados por diferentes circunstancias contextuales. En este caso, los trabajadores mencionan diferentes áreas en las que personalmente tienen una motivación dentro del ambiente laboral, por diferentes situaciones como: necesidades de clientes, aprendizaje continuo y progreso de sus habilidades dentro de la empresa.

Desarrollo profesional: En este caso, la empresa juega un papel fundamental en dicho desarrolla, vincula sus conocimientos académicos con el aprendizaje que el empleado podría generar al vincularse con la empresa y los clientes de la misma. Por esta razón, la mayoría de los entrevistados menciona que esta empresa, ha hecho que los trabajadores tengan en cuenta sus estudios en el ámbito de Administración de empresas, o carreras relacionadas con el trabajo de la empresa. De esta manera, sienten que la empresa ha hecho que exista una motivación por estudiar, gracias al apoyo de los diferentes actores sociales.

Relación familiar y laboral: El análisis que se logró recolectar, es que los empleados se motivan a trabajar en dicha empresa por asuntos familiares. Aunque, el vínculo con dicha empresa, ha hecho que no exista tiempo para compartir con la familia, por las cargas laborales de la institución, y por las diferentes reglas que coloca la empresa. Lo que requiere, que los trabajadores tengan en su mayor parte del tiempo ocupaciones laborales, sin que puedan compartir con sus familias, ni tampoco que exista la apertura del desarrollo de otras actividades que favorezcan con el desarrollo psicológico y emocional del trabajo de la empresa.

Satisfacción laboral

Clima laboral: Al realizar el análisis, se pudo identificar que muchos trabajadores no toman en cuenta el trabajo en equipo, sino que perciben que la empresa ofrece una competitividad e individualización en cuanto a las tareas. Esto, hace que el trabajo sienta que no existe una colaboración entre compañeros, y que la valoración del trabajo que realizan, puede verse afectada por la falta de apoyo tanto de los jefes como del propio personal que trabaja en la institución. Es por esta razón, que, al identificarlo, se puede mencionar que los trabajadores prefieren trabajar solos sin la ayuda de otros colegas, perciben que no existe trabajo en equipo.

Apoyo de jefaturas: La mayoría de trabajadores, sienten que no existe empatía, liderazgo y acompañamiento por parte del jefe inmediato. En el análisis, se puede mencionar que el jefe no controla su carácter lo que hace que los trabajadores tengan una opinión lejana sobre él. Por otro lado, al no inspirar confianza, lo que hace es que los trabajadores no tengan la apertura para dialogar sobre situaciones dentro de la empresa y con los clientes, y esto puede infundir miedo en ellos. Al no valorar el trabajo de los empleados, puede perder el enfoque de la empresa hacia un crecimiento, lo cual puede ser perjudicial para todos los actores de la institución.

Crecimiento laboral: Es importante que, dentro de la empresa los empleados se sientan satisfechos y puedan crecer dentro de la misma. Lo que se puede mencionar, es que los trabajadores piensan que dicho crecimiento no existe, muchas veces solo se ayuda a las personas más cercanas a las jefaturas, sin

muchas veces tener los conocimientos necesarios que tienen los mismos empleados de dicha institución. El salario que se percibe, no es acorde, la carga laboral es mucho más que la propia remuneración, lo cual perciben como injusto muchos de los trabajadores en la entrevista. Por otro lado, las herramientas o recursos que dota la empresa, muchas veces son criticados por los clientes, no cumplen con las necesidades que requieran los mismo, lo cual hace que muchos empleados sean corregidos, sin tener la culpa de dicho error por parte de la empresa, y que esto pueda generar inconvenientes en su ámbito laboral, sin permitirle un crecimiento oportuno.

3.4. Desarrollo de los resultados prácticos generales o parciales de la propuesta

Al llegar a esta etapa de la investigación, es momento de traducir hallazgos en soluciones prácticas. Para proponer estrategias de motivación efectivas se considera los siguientes puntos clave:

1. Análisis de los resultados:

En esta etapa se identificará los principales factores de insatisfacción, en este caso se utilizar los datos de la entrevista realizada, para obtener las situaciones que se presentan en esta insatisfacción laboral. Para esta etapa se realizará la identificación a través del árbol de problemas.

- 1) Los resultados que se presentaron, es que el personal de la empresa se encuentra motivado por factores externo, más no son propios de la institución.
- 2) El personal de la empresa no se siente valorado ni apoyado por su jefe inmediato, considera que su actitud y falta de empatía genera insatisfacción en el ambiente laboral.
- 3) La falta de comunicación e interacción con la familia por la carga laboral es un factor de insatisfacción en el trabajo.
- 4) Los empleados consideran que es difícil crecer en una empresa que solamente ayuda a su familia o círculo más cercano, sin valorar el esfuerzo de cada trabajador.

2. Diseño de estrategias:

Las estrategias se presentarán de acuerdo a los factores principales que fueron encontrados en cuanto a la insatisfacción laboral. Para esto, se necesita las causas de insatisfacción, tiene que ser específicas para lograr abordar el problema con objetividad y precisión, al momento de evaluar la propuesta se podrá determinar si tuvo resultados ante la problemática encontrada. Para esto, se puede realizar un cuadro comparativo de estrategias que ayuden a mejorar la problemática.

Motivación laboral	Valoración laboral	Carga laboral	Crecimiento laboral
1) Capacitación continua al personal.	2) Recompensas durante la jornada laboral.	3) División del trabajo de manera equitativa, evaluando los resultados todos los días.	4) Tomar en cuenta al personal que ha mejorado en su desempeño, y determinar puestos de trabajo en los que sean expertos, evaluar al personal de manera constante.

3. Estructura de la propuesta:

Tiene que ser clara y precisa, los elementos que tendrá son los siguientes:

Objetivo: Lo que se quiere lograr con cada estrategia.

Descripción: Se explica en detalle cómo se implementará la estrategia, incluyendo los recursos necesarios y los plazos.

Impacto esperado: Se describe los beneficios esperados de la estrategia, tanto para los empleados como para la cooperativa.

Evaluación: Se colocará los indicadores clave para medir el éxito de cada estrategia.

