



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO. CASO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.

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

Línea de Investigación:

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

Autora:

Erika Yolanda Chuquiana Quinatoa

Director:

PhD. Julio César Zurita Altamirano

Ambato – Ecuador

Noviembre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ERIKA YOLANDA CHUQUIANA QUINATOA**, con cédula de ciudadanía **1804853768**, autor del trabajo de graduación intitulado: "MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO. CASO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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 Universidad.

Ambato, noviembre 2023

Erika Yolanda Chuquiana Quinatoa
CC. 1804853768

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

Tema:

**MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO. CASO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.**

Línea de Investigación:

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

Autora:

Erika Yolanda Chuquiana Quinatoa

Julio César Zurita Altamirano, PhD.

CALIFICADOR

f. 

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Elva Aidée Llerena Barrero, Ing. Mg

CALIFICADOR

f. 

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. MBA

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARIA GENERAL
RECTORADURÍA

Ambato-Ecuador

Noviembre 2023

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a mi tutor el Ing. Julio Cesar Zurita Altamirano por sus consejos que fueron siempre útiles, usted formó parte importante de este proyecto con sus aportes profesionales que lo caracterizan.

Finalmente, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a cada uno de los profesores de la Escuela de Administración de Empresas, por impartir sus conocimientos y formarme como profesional.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por brindarme sabiduría y fortaleza en cada etapa de mi vida, con sus bendiciones pude alcanzar esta meta.

A mis padres, Marco y Martha, quienes han sido mi mayor apoyo, me han brindado su confianza y su amor incondicional en cada etapa de mi vida, mis mejores guías de vida. Hoy que concluyo esta etapa, les dedico este logro.

A mi hermana y mis tíos por darme su amor y palabras de aliento que permitieron, que nunca me rinda para cumplir con mi objetivo y por acompañarme en el transcurso de esta etapa.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es desarrollar un plan de motivación laboral y desempeño del capital humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA., en donde se utiliza como población de análisis a 16 colaboradores que abarcan los departamentos de marketing, crédito y cobranza de las sucursales ubicadas en la provincia de Tungurahua. Se utiliza los enfoques tanto cualitativos como cuantitativos basados en la investigación descriptiva y no experimental. Además, se utilizaron 3 instrumentos de medición para las variables de estudio (motivación y desempeño del capital humano) aplicadas al personal operativo y la entrevista al gerente de la institución. El primer cuestionario mide la motivación laboral enfocado a la teoría de Vroom, el cual postula 5 factores que son; expectativas, instrumentalidad intrínseca, instrumentalidad extrínseca, valencia intrínseca y valencia extrínseca, mientras que, el segundo cuestionario mide el desempeño del capital humano y está formado por 4 segmentos, que son; compromiso, trabajo en equipo, condiciones físicas de trabajo y creatividad. En los principales resultados se evidencia mayor necesidad de factores instrumentalidad externas a comparación con las internas, la población encuestada presenta una fuerte necesidad por demostrar capacidad, alcanzar reconocimiento y estatus. Mediante la prueba estadística coeficiente de correlación de Pearson se identifica, que 3 de los 5 factores de motivación laboral están fuertemente correlacionados con el desempeño del capital humano, por tal razón las estrategias que conforman el plan motivacional se orientan a la mejora de estos factores.

Palabras claves: motivación laboral, capital humano, plan de motivación

ABSTRACT

The objective of this research work is to develop a plan of labor motivation and performance of human capital for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA, where 16 collaborators from the marketing, credit and collection departments of the branches located in the province of Tungurahua are used as the population of analysis. Both qualitative and quantitative approaches based on descriptive and non-experimental research were used. In addition, 3 measurement instruments were used for the study variables (motivation and human capital performance) applied to the operating personnel and the interview to the manager of the institution. The first questionnaire measures work motivation focused on Vroom's theory, which postulates 5 factors: expectations, intrinsic instrumentality, extrinsic instrumentality, intrinsic valence and extrinsic valence, while the second questionnaire measures the performance of human capital and is made up of 4 segments: commitment, teamwork, physical working conditions and creativity. The main results show a greater need for external instrumentality factors compared to internal ones, since the surveyed population has a strong need to demonstrate ability, achieve recognition and status. The Pearson correlation coefficient statistical test identifies that 3 of the 5 factors of work motivation are strongly correlated with the performance of human capital, therefore the strategies that make up the motivational plan are oriented to the improvement of these factors.

Keywords: labor motivation, human capital, motivation plan

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. ESTADO DE ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1 Motivación Laboral en las organizaciones	8
1.2 Desarrollo del Capital Humano.....	19
1.3 Desempeño laboral y sus métodos de evaluación.....	24
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	28
2.1 Definición de enfoque, tipo y diseño de investigación.....	28
2.2 Análisis de los resultados de la investigación	32
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	45
3.1 Introducción.....	46
3.2 Diagnóstico.....	48
3.3 Objetivo del plan de motivación	48
3.4 Estrategias.....	49
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	79

INTRODUCCIÓN

Desde la década de 1980, se ha observado un aumento de la competencia internacional y la globalización de los mercados, lo que ha llevado a varias empresas a adoptar nuevas formas de organización del trabajo y orientar las relaciones laborales con el objetivo de incrementar la competitividad organizacional (Ho & Kuvaas, 2020). En un entorno competitivo e intensivo de la economía mundial, la supervivencia de muchas organizaciones depende de la capacidad de aumentar de forma continua la producción y mejorar la calidad, mientras se reducen los costos de producción, con el objetivo de alcanzar las metas planificadas por las empresas.

Por lo tanto, a nivel nacional como internacional, las entidades públicas como privadas buscan ser conformadas por talento humano competente y altamente calificado, mediante los cuales logren cumplir los objetivos organizacionales propuestos. Sin embargo, el óptimo rendimiento del talento humano puede verse afectado por factores como el clima laboral, la carga de trabajo, el estrés e incluso el síndrome de *burnout*, lo que puede manifestarse como una disminución de la fuerza de trabajo y una creciente falta de voluntad de los colaboradores para desarrollarse profesionalmente en sus áreas de trabajo.

Para entender el comportamiento del talento humano, se definen tres conceptos fundamentales: la administración del talento humano, el desempeño laboral y el capital humano. En primer lugar, la administración del talento humano consiste en la gestión del talento, es decir, es el esfuerzo sistémico y planificado para atraer, retener, desarrollar y motivar a empleados y gerentes altamente calificados, en donde se busca alcanzar tanto los objetivos del colaborador como de la empresa (Armijos et al., 2019).

En segundo lugar, el desempeño laboral, por su parte, se define como el esfuerzo que una persona coloca en la práctica de sus habilidades, oportunidades físicas o mentales, con el fin de lograr un rendimiento profesional. Los colaboradores son el medio principal para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por lo

que hoy en día, las compañías buscan mejorar el desempeño de sus empleados a través de continuos programas de capacitaciones y desarrollo para optimizar sus recursos humanos y crear ventajas competitivas frente a sus competencias (Bautista et al., 2020).

En tercer lugar, el capital humano, por su parte, se define como la participación explícita de los empleados, conocimientos y habilidades implícitas, que conducen a la competitividad. Otros aportes al concepto de capital humano los definen como la contribución de los empleados, por lo tanto, requiere conocimientos, habilidades y destrezas únicos y valiosos (Lin, 2017). En otras palabras, el capital humano se refiere simplemente al proceso que se relaciona con la formación, la educación y otras iniciativas profesionales para aumentar los niveles de conocimiento, destrezas, habilidades, valores y activos sociales de un empleado que conducirá a la satisfacción y el desempeño laboral (Vázquez, 2019).