PROPUESTA: Elaboración de las estrategias

Actividades	Responsables	Temáticas durante los 12 meses	Indicadores de evaluación	Resultados
*Bienvenida (juegos de participación) *Preguntas previas sobre la temática *Presentaciones *Actividad grupal *Desarrollo de la capacitación *Retroalimentación	*Jefe inmediato *Investigador *1 empleado por área	1) Motivación en el empleado 2) Formación profesional 3) Zona de confort 4) Trabajo en equipo 5) Valores y ética profesional 6) Salud mental en el trabajo 7) Formación de habilidades emocionales 8) Fortalezas y debilidades en los miembros del equipo. 9) ¿Por qué vienen a trabajar? 10) Objetivos empresariales y personales 11) Organización laboral 12) Autoevaluación del desempeño	Se realizará un proceso de evaluación a la finalización de cada curso. El indicador de evaluación será el número de aprobados / el número de personas asistentes.	Se espera que los empleados con este tipo de capacitaciones puedan motivarse y mejorar sus conocimientos para desarrollarse de manera profesional y tengan una mayor satisfacción laboral.

Fuente: elaboración propia

ESTRATEGIA 1: Capacitación continua

Objetivo: Capacitar al personal de la empresa para que siga creciendo en conocimientos desde el área en la cual están trabajando.

Descripción: Se realizarán diferentes capacitaciones por 40 H, una vez al mes durante 1 año, se otorgará certificados con horas de aprobación para que tengan validez en su desarrollo profesional. Los recursos físicos: computadoras, certificados laborales impresos, recursos didácticos. Los recursos humanos: personas expertas en el tema.

Impacto esperado: Se espera que el personal tenga mejores conocimientos dentro de su formación laboral.

Evaluación: La evaluación deberá ser formativa y con retroalimentación con los siguientes indicadores: iniciado, en proceso o adquirido, dependiendo de los conocimientos que se requieran y las temáticas a plantear.

Estrategia 1. Capacitación continua

Actividades	Responsables	Indicadores de evaluación	Resultados
<p>1.-Planificar las capacitaciones (1 vez al año), con las temáticas pertinentes.</p> <p>2.- Buscar los recursos pertinentes para la ejecución de las capacitaciones.</p> <p>3.- Ejecutar las capacitaciones (1 vez al año), con las temáticas pertinentes.</p>	<p>Investigador (Asesor Master)</p> <p>Investigador (Asesor Master)</p> <p>Investigador (Asesor Master) Jefe inmediato</p> <p>Nota: Se podría trabajar con una persona por área de trabajo.</p>	<p>1 diseño de planificación por mes, en la que se detalle las actividades y los recursos, junto con una evaluación hacia el personal.</p> <p>Recursos por cada capacitación (físicos como humanos), en los que puedan ser lúdicos, didácticos y ayuden a participar al empleado.</p> <p>Una ejecución de planificación por mes, en con actividades que motiven al trabajar en mejorar su desempeño laboral, y con recursos didácticos que logren captar su atención</p>	<p>Organizar los contenidos que se presentarán en las capacitaciones.</p> <p>Utilizar los recursos necesarios que puedan aportar en las capacitaciones.</p> <p>Capacitar al empleado en mejorar sus habilidades y conocimientos dentro de la empresa, en la que pueda seguir creciendo con todos los recursos.</p>

Fuente: elaboración propia

ESTRATEGIA 2: Implementación de un programa de reconocimiento

Objetivo: Reconocer al personal por su desempeño laboral y su capacitación y formación.

Descripción: Se realizará el reconocimiento una vez a la semana, durante el periodo de 3 meses, y dependiendo de la evaluación se extenderá, conforme cambie el contexto. Los recursos serán físicos: dinero o premios.

Impacto esperado: Se espera a que el personal tenga una motivación para generar un óptimo trabajo en el área laboral.

Evaluación: La evaluación deberá presentar resultados positivos o negativos de lograr motivar el desempeño laboral. Los indicadores son: sí o no, sienten que las recompensas motivaron su trabajo. Para esto se podrá llenar una encuesta, evaluando los resultados.

Esta propuesta se realizará por medio de fases:

- 1) Fase de diagnóstico:** Se realizará un diagnóstico de necesidades de los empleados en su contexto: familiar, de salud y económico, por medio de encuestas, dependiendo el área de trabajo.
- 2) Objetivos:** Reconocer al empleado de la cooperativa para motivarlo diariamente en el trabajo, tomando en cuenta sus habilidades en las distintas áreas de la empresa.
- 3) Aplicación:** Se aplicará el reconocimiento por áreas, utilizando diferentes recursos físicos y humanos, para determinar el reconocimiento hacia el empleado.
- 4) Criterios:** Los criterios serán por medio del desempeño laboral del empleado, con indicadores de evaluación: excelente, bueno, deficiente.
- 5) Recursos:** Incentivos monetarios como: bonos, incentivos a la medida, como vales o tarjetas de regalo.

- 6) **Comunicación:** Se realizará campañas en redes sociales, o en la misma empresa con publicidad.
- 7) **Personalización:** Se debe adaptar al ritmo, necesidades y preferencias de las personas que trabajan en la empresa.
- 8) **Evaluación:** La evaluación será comparativa y formativa, para atender los desafíos que presentaría la propuesta y las mejoras a realizar.

Estrategia 2: Implementación de un programa de reconocimiento

Actividades	Responsables	Indicadores de evaluación	Resultados
<p>1.-Realizar el diagnóstico sobre necesidades de: salud, económicas y la situación familiar del empleado.</p> <p>2.- Realizar publicidad sobre la campaña de reconocimiento laboral.</p> <p>2.- Búsqueda de clientes que aporten a la campaña de reconocimiento laboral.</p>	<p>Investigador (Asesor Master)</p> <p>Investigador (Asesor Master)</p> <p>Investigador (Asesor Master)</p>	<p>(Número de encuestas de necesidades realizadas /número de encuestas de necesidades planificadas) X 100</p> <p>Búsqueda de páginas web, redes sociales o entornos físicos.</p> <p>Búsqueda de personas que sean clientes de la empresa y que puedan colaborar en la evaluación del desempeño por áreas.</p>	<p>Conocer las necesidades de los trabajadores clasificadas por categorías: económicas, salud y familiares.</p> <p>Comunicar a la empresa la campaña de reconocimiento para que se motiven y tengan expectativa de dicha actividad.</p> <p>Brindar seguridad al cliente y al empleado para atenderlo de la mejor manera y obtener un reconocimiento por su trabajo.</p>

Fuente: elaboración propia

ESTRATEGIA 3: Opciones de trabajo flexible, como horarios flexibles o teletrabajo

Objetivo: Disminuir la carga laboral en los empleados de la empresa.

Descripción: Se realizarán divisiones del trabajo o se optará por utilizar horarios flexibles según su contexto. Se lo realizará durante 1 mes. Los recursos que se utilizarán serán: internet y computadoras.

Impacto esperado: Se espera a que el personal tenga una motivación y no se sientan tan cansados por la carga laboral.

Evaluación: La evaluación será durante el mes con todo el personal, este cambio debe ser paulatino y debe observar distintas realidades positivas y negativas. La evaluación será formativa, con indicadores como: se adapta o no se adapta a esta nueva forma de trabajo. Disminuye o no disminuye la carga laboral. Esto se puede realizar por medio de una entrevista o encuesta.

Para esta estrategia se sigue las siguientes fases:

- 1) **Identificar necesidades de los empleados:** Se realizará encuestas que indiquen las preferencias de los empleados.
- 2) **Viabilidad:** Se debe poner a prueba los diferentes horarios para observar el efecto en la productividad y la coordinación de la empresa.
- 3) **Diseñar un plan piloto:** Implementar el plan en un área funcional o grupo pequeño para evaluar su efectividad.
- 4) **Definir la política de horario flexible:** Establecer las características y límites de la política. Se colocará un informe de seguimiento de la institución financiera.
- 5) **Medir el desempeño:** Asegurarse de que el plan no afecte la productividad de la empresa.

Estrategias para gestionar el horario flexible son:

- *Proporcionar herramientas y recursos para la gestión del tiempo, como aplicaciones de seguimiento del tiempo, calendarios compartidos y software de gestión de proyectos.
- *Fomentar el trabajo colaborativo y la comunicación entre los empleados.
- *Brindar capacitación y formación sobre cómo gestionar el horario flexible.
- *Establecer un estilo de trabajo por objetivos.
- *Identificar roles y equipos adecuados.
- *Medir la productividad, la satisfacción de los empleados y el cumplimiento de objetivos.

A continuación, se detalla los horarios y actividades a realizar dentro de la empresa:

Inicio de actividades	Tareas prioritarias	Pausa activa	Atención al cliente	Almuerzo y descanso	Gestión de documentos	Pausa activa	Revisión de pendientes y cierre
Revisión de correos y mensajes previos, planificación de actividades clave para el día (se puede utilizar una lluvia de ideas o lista de actividades).	Atención de solicitudes, resolución de problemas operativos y revisión de reportes del jefe inmediato.	Realizar ejercicios de respiración y tomar un refrigerio.	Gestionar procesos con clientes, realización de operaciones financieras.	Desconexión de la empresa, interacción con colegas de manera relajada.	Actualización de base de datos, registro de clientes y funciones operativas financieras.	Realizar ejercicios de respiración.	Responder correos no urgentes, y revisión del progreso de tareas que se mencionó en la lluvia de ideas o en la lista de actividades.

Nota: Esta organización permitirá, tomar en cuenta la organización del trabajar y la distribución de su carga laboral con la organización del tiempo.

ESTRATEGIA 4: Implementar programas de bienestar

Objetivo: Implementar programas que involucren a las familias y que fomenten la salud en los empleados.

Descripción: Este programa se lo realizará una vez al mes por dos meses. Los recursos que se utilizarán: lugares a visitar y comida.

Impacto esperado: Se espera que el personal se motive con actividades que involucren a su familia y que piensen en su propio desarrollo.

Evaluación: La evaluación será formativa, y la técnica utilizada será por medio de la observación con entrevistas y encuestas, si es que las actividades realizadas durante este programa sirvieron para compartir y para pensar en el desarrollo de las personas que trabajan en la empresa.

Para esta estrategia se siguen las siguientes fases:

1) Identificar las necesidades de los trabajadores

Se realizará entrevistas para conocer los desafíos del contexto de los empleados.

2) Establecer metas y objetivos

Reducir los conflictos laborales para mantener el índice de rotación de personal, tomando en cuenta las diferentes situaciones por las que el empleado puede pasar y que son fuera del contexto laboral.

3) Cumplir con la ley laboral

En la Constitución del Ecuador 2008, se establece que las empresas deben promover bienestar laboral por medio de charlas, actividades de recreación y

medidas preventivas para diferentes situaciones del empleado. Esto se lo puede determinar en el artículo 326. Por otro lado, los empleadores deben garantizar, un ambiente laboral oportuno, con la evaluación de riesgo hacia el empleado, un espacio de trabajo adecuado y pausas actividad que pueden mejorar el rendimiento del trabajador.

4) Considerar la filosofía empresarial

La filosofía de la empresa parte de la formación integral de productos y servicios financieros de calidad con personal que se encuentra comprometido, bajo principio de prudencia financiera, manteniendo identidad y valores en dicha cultura. A los empleados se promueve el *Sumak Kawsaw*, que significa “Buen Vivir”, tanto dentro de la empresa como en el propio personal que trabaja en la misma.

Estrategia 4: Implementar programas de bienestar

Actividades	Responsables	Indicadores de evaluación	Resultados
1.- Realizar entrevistas a los empleados para conocer los desafíos de su contexto.	Investigador (Asesor Master)	Diseño de entrevistas para observar desafíos del contexto del empleado.	Otorgar una guía oportuna hacia los desafíos de los empleados.
2.- Realizar un presupuesto de recursos.	Investigador (Asesor Master)	Búsqueda de recursos financieros como: económicos, de tecnología, personal, tiempos, equipos o infraestructura.	Escoger recursos pertinentes para el programa de bienestar.
3.- Diseñar un plan de programa de bienestar (con un equipo del área de la empresa).	Investigador (Asesor Master)	Diseño de un plan en donde se organice un programa de bienestar del empleado en el que comparta con su familia y este al pendiente de su salud.	Organizar ideas de actividades que promuevan un bienestar en los diferentes aspectos de la vida del empleado.
4.- Implementar un programa de bienestar.	Investigador (Asesor Master)	Uso del plan de programa, con actividades recreativas con la familia, y programas de salud para los empleados.	Observar la efectividad del programa por medio de las actividades realizadas.
5.- Evaluación del programa de bienestar.	Investigador (Asesor Master)	Evaluar el programa de bienestar con todas las actividades propuestas.	Determinar si el programa de bienestar es efectivo o si necesita mejoras pertinentes.