Por lo cual, una adecuada gestión del capital humano y el desempeño laboral, es necesario entender el concepto de comportamiento organizacional. Este se define como la configuración de acciones e interacciones que tienen lugar en el trabajo por parte de los miembros de una organización y que afectan tanto directa como indirectamente el funcionamiento y la eficacia de la organización. Los comportamientos laborales que afectan positivamente a la organización y a sus miembros a menudo se denominan comportamientos productivos o cooperativos (Columba et al., 2018).

Por una parte, la motivación laboral es un factor clave para una gestión exitosa del comportamiento organizacional. La motivación se puede diferenciar en dos categorías, intrínseca o extrínseca y depende de las razones como de los objetivos que provocan el comportamiento o acción (Fisher & Lipson, 2019). Para Altindag (2020) define la motivación laboral como el grado de compromiso del personal o colaborador a lo largo de su jornada laboral.

Una organización busca gestionar un saludable comportamiento organizacional; sin embargo, el éxito de esta gestión dependerá de la motivación laboral del colaborador.

Por otra parte, la motivación laboral es un problema actual en la administración, no todas las tareas son interesantes para realizarlas. Las organizaciones encontrarán formas de mantener a sus empleados comprometidos con la institución en la que desarrollan sus actividades diarias de manera eficiente. Por lo tanto, la motivación laboral se refiere a los niveles generales de deseo de trabajar duro y enfatiza las fuerzas psicológicas que conducen a un comportamiento de trabajo (Aguirre et al., 2019).

Del mismo modo, se han llevado a cabo estudios científicos para identificar el comportamiento de estas variables y su relación en el ambiente laboral, tanto en empresas manufactureras, comerciales o de prestación de servicios a nivel nacional e internacional. Al analizar estos estudios, se puede obtener una idea clara de los objetivos analizados, las metodologías empleadas en la investigación, los instrumentos de recolección de datos y los principales hallazgos de las investigaciones.

Por ejemplo, en Argentina, una investigación analiza a dos empresas Pymes industriales de la ciudad de Rosario, la investigación emplea como herramienta de recolección de datos una encuesta auto administrada, altamente estructurada, previa explicación. La encuesta presentó 5 dimensiones que son; 1) Relaciones dentro de la empresa. 2) Condiciones de Trabajo. 3) Formación y evaluación. 4) Comunicación. 5) Satisfacción en el puesto de trabajo. Los resultados obtenidos apelan al fortalecimiento de las conexiones neuronales que recurre a herramientas auditivas y kinestésicas que hacen más agradables las condiciones de trabajo, que favorece la creatividad, reduce la incertidumbre y evita el estrés, despertar el interés por la tarea (Albano et al., 2019).

Así como, en Colombia, se analiza el efecto de los beneficios o regalías como parte integral de la remuneración a los colaboradores que buscan obtener un retorno en

el desarrollo del capital humano, el cual, sea medible por un incremento en la productividad. En la investigación realizada en 32 hoteles Pymes de Villavicencio miembros del gremio COTELCO, muestra como resultados la presencia de una influencia en la motivación y el desempeño laboral de manera positiva. Mientras que, el propósito por el cual los hoteles fijan los beneficios es para generar sentido de pertenencia en el colaborador (Torres, 2021).

Similarmente, estudios enfocados al identificar el nivel de motivación laboral y como se relaciona en el desempeño del personal que labora en las escuelas de conducción *Sportmanear*, los autores mencionan que un clima organizacional con enfoques educativos o de enseñanza, suma más importancia en el capital humano, por lo que nace la necesidad de mantener un personal motivado y comprometido. Al igual que el estudio anterior el instrumento de investigación utilizado corresponde a un cuestionario con preguntas cerradas mediante una escala de Licker, una vez recolectada la información fue procesada mediante el programa SPSS.

En el estudio anterior se obtiene como principales resultados, niveles óptimos de motivación laboral, debido a que los colaboradores se sienten identificados con la política de la empresa, excelente compañerismo entre empleados; sin embargo, los colaboradores no perciben algún tipo de incentivo por parte del ente patronal por el desarrollo de sus habilidades en sus actividades laborales. Es decir, se podría ejercer estrategias para incrementar el compromiso de los colaboradores mediante regalías con el propósito de obtener un mejor desempeño en la empresa (López et al., 2020)

Tal como, investigaciones en instituciones con un número mayor de empleados es el estudio realizado en Venezuela en una empresa dedicada a brindar servicios eléctricos en el Estado de Zulia cuya cantidad de empleados son 2.456 dando una población de 548 personas. La investigación utiliza una encuesta categorizada en la medición en niveles de logro, afiliación, competencia y poder, en donde se obtiene como principales resultados, que los colaboradores de la institución poseen una actitud favorable hacia el trabajo que les permite asumir el valor de la responsabilidad, mientras que, la principal característica de los colaboradores

fueron las actividades orientadas hacia el logro de sus objetivos laborales (Torres, 2019).

De igual forma, estudios elaborados en Colombia analizan la motivación laboral que busca la implementación de un programa de intervención psicológica en la empresa de servicios Níquel, mediante una escala de tres dimensiones, las cuales son, psicología, carga y organización laboral. Se obtiene como resultados un comportamiento bajo en las dimensiones psicológicas y organizacionales seguido de una valoración media en la dimensión de carga laboral. Los autores mencionan las limitaciones del talento humano con carentes indicadores de satisfacción o frustración en cuanto a la organización laboral lo que justificaría la poca actividad motivacional. En el estudio finalmente resalta la insuficiente conexión de los colaboradores con su medio de trabajo y se plantea acciones de reconocimiento por desempeño (Acosta et al., 2021).

De modo similar, investigaciones realizadas a nivel nacional analizan la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores del GAD Municipal del Cantón de Salinas, la investigación toma un enfoque mixto y se aplica una entrevista a 31 personas (alcalde, directivos y jefes departamentales), además, se aplica una encuesta a 157 personas, en donde se incluyen 17 preguntas cerradas que responden a 3 segmentos. 1) Sociodemográfica. 2) Preguntas relacionadas con motivación. 3) Preguntas orientadas al desempeño laboral. Se obtiene como principales resultados que el 35% de los encuestados mencionan no estar satisfechos ni insatisfechos en relación de no poder cubrir sus necesidades fisiológicas a través del trabajo desempeñado. La autora menciona que los niveles de motivación en los colaboradores del GAD Municipal de Salinas son óptimos y considera que se puede generar un incremento en su producción (Bohórquez et al., 2020).

En concordancia, estos antecedentes investigativos, muestra el esfuerzo de las organizaciones por cuidar de sus colaboradores y el ambiente laboral. Uno de los factores de mayor importancia es la motivación personal, el crear y mantener un adecuado espacio de trabajo, brinda la posibilidad de tener un mejor desempeño

organizacional a todos los involucrados, y mediante una gestión adecuada lograr el desempeño del capital humano.

Por lo tanto, la presente investigación busca analizar la motivación laboral en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA., empresa dedicada a la prestación de servicios financieros acorde a diferentes tipos de carteras de crédito. La cooperativa nace en el año 2002 en la parroquia de Quisapincha, con el objetivo de ayudar e impulsar el desarrollo económico del sector y sus alrededores; sin embargo, la institución presenta una disminución en el desempeño laboral de sus colaboradores durante los últimos 5 años. Esta dinámica es más evidente en los departamentos de: crédito, cobranza, contabilidad y marketing.