Fuente: elaboración propia

6. Implementación y Evaluación:

Motivación laboral	Valoración laboral	Carga laboral	Crecimiento laboral
Evaluación por medio de encuestas o entrevistas. La evaluación es inmediata.	Evaluación por medio de encuestas o entrevistas. La evaluación tiene un proceso.	Evaluación por medio de encuestas o entrevistas. La evaluación tiene un proceso.	Evaluación por medio de encuestas o entrevistas. La evaluación tiene un proceso.

CONCLUSIONES

- La revisión teórica permitió establecer un marco conceptual sólido para comprender la naturaleza de la motivación y la satisfacción laboral. Se identificaron diferentes teorías y modelos que explican cómo los factores internos y externos influyen en el comportamiento de los empleados y su percepción del trabajo.
- Los principales factores que inciden en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores son: reconocimiento, oportunidades de desarrollo, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, y alineación con los valores organizacionales. Estos elementos son clave para crear un ambiente laboral positivo y motivar a los empleados a alcanzar los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa, agencia Latacunga.
- Se desarrolla una fase de diagnóstico por medio de entrevistas, las cuales son oportunas para entender las condiciones del empleado, y las posibles soluciones que pueden ayudar a mejorar la calidad laboral en la empresa.
- Se proponen estrategias de motivación como: programas de reconocimiento, planes de desarrollo de carrera, mejora de las condiciones laborales, fomento de la comunicación abierta, y actividades de integración del equipo. Estas iniciativas buscan aumentar la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados, fortalecer el compromiso organizacional y mejorar el desempeño general de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas de la motivación y satisfacción laboral para monitorear los cambios y ajustar las estrategias implementadas. Además, es importante comunicar los resultados de estos análisis a los colaboradores para demostrar el compromiso de la organización con su bienestar.
- Se sugiere profundizar en la investigación sobre las últimas tendencias en gestión del talento y motivación de los empleados. Esto permitirá identificar nuevas herramientas y técnicas para mejorar la efectividad de las estrategias implementadas en la cooperativa.
- Es fundamental realizar encuestas y entrevistas a los colaboradores para obtener una visión más detallada de los factores que influyen en su motivación y satisfacción. Esta información permitirá diseñar programas de intervención más personalizados y efectivos.
- Se recomienda implementar las estrategias propuestas de manera gradual y evaluar su impacto en el corto y mediano plazo. Además, es importante contar con el apoyo de los líderes y supervisores para garantizar la sostenibilidad de estas iniciativas y fomentar una cultura organizacional orientada a la motivación y el bienestar de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Silva, L., López Rodríguez, L., & Silva Avilés, N. (2019). Satisfacción laboral en una organización human care de la Bahía de Guayaquil. *PODIUM- ISSN: 1390-5473*. Obtenido de <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.6>
- Andrade, M., Chong, M., & Cobo, E. (2021). Importancia de la motivación en los entor. *Revista Tecnológica ciencia y educación Edwards Deming ISSN: 2600 - 5867, 5*. Obtenido de <https://www.revista-edwardsdeming.com/index.php/es/article/view/83/144>
- Arevalo, R., & Leveau, R. (2021). SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DELA EMPRESA CONSORCIO ANDES DE LA CIUDAD DE IQUITOS, AÑO 2020. *UCP, 59*. Obtenido de <http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/1337/ROGER%20AREVALO%20ARMAS%20Y%20RICHAR%20CRISTIAN%20LEVEAU%20MACEDO%20-%20TESIS.pdf?sequence=1>
- Bazalar, M. Á., & Choquehuanca, C. A. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *LLAMKASUN - ISSN 2709 - 2275, 1, 18*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090253>
- Cabanilla , G., Cando, C., & Valencia, M. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad, 14*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000300403&script=sci_arttext
- Cafiel Cuello, Y., & Martínez Trujillo, N. E. (2024). La pirámide de Maslow y el proceso educativo contemporáneo: revisión literaria. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía,, 15*. Obtenido de <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog24.02081402>

Desmet, P., & Fockinga, S. (2020). Más allá de la pirámide de Maslow: introducción a una tipología de trece necesidades fundamentales para el diseño centrado en el ser humano. *Multimodal Technologies and Interaction*, 58. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2414-4088/4/3/38>

Editorial, E. (2021). "Método empírico". Obtenido de <https://www.significados.com/metodo-empirico/>

Egea, M. P. (2018). Motivación y emoción en el ámbito educativo. *CEU*, 17. Obtenido de https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/9726/1/Motivacion_PilarEgea_LeccMag_UCEUSP_2018.pdf

Genoud , M., Broveglio , G., & Ramos, M. (2023). QUÉ MOTIVACIONES LABORALES PRIORIZAN LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA? LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CENTRADA EN VALORES. *redalyc.org*, 1-2. Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/12909/13306>

González, Á. (2024). Relevancia de los Ejercicios espirituales ignacianos como herramienta para el desarrollo humano desde la teoría maslowiana de la autorrealización. *EN CLAVES DEL PENSAMIENTO*, 28.

Jáuregui, A. (2019). LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR E INTRODUCCIÓN AL FORDISMO. En A. R. Ponce. Limusa Noriega. Llanga Vargas, E., Silva Ocaña, M. A., & Vistin Remache, J. J. (2019). MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA EN EL ESTUDIANTE. *ATLANTE - ISSN 1989-4155*, 1-2. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/motivacion-extrinseca-intrinseca.html>

Madero Gómez, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *SCIELO - versión On-line ISSN 2007-9621 versión impresa ISSN 0188-6266, Acta univ vol.29*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100194

Madero, S., Soto, C., & Arias, C. (2024). Conociendo la teoría de motivación de Daniel Pink, desde un enfoque cualitativo. *VinculaTégica EFAN*. Obtenido de <https://doi.org/10.29105/vtga10.2-413>

Marin, H. S. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *SCIELOPERÚ*, 3-4. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2017000400008

Márquez Gonzales, L. (2021). *ESTUDIO SOBRE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA MOTIVACIÓN ACADÉMICA CON ÉNFASIS EN LAS EMOCIONES Y LA EVALUACIÓN FORMATIVA EN LOS ESTUDIANTES DE SECUNDARIA EN LA UNIDAD EDUCATIVA TIQUIPAYA COCHABAMBABOLIVIA*. Universidad Católica Boliviana “San Pablo” , Cochabamba. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v26n43/2224-8838-rpc-26-43-70.pdf>

Meléndez, J., & Delgado , J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México. ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215, 4*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176>

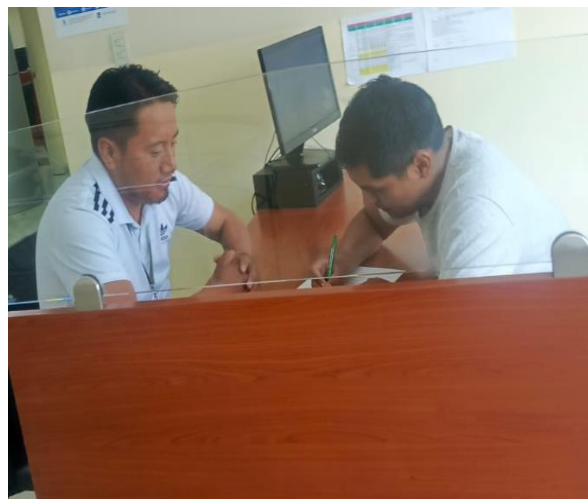
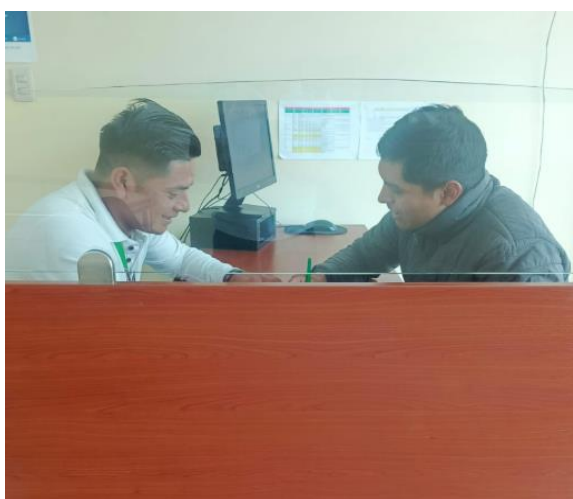
Merchán, A. M., & Vera, A. d. (2022). TEORÍAS DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL. *DIALNET - ISSN 1390-9789 Agosto, 2022, Vol. 10 No. 2*.

- Molina Villalobos, A. (2023). La motivación laboral como parte de la gestión empresarial para la productividad de la organización. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4, 1-2. Recuperado el 2023, de <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1229>
- Ospina, J. H., & Padilla, A. M. (2019). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. *Revista Universidad Libre*, 17. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/5751/5353>
- Padovan, I. (2020). *TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN. APLICACIÓN PRÁCTICA*. UNCUYO UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf
- Piña, L. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonía*, vol.8, 5. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882023000100001
- Pita, M., & Varas, M. C. (2019). Satisfacción laboral en Latinoamérica en los últimos 5 años: una revisión de la literatura científica. *Acceso Libre a Información Científica para la Innovación*, 1.
- Pizarro , J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezola*, 1-3. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/html/>

- Reyes, A., & Salgado, J. D. (2021). Factores motivacionales en la satisfacción laboral en una empresa para la prevención de accidentes desde la perspectiva de Herzberg. *SCIELO - Dilemas contemp. educ. política valores vol.8 no.spe4 Toluca de Lerdo jul. 2021 Epub 20-Sep-2021*, 1-2. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000600030
- Río Gil, M. (Abril de 2021). *La motivación y satisfacción laboral en tiempos de COVID-19: Estudio del personal sanitario*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/50081>
- Rodriguez, A. M., SEGURA, X., ELIZONDO, M., MORENO, R., & MONTALVO, J. (12 de noviembre de 2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *ESPACIO*, 41. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>
- Salazar, A. G., & Bello, B. J. (2023). Motivación y satisfacción laboral del personal en la Dirección Provincial IEES-Manabí, Ecuador. *ISSN: 2550 - 682X*, 1. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094626>
- Torres Castillo, F., & Cantú Mata, J. L. (2020). MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS SIN FINES DE LUCRO. *ASOCIACION INTERCIENCIA*, 21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/339/33965363002/html/>
- Veytia, M. G., & Contreras, Y. (junio de 2019). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo versión On-line ISSN 2007-7467*, 9. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100084&script=sci_arttext

ANEXOS

Anexo 1.



MOTIVACIÓN

1. ¿Qué te motiva a seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente en tu puesto de trabajo?

E1: Lo que más me motiva a trabajar en el área de créditos, es la manera de involucrarse con los clientes. Además, la prestación de servicios que hacemos como institución financiera permite que nosotros como trabajadores continuemos no solo con la prestación de servicio, si no que crecemos como profesionales inculcando el significado financiero.

E2: Me motiva seguir aprendiendo las necesidades de los clientes. Además, profesionalmente me permite seguir analizando y estudiando sobre manejo de finanza e inversiones.

E3: Uno de los factores que me motiva es ayudar a los clientes a cumplir sus sueños. Además, ofrecer nuestros servicios con profesionalismo motivándome a seguir aprendiendo y preparándome para nuevos cambios.

E4: Considero importante impartir información coherente sobre la tasa de los créditos, pues ayudamos a nuestros clientes y como no brindarles nuestro servicio. Esto me permite ver las necesidades de los demás con el objetivo de seguir progresando en mi carrera y permitiéndome mejorar en muchos aspectos personales y laborales.

E5: Me motiva saber que podemos ayudar a muchas personas a cumplir sus sueños. Y profesionalmente me ayuda analizar la situación actual y seguir aportando en la empresa.

E6: El crecimiento personal y profesional.

2. ¿Cuál ha sido tu mayor logro profesional hasta ahora y qué te motivó a alcanzarlo?

E1: El mayor logro que he alcanzado es culminar mis estudios y tener mi título de tercer nivel con el apoyo de mi familia el cual me motivo a seguir con mis estudios para que en el futuro pueda trabajar en puestos o cargos importantes, Además, cumplir con el sueño de tener mi propio negocio.

E2: Mi logro profesional es cursar la carrera que me gusta y aplicarla en la empresa, gracias al apoyo de mi familia e hijos.

E3: Uno de mis sueños y del cual estoy orgulloso, es estudiar la carrera de Administración de Empresas y ejecutarla en mi puesto de trabajo esto fue motivado no solo por mi familia, al contrario, por la confianza de mi jefe y otras personas que me han brindado la oportunidad de seguir trabajando en tan importante empresa.

E4: Mi logro profesional seguir con mi carrera complementada con mi puesto de trabajo. Gracias a mi familia y a las personas que me motivar a seguir con mis sueños.