Por lo cual, se considera que el *stress* laboral que se genera por las actividades diarias y factores externos que actualmente se desarrollan afectan de forma directa o indirecta en el comportamiento del personal. Además, una de las principales causas para esta baja motivación laboral es la inexistencia de un adecuado plan de motivación laboral en la cooperativa, Esto se ve reflejado en el compromiso de los colaboradores, que lastimosamente no cumplen de forma eficiente con sus responsabilidades dentro de la organización. La continuidad de estos problemas genera pérdidas tanto para la institución como para el colaborador al percibir sus actividades poco agradables.

Es así como, se busca evaluar la siguiente problemática: ¿Cómo la motivación de los colaboradores afecta en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA.? Es decir, se indaga si la presencia de una baja motivación afecta en el rendimiento del colaborador y su percepción sobre sus funciones. Actividades que se estudian con el objetivo de establecer un plan correctivo ante esta situación y generar cambios positivos en beneficios de la organización y sus trabajadores. Adicionalmente, se establece la idea base a defender durante el desarrollo del presente estudio, la cual, menciona: La motivación laboral forma parte preponderante del desempeño de los trabajadores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA.

Por lo expuesto anteriormente el objetivo general que persigue el presente estudio es: Desarrollar un plan de motivación laboral y desempeño del capital humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA. Mientras que, la obtención de los resultados se contempla mediante los siguientes objetivos específicos: 1) Fundamentar teórica y científicamente las variables de estudio. 2) Diagnosticar la situación actual de la motivación laboral y el desempeño del capital humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA. 3) Diseñar estrategias de motivación laboral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA., que contribuya en la motivación y el desempeño laboral.

En relación con la metodología para dar cumplimiento a lo definido anteriormente se realiza una investigación descriptiva con un enfoque mixto (cualitativo, cuantitativo), en donde se desarrolla las siguientes etapas: En primer lugar, se fundamentan teóricamente las variables analizadas, es decir, motivación y desempeño laboral. En segundo lugar, se diseña y aplica una encuesta para medir el grado de motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA. ubicados en la Provincia de Tungurahua. En tercer lugar, se brinda una propuesta para mejorar las variables analizadas, basada en los fundamentos y antecedentes teóricos estudiados.

Cabe destacar que se realiza una medición del desempeño laboral, la cual se evalúa en función de los siguientes aspectos: independencia, liderazgo, relaciones, organizaciones, reconocimiento, remuneraciones e igualdad. La encuesta se aplica a un total de 16 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA. en la Provincia de Tungurahua. La información recolectada es tabulada y analizada mediante el programa estadístico SPSS.

Es importante mencionar que la investigación tiene un diseño no exploratorio, ya que las variables estudiadas, motivación y desempeño laboral, no son manipuladas durante su análisis. El objetivo principal de esta metodología es brindar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA. una herramienta efectiva para gestionar de manera adecuada el capital humano y mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

CAPITULO I. ESTADO DE ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Motivación Laboral en las organizaciones

La motivación laboral se puede entender como el resultado de un conjunto de diferentes esfuerzos o acciones con el propósito de lograr un objetivo, toda empresa busca desarrollar las capacidades de sus empleados y que estos puedan responder y participar en el desarrollo de la organización. En el siguiente apartado se desarrolla la motivación laboral y otros temas relacionados con las variables en estudio.

También, la motivación es un estado de ánimo, lleno de energía y entusiasmo, que impulsa a una persona a tomar ciertas acciones y actitudes para lograr los objetivos deseados (Rodríguez et al., 2020). Para una mejor comprensión de la motivación, según Moran (2021), es importante entender que se desarrolla de una carencia, necesidad fisiológica o psicológica que activa una conducta o un impulso que se dirige a una meta o incentivo, así, la motivación consta de tres elementos que interactúan y son interdependientes (Bayser, 2022), estos elementos son; necesidades, unidades y los incentivos que se encuentran detallados en el cuadro 1.

Cuadro 1. Elementos de la motivación

Necesidades	Unidades	Incentivos
Se crean cada vez que hay un desequilibrio fisiológico o psicológico.	Se configuran para aliviar las necesidades. Están orientados a la acción y brindan un impulso energizante hacia el logro de una determinada meta o el cumplimiento de una determinada tarea.	Es cualquier cosa que pueda mitigar una necesidad y disminuir la intensidad del impulso.

Fuente: Tomado a partir de Bayser (2022)

En consecuencia, la motivación con respecto a un puesto de trabajo es esencial; sin embargo, mantener una motivación alta no es fácil porque solo unas pocas personas tienen características con altos intereses (Nuriman, 2021). Esto significa que hay personas que naturalmente se sienten más motivadas y comprometidas con su trabajo, mientras que otras pueden necesitar un esfuerzo adicional para

mantenerse motivadas y enfocadas en sus tareas laborales. Por lo tanto, se presta una mayor atención a la motivación de los trabajadores y se toma medidas para mantenerla alta, esto puede impactar en su desempeño y en el éxito de la empresa. Cuando se habla de motivación laboral es necesario expresar cuatro denominadores comunes. Los cuales son: Activación, dirección, persistencia e intensidad del comportamiento. Se entiende por actividades del comportamiento como el impulso o la energía detrás de las acciones dirigido a un objetivo. En cuanto a la dirección del comportamiento, se refiere a los caminos que las personas eligen para alcanzar sus objetivos y, se denota en la regulación del comportamiento hacia objetivos específicos (Fatih, 2018).

Así pues, la persistencia del comportamiento tiene que ver con los esfuerzos continuos en el logro de las metas, a menudo frente a los obstáculos, y se demuestra mediante una actividad sostenida durante un periodo de tiempo. Finalmente, la intensidad de la conducta se refiere a la medida del esfuerzo realizado para alcanzar una meta. Una definición de motivación laboral que cubre estos denominadores es presentada por Katzell y Thompson en el año de 1990, los cuales, lo definen como el constructo amplio perteneciente a las condiciones y procesos que explican la excitación, dirección, magnitud y mantenimiento del esfuerzo en el trabajo de una persona (Fatih, 2018).

Acorde a lo mencionado por Peña & Villón (2018) afirman que, en aquellas empresas en donde se mantiene altos niveles de motivación en los empleados, de igual forma brindan una mejor satisfacción hacia clientes internos como externos. Es decir, cuando los empleados están altamente motivados, están más comprometidos con su trabajo y tienden a esforzarse más para cumplir con sus responsabilidades. Esto puede llevar a una mayor satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, los empleados están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para garantizar que se satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Por lo tanto, el ejercicio de motivar a los empleados se ha convertido en un rasgo de éxito ya que de ello depende, el desarrollo de una mayor producción laboral (Johari & Jha, 2020).

Así es como, se identifica al origen de la motivación como una necesidad que parte a la generación de actitudes necesarias y al planteamiento de metas que generen éxito. Posteriormente, luego de cubrir la necesidad requerida, el individuo adopta nuevas metas por alcanzar (Puma & Estrada, 2020). El estudio de la motivación laboral, actualmente se desarrolla en tres tipos de niveles, los cuales son; individual, grupal y entre grupos, más allá del énfasis dominante en la motivación a nivel individual, los académicos han prestado una atención cada vez mayor al papel de la motivación en los grupos y equipos de trabajo (Galindo & Bezanilla, 2019).

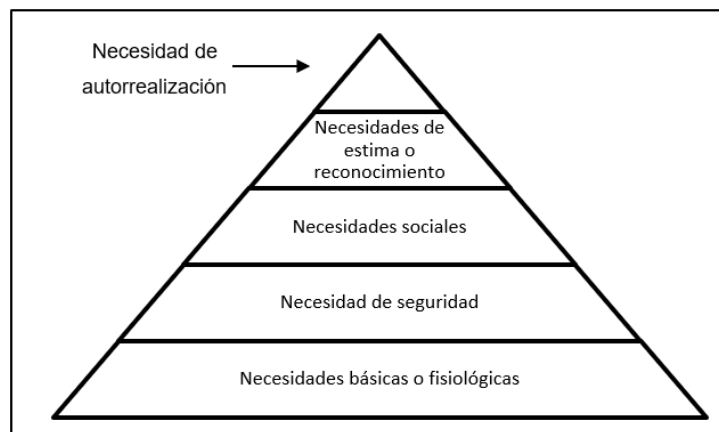
También, el estudio de la motivación laboral por niveles intenta explicar cómo los estados motivacionales afectan la generación, búsqueda y cumplimiento de metas (Puma & Estrada, 2020). Mientras que, los estados motivacionales del equipo son una función del clima de liderazgo, las normas del grupo, el diseño del trabajo y la retroalimentación del equipo (Fatih, 2018). Además, los procesos motivacionales individuales y de equipo se incluyen recíprocamente, al igual que el desempeño individual y de equipo. Aunque en cada uno de los niveles de análisis de motivación laboral concuerda que, para promover la productividad hacia un mejor desarrollo es necesario una fuerza laboral motivada, la cual, estará debidamente calificada.

Entonces, una de las actividades que busca cumplir tanto gerencia como talento humano corresponde a la identificación del personal motivado. No obstante, cuando se presenta una carencia de motivación laboral el comportamiento de los colaboradores cambia y se puede calificar como conductas anti laborales, es el ejemplo del ausentismo, negligencia o simplemente el incumplimiento del deber, todos estos factores funcionan negativamente para el desempeño y la credibilidad de una organización. Dentro de la literatura existen diversas teorías propuestas que buscan describir el comportamiento de la motivación en las organizaciones empresariales.

En primer lugar, la teoría de las necesidades jerárquicas de Abraham Maslow indica que una persona está motivada cuando todas sus necesidades están satisfechas (Albu, 2020). Se establece 5 niveles de necesidades humanas (fisiológicas, seguridad, amor/pertenencia, estima y autorrealización) véase figura 1, en donde,

las necesidades más bajas en la jerarquía serán satisfechas antes de atender aquellas necesidades superiores (Bayser, 2022).

Figura 1: Pirámide de Maslow



Fuente: tomado a partir de Doubront (2020)

En segundo lugar, la teoría de los dos factores de Herzberg en el año de 1959 clasificó las necesidades en dos amplias categorías; Factores de higiene (extrínsecos) y motivadores (intrínsecos) (Vilar & Alarcón, 2021). Esta teoría sostiene que la actitud de un individuo hacia su trabajo puede determinar la contribución positiva o negativa en el desempeño de dicho individuo en relación con la labor que realiza (Ojeda & Plazola, 2021). Herzberg se basa en el supuesto de que lo contrario a la satisfacción no es la insatisfacción y que la eliminación de los factores insatisfactorios del trabajo no necesariamente lo convierte en satisfactorio (Pinto, 2022).

A partir del supuesto anterior, se considera a los factores de motivación como acciones para aumentar la satisfacción laboral, mientras que, los factores de higiene trabajan para reducir la insatisfacción laboral (Ramírez & Torres, 2020).

Cuadro 2. Motivación de Herzberg

Factores Motivacionales	Responsabilidad
	Progreso.
	Crecimiento.
	Realización.
	Reconocimiento.
	Posición.
Factores Higiene	Relaciones interpersonales, supervisión
	Colegas y subordinados
	Supervisión técnica
	Políticas administrativas y empresariales.
	Estabilidad en el cargo
	Condiciones físicas de trabajo.
	Salario.
	Vida Personal.

Fuente: Elaboración propia basado en Penagos et al. (2018)

En tercer lugar, la Teoría de la Motivación Humana de McClelland menciona que los colaboradores poseen uno de los tres principales motivadores impulsores: 1) necesidades de logro, 2) afiliación o 3) poder. Uno de estos impulsos es dominante en el comportamiento y depende de la experiencia de vida (Oseda et al., 2021). Adicionalmente, McClelland menciona que una gran mayoría de personas posee y exhibe una combinación de estas necesidades (Madero, 2019). Los tres motivadores que analiza la teoría de McClelland son:

- Necesidad de logro: La investigación de Herzberg demuestra que las personas se esfuerzan por alcanzar el logro de necesidades (higiene) porque no son felices sin ellas, pero una vez satisfechas, el efecto pronto desaparece: la satisfacción es temporal. Entonces, las personas solo están verdaderamente motivadas al permitirles conseguir y satisfacer los factores que Herzberg identifica como motivadores reales, como el logro, el avance, el desarrollo, etc., que representan un nivel mucho más profundo de significado y realización (Herna, 2018).
- Necesidad de afiliación: fomento en la toma de decisiones participativas, mostrar preocupación por el bienestar de los miembros, interactuar con el equipo y el grupo administrativo. Este enfoque del liderazgo es diferente al

concepto dominante de supervisión, en otras palabras, estas personas están interesadas en "establecer redes", o en términos simples, en establecer tantos contactos amistosos y profesionales como sea posible. Les encanta ayudar a los demás, se sienten atraídos por el trabajo que les da la oportunidad de socializar.

- La necesidad de poder se expresa en el deseo de influir en otras personas, en la pirámide de Maslow, esta necesidad se encuentra entre la necesidad de respeto y la necesidad de autoexpresión (Ojeda & Plazola, 2021). Estas personas a menudo defienden diligentemente sus posiciones, no temen la confrontación y requieren una mayor atención a su persona. Están llenos de energía y tienen excelentes habilidades de oratoria. No tienen miedo de asumir responsabilidades, son excelentes organizadores, saben cómo inspirar a los demás (Pinto, 2022).

Por ende, la teoría de la motivación de McClelland se puede explicar brevemente de la siguiente manera: las necesidades adquiridas insatisfechas contribuyen a una disminución en el rendimiento y la productividad de un colaborador. En el sistema de gestión de una organización, es importante utilizar métodos de motivación, con el cual, se logre un entorno en el que los empleados se esfuercen por obtener el éxito, trabajar juntos y mejorar constantemente la eficiencia de toda la empresa.

Finalmente, la teoría de la expectativa de Vroom menciona que la motivación de un individuo se ve afectada por sus expectativas sobre el futuro. Esta teoría trata sobre la elección, explica los procesos que un individuo sufre para tomar decisiones. Esta teoría es una representación cognitiva, debido a la consideración del ser humano como un ser pensante y racional centrada en los resultados o recompensas, es decir, las acciones de un individuo son impulsados por las consecuencias esperadas según sus cálculos o expectativas (Vázquez, 2014, pág. 4).