E5: Uno de mis logros profesionales es terminar mi carrera y continuar con otra con el objetivo de seguir preparándome tanto personal y profesionalmente. Mi puesto de trabajo es un reto importante. Sin embargo, desearía asumir cargos acordes a mi profesión.

E6: Mi mayor logro profesional es seguir estudiando mi la carrera de mis sueños, esto me motiva cada día porque es importante aplicarla en mi trabajo.

3. ¿Cómo te mantienes motivado cuando enfrentas obstáculos en tu trabajo?

E1: Uno de los pilares fundamentales en el trabajo para afrontar un problema u obstáculo es la paciencia y la manera de resolver el problema. Es importante tomar

en cuenta que la resolución de problemas permite una mediación con nuestros colaboradores, es por ello que me motiva a continuar en el cargo que me encuentro apoyando a la gente.

E2: La parte principal para enfrentar obstáculos es mantener la calma, revisar toda la información correspondiente antes de sacar cualquier información con el objetivo de resolver el problema.

E3: Yo me mantengo motivado y sereno antes de emitir cualquier comentario prefiero revisar bien o informarme de la situación para poder asumir mi rol pacíficamente.

E4: El primer paso para enfrentar los problemas en el trabajo es buscando la solución, empapándome de todo lo que ha pasado y buscando nuevas alternativas para resolver el conflicto.

E5: Para mí es importante la comunicación dentro del trabajo, pues no sabemos qué tan grave es el problema y para enfrentar ese obstáculo es importante la empatía y principios aplicados no solo en la empresa si no profesionalmente.

E6: Yo siempre trato de estar bien y motivado para empezar mi día de labores, cuando hay algún inconveniente o enfrentamos situaciones negativas lo primero que trato es de preguntar y saber el origen del problema. Después, se busca una solución entre ambas partes.

4. ¿Qué tipo de situación laboral te inspira a dar lo mejor de ti mismo?

E1: Lo que más me inspira dentro de mi trabajo es cumplir con mis obligaciones como colaboradora de la institución, también me motiva a seguir creciendo y aprendiendo más.

E2: Puedo decir que siempre tenemos altas y bajas, pero el trabajo en equipo me motiva e inspira a seguir creciendo y aprendiendo más sobre el cargo y ayuda a nuestros clientes.

E3: Me inspira cuando nuestro gerente general reconoce nuestro trabajo y felicita a todos por el esfuerzo y compromiso.

E4: Uno de los factores que me inspira en mis labores es ayudar a nuestros clientes con servicios de calidad, brindando toda la información necesaria.

E5: Cuando ayudamos a nuestros socios y siempre nos vuelven a buscar o nos recomienda a sus conocidos.

E6: Lo que más me inspira es la comunicación que tenemos con los socios, con el equipo de trabajo.

5. ¿Qué es lo que más te motiva a seguir trabajando en esta institución financiera?

E1: La institución es una fuente importante que me ayudado a tener experiencia dentro del área donde me encuentro laborando, motivándome a seguir aprendiendo más sobre la prestación de servicio, analizando créditos, adquiriendo más conocimientos, entre otras.

E2: Lo que más me motiva es mi familia, pues soy el pilar fundamental en el hogar. Además, me permite tener más experiencia.

E3: Gracias a la institución que me ha brindado esta oportunidad de seguir creciendo profesionalmente. Además, me he preparado profesionalmente implementándolo en mi puesto de trabajo.

E4: Siempre me motiva ver a los socios creando sus sueños, pues la mayoría de mi cartera ha implementado nuevos negocios.

E5: Lo que me motiva es el trabajo en equipo, no tendremos el apoyo del jefe inmediato, pero siempre están los compañeros para afrontar y buscar las soluciones necesarias dentro y fuera de la institución.

E6: Me motiva mi familia y los socios.

6. ¿Sientes que las personas que forman tu equipo de trabajo te apoyan e inspiran a mejorar?

E1: Como en todo sitio siempre tenemos expectativas altas con nuestros compañeros de trabajo, sin embargo, no es así, pues los integrantes de mi equipo son individualistas, no comparten mucho sus ideas, pero en momentos de crisis estamos todos buscando soluciones. Además, pongo en consideración que nuestro jefe de agencia no apoya el trabajo que se realiza.

E2: Puedo decir que no siempre nos apoyamos, pero en las buenas y malas tratamos de ser el mejor equipo, inspirándome a continuar con los objetivos deseados.

E3: No, no hay unidad ni equipo de trabajo, pero en situaciones difíciles si hay un poco de apoyo.

E4: No siempre, porque hacer lo mínimo y no piensan en hacer más cosas, buscar soluciones e implementarlas.

E5: A veces, podemos trabajar en equipo, pero siempre hay diferencias que no permiten seguir con el trabajo.

E6: Tratamos de armar un buen equipo, pero sin el apoyo del jefe inmediato no se puede.

7. ¿Tú trabajo te permite tener tiempo para tu familia y tu vida privada?

E1: Me permito mencionar que al ser una institución financiera tenemos obligaciones que cumplir y metas que alcanzar, es por ello que no tenemos el tiempo de compartir en familia. Los días de descanso o feriados la institución realiza eventos en el Complejo de la Mushuc Runa, el cual estamos obligados a trabajar día y noche.

E2: No, porque por ley y políticas de la empresa tenemos que trabajar y hacer horas extras sin remuneración.

E3: La verdad no tenemos tiempo para nuestra familia y vida privada, pues como es de costumbre siempre trabajamos normalmente.

E4: Puedo comentar que no, siempre trabajamos en los feriados.

E5: La institución tiene una regla donde por obligación trabajamos en feriado hasta el mediodía. Además, nos turnan para trabajar en el Complejo Intercultural Mushuc Runa.

E6: Cabe mencionar que trabajamos siempre, como institución financiera no tenemos mucho tiempo en feriados.

8. ¿Te sientes valorado como empleado?

E1: Actualmente, puedo comentar que no. Porque no tenemos el apoyo del jefe inmediato, no comparte sus herramientas y estrategias para poder desempeñarnos en nuestro trabajo, pues es uno de los pilares fundamentales para que la agencia siga creciendo es el apoyo mutuo y el trabajo en equipo.

E2: No, no reconocen horas extras y los pagos en feriados son pésimos.

E3: Podría mencionar que no, pues hay cosas que no se realiza adecuadamente dentro de la institución.