La motivación, según Vroom, se reduce a la decisión de cuánto esfuerzo se aplica en una situación de tarea específica. En la teoría de Vroom, hay tres factores importantes que determinan la motivación que son: expectativa, valencia e

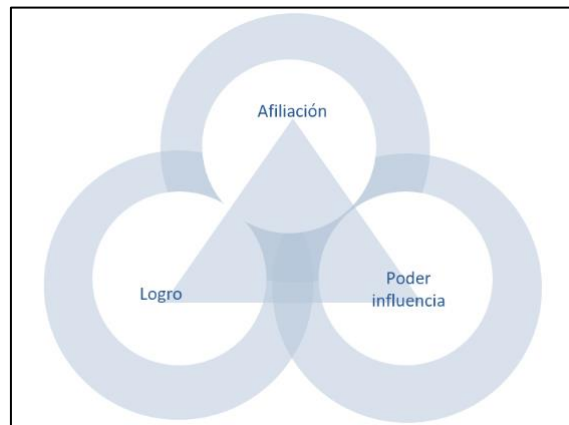
instrumentalidad. La teoría menciona que el empleado cambia su nivel de compromiso que depende del valor que le atribuye al precio y de la fuerza que se le asigna entre su esfuerzo y el resultado económico que obtiene, Según Vroom, las personas creen que cuanto mejor hagan un trabajo, mayor es la recompensa que reciben. Por lo tanto, las expectativas es un conjunto de confianza de que el esfuerzo da lugar a un excelente desempeño en la organización.(Villareal et al., 2020).

Así mismo, el factor valencia hace referencia es cuánto se valora el resultado, si es que se evalúa. Una recompensa no tiene que ser un gran gesto, solo tiene que ser significativa para el empleado, ya sea una bonificación, tiempo libre adicional o simplemente un poco de reconocimiento. Para que la valencia sea positiva, la persona debe preferir lograr el resultado en lugar de no lograrlo. (Si alguien está motivado principalmente por el dinero, es posible que no valore las ofertas de tiempo libre adicional). Por último, la instrumentalidad adquiere valor en la medida que el colaborador siente que el esfuerzo trae una bonificación (Pinto, 2022).

Como se menciona anteriormente, la clasificación de la motivación laboral se define como intrínseca y extrínseca, por un lado, la motivación intrínseca surge de la satisfacción que proporciona una tarea durante su ejecución. En otras palabras, es la automotivación, la autoestimulación de una persona y no requiere una tercera fuente. Incluye una parte objetiva que está relacionada con las habilidades humanas. Esto significa que, si es bueno en ciertas tareas, se siente más realizado porque obtendrá buenos resultados. Y si no tiene éxito, la motivación disminuirá. En definitiva: es la motivación laboral la que está directamente relacionada con la satisfacción personal.

Por otro lado, la motivación laboral extrínseca, corresponde a factores externos, es decir, de un tercero, se refiere al proceso, recursos, reconocimiento externo, mejores resultados y el impacto de la misión que se realiza. Además, a menudo se asocia con objetivos o recompensas, pero está destinado a desvanecerse con el tiempo.

Figura 2: Teoría de Vroom

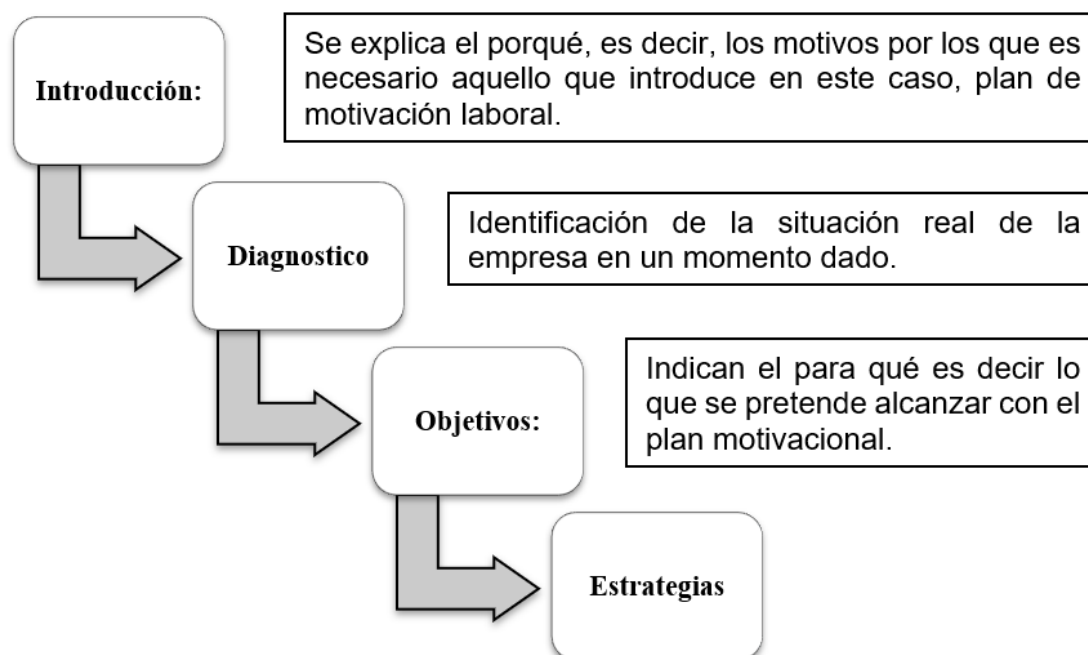


Fuente: Elaboración propia en base a Bucheli & Cipriano (2019)

Igualmente, en la aplicación de un plan de motivación laboral se busca identificar, trabajar y mejorar la motivación de los colaboradores en una organización, de igual manera, está orientado a un análisis estratégico que facilite la mejora del clima laboral en una empresa.

Para el desarrollo de un plan motivacional es necesario partir desde el conocimiento teórico y su estructura de los conceptos lo que permite tomar las decisiones más adecuadas en cada caso empresarial y a su vez, generar calidad de vida para los diferentes actores y participantes en las organizaciones. A continuación, se detalla el contenido que presenta un plan motivacional aplicable a una empresa acorde a lo expuesto por Turner & Helen (2018)

Figura 3: Etapas del plan motivacional



Fuente: modificado a partir Turner & Helen (2018)

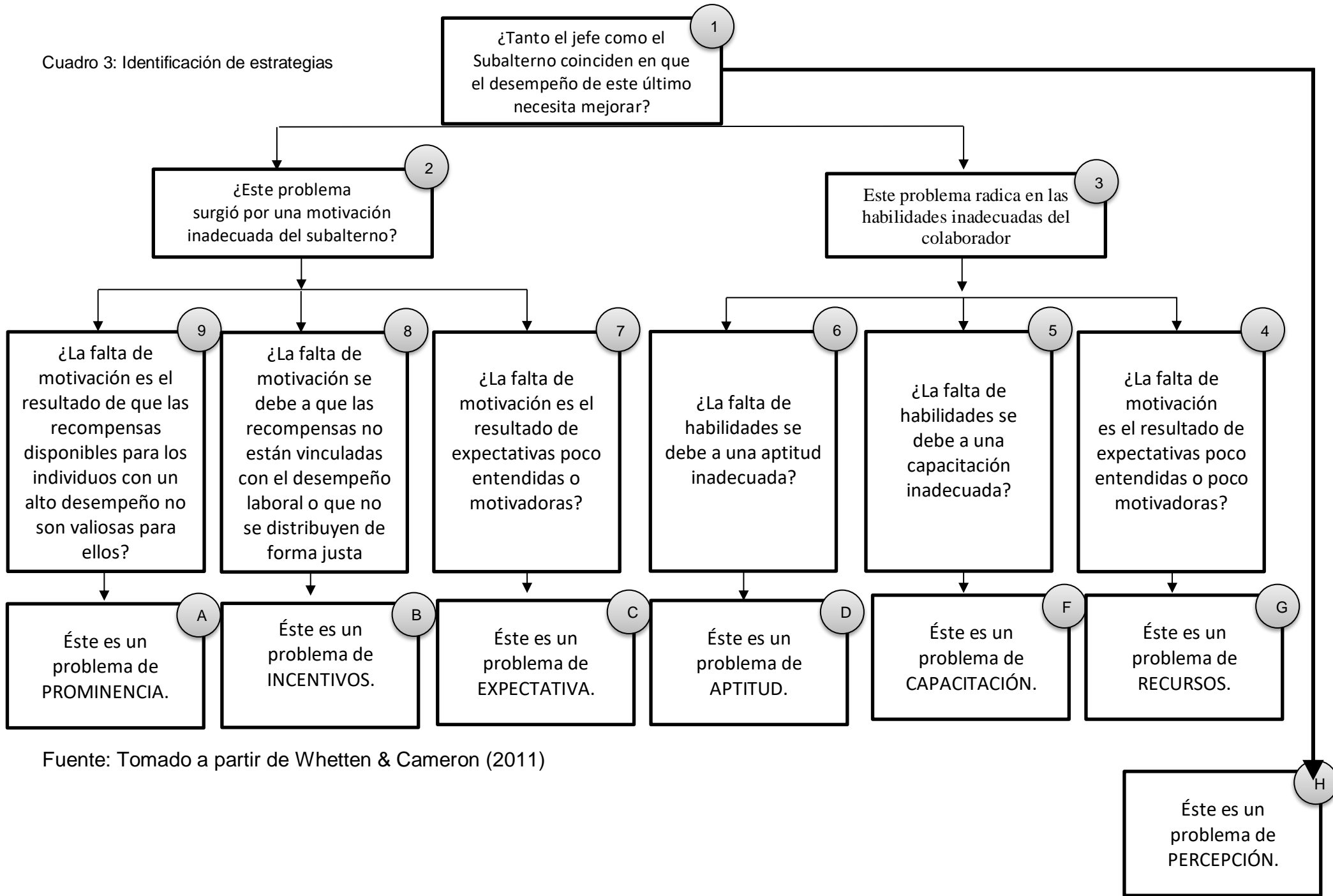
Identificación de estrategias para el plan motivacional

El diagnóstico adecuado es un aspecto fundamental en el desarrollo del plan motivacional, que permite la creación de estrategias en el entorno natural de la empresa (Fuentes et al., 2020). El modelo de diagnóstico permite obtener una clara interpretación de las partes involucradas en la investigación (jefaturas y colaboradores), en donde se señala con precisión las causas de la insatisfacción y de los problemas de desempeño, la tipología de los diferentes problemas se dividen de la siguiente forma, vease en la figura 4:

- Problema de percepción, surge como consecuencia de la falta de comunicación en donde director y colaborador tienen diferentes puntos de vista sobre el desempeño del subordinado. El problema se soluciona cuando ambas partes colaboran en el planteamiento de metas, en el caso de no existir un acuerdo en primer lugar se resolverán dicha discrepancia.

- Problema de recursos, se origina cuando el bajo desempeño inicia desde la escases de apoyo o a su vez la falta de recursos, los cuales, se compenden como material y el apoyo necesario hacia el personal.
- Problema de capacitación, existen eventos particulares en donde se necesita realizar actividades que exceden el nivel actual de habilidades o conocimientos que cuenta el personal, este problema se soluciona mediante capacitaciones.
- Problemas de aptitud, se identifica cuando se desarrolla planificaciones o estrategias para el mejoramiento de la motivacion en la institucion sin éxito, bajo estos antecedentes se requiere medidas más estrictas que incluyen la reubicación del personal o finalmente eliminarla de la organización.
- Problema de expectativa, es el resultado del establecimiento de metas sin la correcta comunicación al personal, es decir, las metas de las jefaturas son diferentes a las metas deseadas por el colaborador, de igual forma se origina cuando las expectativas son irreales o impuestas.
- Problema de incentivos, esto se debe a la presencia de planificación de recompensas sin éxito, en donde, crea en el individuo el pensamiento que el desempeño no genera diferencia alguna o a su vez no ha recibido retroalimentación por su desempeño. Esta problemática puede solucionarse con acciones del director en donde se consulte la satisfacción con las recompensas y su percepción en cuanto a la equidad, esto brinda la oportunidad de reestructurar el plan de compensación.
- Problemas de prominencia, esta problemática se deriva de la anterior y surge en la importancia que el colaborador atribuye a las recompensas disponibles, es decir, los gerentes ofrecen recompensas que no son consideradas como valiosas para los colaboradores.

Cuadro 3: Identificación de estrategias



Fuente: Tomado a partir de Whetten & Cameron (2011)

1.2 Desarrollo del Capital Humano

En la década de 1950, se establece cuatro factores de producción, que son el capital físico, la mano de obra, la tierra y la gestión; sin embargo, estos factores no logran explicar completamente el crecimiento económico, lo que lleva a la identificación de un factor residual llamado brecha, que posteriormente se conoce como capital humano (Vergara et al., 2021). En 1961, Schultz identifica este factor y lo incluye en los factores de producción. Desde entonces, el concepto de capital humano se convierte en un factor importante en la economía y se ha ampliado aún más para incluir otros términos como el capital financiero, organizacional, intelectual, estructural, relacional, del cliente, social, de innovación y de proceso (L. Gómez et al., 2020).

Por consiguiente, la Teoría del Capital Humano, es propuesta por Schultz en 1961 y desarrollada por el economista Gary S. Becker en su obra sobre la economía de la capacitación (Cuesta & Valencia, 2017). La teoría establece que la educación y la formación proporcionan conocimientos y habilidades útiles a los trabajadores, lo que aumenta su productividad e ingresos. Esta teoría también distingue entre el capital humano específico y el general, que se refiere a habilidades específicas de la empresa y habilidades generales adquiridas a través de la educación y capacitación (Guerrero, 2020).

Además, el capital humano se considera similar a los medios físicos de producción, como las fábricas y las máquinas, y se puede invertir en él a través de la educación, capacitación y tratamiento médico. La inversión adicional en capital humano promueve un estímulo en la producción, y el principio fundamental que sustenta la Teoría del Capital Humano, que es la creencia en las capacidades de aprendizaje de los trabajadores, que genera un valor comparable a otros recursos involucrados en la producción de bienes y servicios (Duflo, 2022)..

Adicionalmente, otras definiciones de organismos internacionales mencionan al capital humano como “conocimiento, habilidades y capacidades de los individuos que tienen valor económico para una organización”. Mientras que, la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Fulvio et al., 2018). Hay que mencionar, si las organizaciones utilizan de forma correcta el capital humano los resultados incrementarían la rentabilidad para el individuo, organización y la sociedad en general (la Hoz & Grisales, 2021).

Así es que, la Teoría del Capital Humano, por lo tanto, busca explicar los beneficios de la educación, la formación como una vía de inversión en recursos humanos y la propuesta principal es que las personas son consideradas una forma de capital para el desarrollo (Rodríguez & Suárez, 2018). Desde esta perspectiva, la educación y la escolarización son vistas como inversiones deliberadas que preparan la fuerza laboral y aumentan la productividad de los individuos y las organizaciones (Licona & Pérez, 2018). Con su énfasis en ver a las personas como capital, la Teoría del Capital Humano, al igual que, el campo del desarrollo de recursos humanos enfrentó críticas en su desarrollo inicial (Hairston & Nafukho, 2019).