E4: Puedo decir que si y no, pues son cosas que mejor no es bueno comentar.

E5: Valorado como trabajador no. Pues hay cosas que la institución debe fortalecer para que haya una mejor convivencia dentro del mismo.

E6: Valorado como trabajador al 100% no.

SATISFACCIÓN LABORAL

1. ¿Qué te ha hecho sentir más satisfecho en tus trabajos anteriores?

E1: Lo mejor que me ha pasado en mi trabajo anterior es que siempre se ha trabajado en grupo, sin importar las diferencias, nuestro jefe inmediato realizaba reuniones de trabajo seguido donde compartía sus ideas y estrategias para continuar con nuestras labores.

E2: Cumplir con las metas establecidas por la institución.

E3: Cumplir con las expectativas de los jefes. Además, que si hay pagos de horas extras y reconocen el trabajo que se realiza.

E4: La colaboración de los compañeros y el trabajo en equipo que es muy importante.

E5: La honestidad de la gente.

E6: Las herramientas y estrategias que utilizan adecuadamente la empresa.

2. ¿Te sientes satisfecho con tu equipo de trabajo?

E1: Se podría decir que no, pues a veces tenemos diferencias en el trabajo, pero tratamos de resolverlo siempre.

E2: Podría decir que sí, porque colaboran con las actividades grupales.

E3: No, pues no tenemos apoyo en equipo y muchas veces prefieren realizar las actividades individualmente.

E4: Talvez

E5: Es importante comentar que la empatía es esencial en el equipo.

E6: No mucho.

3. ¿Te sientes satisfecho con tu jefe inmediato?

E1: No, nuestro jefe inmediato siempre nos juzga a pesar de hacer bien las cosas, no tenemos el apoyo que queremos, además no nos encamina como debería hacerlo, siempre tiene mala actitud, no es empático, no controla sus emociones, no es paciente, provocando que los colaboradores tengan baja autoestima.

E2: No, porque no inspira confianza y los tratos no son tan acorde a su puesto de jefe.

E3: Uno de los problemas que hay dentro de la institución es el carácter negativo del jefe.

E4: Podría decir que no apoya el esfuerzo de los demás.

E5: Un poco.

E6: Negativo.

4. ¿Qué características de tu puesto te atraen más?

E1: Una de las características esenciales que me ayudan y me atraen más, es compartir información a nuestros clientes, ayudarles con el crédito para que cumplan sus sueños, además de realizar la inspección y revisar que cumplan con todos los requisitos.

E2: Me atrae más compartir con los socios todos los beneficios que tenemos dentro de la institución.

E3: La ayuda que se brinda a los clientes.

E4: La ejecución de informes y aprobación de créditos para todos los clientes.

E5: Las salidas al campo y las notificaciones que se realiza normalmente.

E6: Lo que más me gusta de mi puesto de trabajo es ayudar a nuestros clientes, brindar y asesorar a todas las personas que buscan información.

5. ¿Crees que existe herramientas y estrategias que permitan realizar las actividades de la empresa correctamente?

E1: Actualmente no existe las herramientas necesarias para realizar las actividades de manera correcta. Además, la falta tecnología y uso adecuado de las aplicaciones permitirían a nuestros clientes satisfacer sus necesidades adecuadamente.

E2: Podríamos decir que sí. Sin embargo, hay cosas que tenemos que implementar para mejorar y agilizar más el trabajo.

E3: Existe las herramientas y estrategias dentro de la institución, pero no son actualizadas acorde a la necesidad del público.

E4: Es importante considerar que el uso de herramientas va a mejorar el trabajo de la institución, pero el mal uso ha provocado problemas severos en la institución.

E5: No, falta actualizar el programa.

E6: Si

6. ¿Te sientes satisfecho con el ambiente de la empresa?

E1: La verdad no me siento tan satisfecha, pues como comentaba anteriormente el ambiente se pone extraño en especial cuando nuestro jefe inmediato no nos respalda.

E2: No me siento satisfecho.

E3: Considero que no.

E4: El jefe inmediato debe velar por los intereses de los trabajadores. Sin embargo, es todo lo contrario.

E5: No mucho

E6: Al inicio todo era diferente.

7. ¿Crees que existen oportunidades de crecimiento profesional en esta empresa?

E1: Dentro de esta pregunta se podría decir que sí y no. Si siempre y cuando seas alguien cercano o familiar de los jefes o personas con poderes altos o las famosas palancas y No, porque no existe las mismas oportunidades, además de que nos estancamos en un solo cargo.

E2: Podría decir que si y no, porque hay

E3: La verdad que no, porque yo observo a compañeros que laboran más de una década en los mismos puestos.

E4: No

E5: Creó que la falta de oportunidades provoca el desánimo de todos los trabajadores.

E6: No hay oportunidad.

8. ¿Sientes que tu trabajo es valorado en esta empresa?

E1: El trabajo que yo realizo en especial es valorar, revisar y aceptar las solicitudes de crédito de la mano con el asesor, a pesar de hacer nuestro trabajo correctamente, no es valorado por nuestro jefe inmediato, siempre busca la manera de rechazar o poner pretextos con el objetivo de bajar nuestra autoestima.

E2: No, no es valorado.

E3: No

E4: Un poco

E5: Podría considerar que no me siento valorado.

E6: No

9. ¿El salario que recibes es el adecuado con respecto a la cantidad de trabajo que realizas?

E1: No, por lo general mi trabajo es también viajar a otras provincias donde se realiza gastos extras que no son reconocidas por la empresa. Además, los viáticos que realizamos no siempre son aprobados para la devolución de nuestro dinero.

E2: La verdad no, porque realizo muchas actividades y realizo salidas al campo donde se gasta más dinero.

E3: Si

E4: La verdad no me siento satisfecho.

E5: No

E6: No me siento satisfecha con la cantidad establecida.

10. ¿El trato que recibes como empleado es respetuoso?

E1: Por parte de nuestros compañeros podríamos decir que sí, pero por nuestro jefe inmediato tenemos dificultades, no es empático con nadie.

E2: Se podría decir que hay socios que tiene su manera de tratar, los compañeros de trabajo son serios pero respetuosos y el jefe inmediato no nos trata como debería.

E3: Siento que como empleado no me pagan lo suficiente, porque varias veces el jefe inmediato no reconoce nuestro trabajo. Además, hay socios que realizan créditos y para no pagar se inventan varias excusas.