Una de las principales críticas que enfrentó la teoría del capital humano fue el postulado denominado teoría de la señalización, la cual, sostiene que la educación aumenta la productividad y los ingresos, pero la relación causal subyacente no se produce a través de una mejora en la capacidad cognitiva, sino porque la educación ayuda a seleccionar o segregar a los trabajadores más capaces de los menos capaces (Vázquez & Castañeda, 2019). En este caso, los niveles de educación refleja ciertas características no adquiridas en el proceso de ser educado pero que son necesarias para el logro educativo como la diligencia, la sinceridad y la motivación (Hairston & Nafukho, 2019).

Entonces, los trabajadores educados son todos cualitativamente diferentes, que poseen habilidades innatas diferenciales y el logro educativo es un indicador de esas habilidades innatas, el éxito en la educación, tal como se refleja en las notas, no es simplemente el resultado de un proceso aleatorio, sino que se gana a través del trabajo arduo, los buenos hábitos, la honestidad y muchas otras características deseables que los empleadores consideran valiosas al seleccionar empleados para sus empresas (Jiménez et al., 2021). Además, al considerar un vínculo entre la productividad y el ingreso se presentan contradicciones que cuando la

productividad se mide objetivamente por unidades físicas, el vínculo entre el ingreso y la productividad se vuelve tenue (Moreno, 2019).

Es decir, si se espera que los trabajadores reciban un salario proporcional a su productividad, se puede pensar que existe una relación directa entre ambas variables; sin embargo, la medición objetiva de la productividad en términos físicos puede no ser suficiente para establecer esta relación, debido a que existen otros factores que pueden influir en el ingreso que recibe el trabajador. Por ejemplo, puede haber diferencias en los niveles de habilidad, experiencia o responsabilidad de cada trabajador, lo que puede hacer que la medición objetiva de la productividad no refleje completamente su contribución a la empresa. Así, aunque la productividad es importante, otros factores como la negociación colectiva o las políticas internas de la empresa también pueden influir en el ingreso de los trabajadores.

Según Fischer afirma que las organizaciones requieren una serie de cosas para ser eficaces, pero el factor que tiene más probabilidades de proporcionar una ventaja competitiva potencial son los recursos humanos y cómo se gestionan estos recursos (Membiela et al., 2019). Por lo tanto, la entrega efectiva de los productos o servicios que oferte una empresa depende de la calidad del personal a nivel profesional, técnico, supervisión y de los trabajadores en todas las etapas, desde el inicio del proyecto, mediante el diseño y la implementación, hasta su finalización (Jiménez et al., 2021). Adicionalmente, es importante capacitar, desarrollar y retener una fuerza laboral de calidad capaz y comprometida con el éxito de la industria.

En efecto la globalización, cambios tecnológicos, la complejidad del mercado y el creciente número de competidores en todas las industrias han dado una gran importancia al desarrollo del capital humano porque es una parte crítica de la capacidad competitiva de la organización (Laverde, 2021). Sin embargo, la tecnología de producción, el financiamiento y el marketing pueden ser copiados por otros competidores, pero la estrategia más difícil de copiar son las formas únicas en que una organización optimiza su fuerza laboral a través del desarrollo integral

del capital humano hacia la realización de las metas organizacionales, la supervivencia a largo plazo y la sostenibilidad.

De la misma manera, Lojan & Méndez (2021) mencionan que el éxito de la organización no se basa en factores convencionales como el tamaño de la empresa, imagen corporativa, nicho de mercado adecuado, una cuota de mercado dominante, etc., sino en cómo se trata a los empleados. En efecto, en un entorno de cambio constante y competencia feroz, el desarrollo del capital humano es una ruta verdadera e inevitable para desarrollar ideas de reconfiguración, innovación, calidad y mejora continua, así como otras variables críticas necesarias para triunfar en el mundo empresarial.

Por tal razón, es importante que se desarrollen políticas y estrategias efectivas para promover el desarrollo y la gestión de la capacidad humana dentro de la industria (Saucedo et al., 2020). En paralelo, emplear y mantener a los mejores empleados en la organización es parte de la valoración de las empresas, las organizaciones tienen que elevar el nivel de aprendizaje organizacional, aumentar el nivel de habilidades o capacidades de los empleados alentándolos, promueve una atmósfera donde se cree, comparta y aplique el conocimiento con el propósito de convertir el aprendizaje en un hábito (Ciruela, 2019).

Para Alvino et al. (2019) postula que se puede esperar que las organizaciones con mayores cualidades generales y específicas de capital humano muestren niveles más altos de desempeño que aquellas con niveles más bajos de dichas cualidades. Es decir, un alto capital humano genera mayores ingresos y ganancias en comparación con otros activos. Una persona con un alto nivel educativo le permite realizar tareas de alto valor agregado de manera más eficiente, además, es capaz de aplicar ideas nuevas e innovaciones en su trabajo.

El enfoque de gestión del capital humano se inclina a disciplinas como la psicología industrial-organizacional y administración, quienes buscan representar una serie de factores que motivan a los empleados a desempeñarse bien en sus puestos de trabajo. Se han revisado varios estudios para determinar los elementos que

integran el capital humano, y se ha encontrado que el conocimiento y las habilidades son los más predominantes, seguidos por las actitudes y el aprendizaje. Pocos estudios incluyen las características demográficas del personal y dan poca relevancia al tema de los valores. Al examinar los modelos de capital intelectual, se mantiene la predominancia del conocimiento y las habilidades como elementos integrantes del capital humano, seguidos en su orden por el aprendizaje, las capacidades y las competencias.

Se percibe que las aptitudes son equivalentes a las habilidades o destrezas, y que las competencias integran aspectos de capacidad, actitudes y valores. La competencia laboral se refiere a conocimiento contextualizado y aplicado a situaciones concretas de trabajo, mientras que el conocimiento apunta más a lo genérico del nivel educativo en función de un oficio, un campo de estudio o una profesión. El aprendizaje puede ser considerado como un elemento particular o una capacidad o competencia, según el modelo que se utiliza.

Para Alvino et al. (2019) propone crear un índice multidimensional que permita comparar la dotación de capital humano entre individuos. Este índice combina diferentes componentes del capital humano, como la formación escolar y la experiencia laboral, en una sola medida multiplicativa para facilitar las comparaciones. Para solucionar el problema de que algunos individuos tengan valor cero en algún componente, el autor sugiere medir cada componente en relación con la media de la población. La idea es que la construcción de un indicador de capital humano tendrá en cuenta la heterogeneidad de los componentes y la necesidad de que la medida sea interpretable y útil desde una perspectiva teórica y empírica.

El artículo de Arrazola et al. (2000) y el de Arrazola y Hevia (2001) propone un modelo de determinación salarial que tiene en cuenta la depreciación del capital humano. Este modelo permite estimar la dotación de capital humano, que toma en consideración la evolución salarial y la dimensión del capital humano como generador de rentas. En otras palabras, estos estudios se enfocan en analizar cómo la depreciación del capital humano afecta la determinación de salarios. La

depreciación del capital humano se refiere a la disminución de las habilidades y conocimientos adquiridos por un individuo a lo largo del tiempo, lo que puede disminuir su productividad y, por lo tanto, su capacidad para generar rentas.

Finalmente, se puede mencionar que las empresas tienen datos e indicadores sobre algunos aspectos relevantes, los cuales se analizan de manera aislada y sin una perspectiva sistémica. Se insiste en la necesidad de medir de forma continua, establecer periodos previamente definidos para la evaluación del desempeño y la medición de la cultura organizacional. Esto proporciona información valiosa sobre el nivel de competencias de los trabajadores, el conocimiento y la vivencia de los valores corporativos, la orientación al cambio y el aprendizaje.