E4: La verdad tengo que ser sincero y sin ofender a nadie podría decir que no, porque hay cosas que sinceramente no debería pasar.

E5: Respeto como empleado muy poco.

E6: Como empleado dentro y fuera de la institución es un reto grande, pues hay muchas cosas que uno como empleado tiene que cumplir y asumir.

Anexo 2.

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

Por su experiencia y dominio de tema relacionado con el departamento de talento humano. Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de evaluación de la motivación y satisfacción laboral el mismo que será ejecutado para la investigación titulado ANÁLISIS DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.

Agradecemos su valiosa colaboración

Nombre: *Angel Amable Toalombo Masabanda*
 Experiencia: *Analista de Credito y Telede Agencia*
 Correo electrónico: *angel_toa88@hotmail.com*
 Nivel académico: *Superior*
 Tiempo: *11 años*
 Teléfono: *0988919200*

De acuerdo a los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

nota: La columna A sirve para identificar el número de ítems en el orden ascendente y consecutivo tal y como se presentan en el instrumento. La B contiene los ítems a valorar y la C tiene una escala del 1 a 4 para que el experto marque lo que considere correcto conforme a las categorías: (bajo(B); medianamente bajo(MB); alto(A); Muy alto(MA) para evaluar la coherencia, relevancia y claridad.

MOTIVACIÓN

A	B	C								OBSERVACIÓN			
		coherencia				relevancia					claridad		
N	Ítems (pregunta)	B	M	A	M	B	MB	A	MA	B	M	A	M
r		B	B	A	A	B				B	B	A	A
1	¿Qué te motiva a seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente en tu puesto de trabajo?				X				X				X
2	¿Cuál ha sido tu mayor logro				X				X				X

	profesional hasta ahora y qué te motivó a alcanzarlo?													
3	¿Cómo te mantienes motivado cuando enfrentas obstáculos en tu trabajo?			X				X					X	
4	¿Qué tipo de situación laboral te inspira a dar lo mejor de ti mismo?			X				X					X	
5	¿Qué es lo que más te motiva a seguir trabajando en esta institución financiera?			X				X					X	
6	¿Sientes que las personas que forman tu equipo de trabajo			X				X					X	

	te apoyan e inspiran a mejorar?													
7	¿Tú trabajo te permite tener tiempo para tu familia y tu vida privada?			X					X				X	
8	¿Te sientes valorado como empleado?			X					X				X	

SATISFACCIÓN LABORAL

A	B	C								OBSERVACIÓN			
		coherencia				relevancia					claridad		
N	Ítems (pregunta)	B	M	A	M	B	MB	A	MA	B	M	A	M
		B	B	A	A	B	B	A	A	B	B	A	A
1	¿Qué te ha hecho sentir más satisfecho en tus trabajos anteriores?				X				X				X
2	¿Te sientes satisfecho con tu equipo de trabajo?				X				X				X
3	¿Te sientes satisfecho con tu jefe inmediato?				X				X				X

CÉDULA DE IDENTIDAD  **REPÚBLICA DEL ECUADOR**
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

APELLIDOS **CONDICIÓN CIUDADANIA**
TOALOMBO
MASABANDA

NOMBRES
ANGEL AMABLE

NACIONALIDAD
ECUATORIANA

FECHA DE NACIMIENTO
18 SEP 1988

LUGAR DE NACIMIENTO
TUNGURAHUA AMBATO

PILAHUIN

FIRMA DEL TITULAR


SEXO
HOMBRE

No. DOCUMENTO
040301151

FECHA DE VENCIMIENTO
20 OCT 2032

NAT/CAN
709620

NUI.1804454633




APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE
TOALOMBO PILAMUNGA RAFAEL

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE
MASABANDA PUNINA MARIA DOMINGA

ESTADO CIVIL
DIVORCIADO

LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN
AMBATO 20 OCT 2022

CÓDIGO DACTILAR
V4444V4242

TIPO SANGRE **O+**

DONANTE
Si

F. Alvear
 DIRECTOR GENERAL



I<ECU0403011517<<<<<1804454633
8809184M3210204ECU<SI<<<<<<<<0
TOALOMBO<MASABANDA<<ANGEL<AMAB

Anexo 3.

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

Por su experiencia y dominio de tema relacionado con el departamento de talento humano. Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de evaluación de la motivación y satisfacción laboral el mismo que será ejecutado para la investigación titulado ANÁLISIS DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.

Agradecemos su valiosa colaboración

Nombre: *Angel David Toalombo Tasna* Nivel académico: *Superior*
 Experiencia: *Asesor de negocios/Jefe de Fabrica* Tiempo: *10 años*
 jefe de Agencia
 Correo electrónico: *davidtasna12@gmail.com* Teléfono: *0988037135*

De acuerdo a los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

nota: La columna **A** sirve para identificar el número de ítems en el orden ascendente y consecutivo tal y como se presentan en el instrumento. La **B** contiene los ítems a valorar y la **C** tiene una escala del 1 a 4 para que el experto marque lo que considere correcto conforme a las categorías: (bajo(B); medianamente bajo(MB); alto(A); Muy alto(MA) para evaluar la coherencia, relevancia y claridad.

MOTIVACIÓN

A	B	C								OBSERVACIÓN			
		coherencia				relevancia					claridad		
N	Ítems (pregunta)	B	M	A	M	B	MB	A	MA	B	M	A	M
r		B	B	A	A	B				B	B	A	A
1	¿Qué te motiva a seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente en tu puesto de trabajo?												
2	¿Cuál ha sido tu mayor logro				X				X				X


REPUBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL
 IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

CÉDULA DE CIUDADANÍA N° 180493962-3

APELLIDOS Y NOMBRES
TOALOMBO TASNA ANGEL DAVID

LUGAR DE NACIMIENTO
**TUNGURAHUA
 AMBATO
 PILAHUIN**

FECHA DE NACIMIENTO: 1991-12-01
 NACIONALIDAD ECUATORIANA
 SEXO HOMBRE
 ESTADO CIVIL CASADO
 BLANCA KAROLINA
 TOAQUIZA CHUSIN




INSTRUCCIÓN **BACHILLERATO** PROFESIÓN / OCUPACIÓN **CONTADOR BACHILLER**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE **TOALOMBO PANDI JOSE MANUEL**

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE **TASNA PANDI JUANA MARIA**

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN
PUJILI
2016-08-18

FECHA DE EXPIRACIÓN
2026-08-18

V334311222