Además, se proponen nuevas líneas de investigación para establecer la relación y el efecto del capital humano en los resultados de la empresa. Esto incluye el diseño de modelos de medición a mayor escala, la valoración del resultado de la gestión humana a partir del incremento, estancamiento o deterioro del capital humano, o la mejora en uno o varios de sus componentes. También se sugiere el uso de las mediciones del capital humano de la empresa para la toma de decisiones de gestión humana, como retiros de personal, promociones y formación.

1.3 Desempeño laboral y sus métodos de evaluación

Las organizaciones necesitan calificaciones precisas en la medición del desempeño laboral. Por tal razón, se entiende por desempeño laboral como el comportamiento hacia la productividad de los colaboradores en contribución de las metas de la empresa, es decir, como los individuos se relacionan con sus deberes laborales (Rodríguez & Suárez, 2018). Para Vázquez & Castañeda (2019) el desempeño laboral es la forma para alcanzar metas o a su vez un conjunto de metas dentro de una organización.

En el método de evaluación se identifica las escalas gráficas, es un método de evaluación del desempeño que enumera los rasgos y comportamientos deseados para cada rol, luego califica a los trabajadores en cada uno de ellos en una escala

numerada. Los atributos pueden incluir puntualidad, calidad del trabajo, conocimiento del trabajo, trabajo en equipo, rendición de cuentas, responsabilidad, etc. Esto ayuda a una organización a determinar los niveles de desempeño de los empleados, aumentar la eficiencia, la productividad y realizar ajustes salariales o promociones (Puma & Estrada, 2020).

El método de escala de calificación gráfica también ayuda a los gerentes de recursos humanos a obtener datos cuantitativos sobre varios atributos de los empleados en relación con una descripción de trabajo específica. Se enumera una cantidad predeterminada de preguntas y se responde mediante una escala numerada (1-5 o 1-10). En una escala del 1 al 5, una puntuación de 1 normalmente significa que el comportamiento es inexistente en el empleado. Una puntuación de 5 calificaría al empleado como excelente con respecto a ese comportamiento en particular (Bautista et al., 2020).

Entre los métodos más conocidos para evaluar el desempeño de los colaboradores es a través de la técnica conocida como la elección forzada. Bajo este método, los calificadores se ven obligados a dividir a sus empleados de manera uniforme en ciertas categorías que varía de una organización a otra.

Las categorías pueden ser mala, regular, buena y excelente o basadas en percentiles como 10% mala, 40% bastante buena, 40% buena y 10% excelente. Este método se aplica ampliamente y se ha considerado eficaz en las empresas de servicios. Sin embargo, el método también tiene algunos inconvenientes (Acosta et al., 2021).

- Crea una falsa competencia entre los empleados.
- Es posible que no todos los empleados encajen perfectamente en una categoría, lo que lleva a su ubicación en una categoría que no refleja su verdadera imagen.
- Los evaluadores pueden terminar por identificar a los empleados más visibles en categorías superiores y a los menos visibles en una categoría deficiente, independientemente de su desempeño laboral.

En cuanto, al método de comparación por pares, forma las parejas de empleados del mismo puesto de trabajo o nivel, posteriormente, se evalúan en función del desempeño de cada uno. Los evaluadores califican temas como habilidades, experiencia, trabajo en equipo, comportamiento, etc. y eligen al empleado con mejor desempeño. Para ser precisos, los evaluadores reciben un cúmulo de papeletas, cada una de las cuales contiene un par de nombres de empleados. El colaborador que los evaluadores consideran el mejor recibe una marca y el proceso se repite para todos los pares. Al final, el empleado que logra obtener la mayor cantidad de puntos se considera el mejor, mientras que el empleado que obtiene menos puntos se considera comparativamente malo (D. Torres et al., 2020).

Por otra parte, el método de incidentes críticos se utiliza para evaluar la capacidad de los empleados para trabajar durante una situación crítica. En general, todos los empleados se desempeñan de la misma manera durante situaciones normales, pero son muy pocos los que también pueden mantener su desempeño durante el tiempo desfavorable. Bajo este método, el evaluador mantiene un registro de los comportamientos efectivos e ineficaces de los empleados individuales en el lugar de trabajo. Dicha evaluación se realiza periódicamente. Y al final de cada evaluación, el gerente de recursos humanos o algunos expertos evalúan el comportamiento y los califican, según se identifican los empleados con mejor puntuación y los empleados con peor puntuación (Vázquez, 2019).

Finalmente, el método de 360 grados, también conocida como evaluación de retroalimentación de múltiples evaluadores, es un proceso y una herramienta que se utiliza para proporcionar a los empleados retroalimentación integral sobre el desempeño y la cultura a partir de la autoevaluación, así como de quienes trabajan a su alrededor. Estos pueden incluir a sus gerentes o supervisores, compañeros o colegas y reportes directos. A veces, también se pueden tener en cuenta los comentarios de los clientes. Este tipo de proceso de evaluación se utiliza con fines de evaluación del desarrollo y el desempeño, con el objetivo de ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades laborales y su comportamiento hacia un mejor desempeño y productividad (Manjarrez et al., 2020).

Hay ciertos factores individuales y colectivos sobre el desempeño de los empleados de manera positiva o manera negativa. Se entiende como liderazgo a un proceso por el cual se produce deliberadamente una influencia en un grupo de individuos con el propósito de conseguir un objetivo en común. El estilo de liderazgo es la combinación de actitud y comportamiento de un líder, que conduce a ciertos patrones en el trato con los seguidores. El estilo de liderazgo dentro de una organización influye en el fomento o inhibir el desempeño del empleado (Medina et al., 2021).

El entrenamiento se trata de ayudar a otra persona a mejorar el rendimiento. La participación como factor se trata de involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones donde los empleados sienten que tienen la oportunidad de discutir problemas y pueden influir en las decisiones organizacionales. El impacto general de la participación es un mayor desempeño laboral de los empleados y una baja rotación (Ali & Rania, 2020).

La motivación como factor es la cantidad de energía, compromiso e innovación impuesta por un empleado independientemente de las condiciones económicas que posee un país. Hay varias formas en que un empleado puede estar motivado (Vázquez & Castañeda, 2019).

El diseño del trabajo es una función del departamento de gestión de recursos humanos. de una organización que se preocupa por especificar el contenido del trabajo, sus métodos y relaciones relativas a estos puestos de trabajo a fin de satisfacer la tecnología. La razón principal para implementar un diseño de trabajo es permitir que el empleador coloque a la persona adecuada en el puesto de trabajo adecuado y también mejorar su nivel de satisfacción para lograr la máximo productividad (Duflo, 2022). Las condiciones de trabajo son las circunstancias a las que se ve sometido un trabajador en su puesto de trabajo. Incluyen; su entorno físico, las comodidades e instalaciones locales, el estrés y los niveles de ruido, el grado de seguridad en esta estación de trabajo en particular y similares. Un entorno de trabajo de calidad es importante y puede determinar en gran medida el nivel de productividad de los empleados en su lugar de trabajo (Calderón, 2018).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Definición de enfoque, tipo y diseño de investigación

La metodología, se describe en base a los objetivos específicos, dado que, el desarrollo de una investigación involucra procesos esquematizados rigurosos, cuidadosos y sistemáticos, en el siguiente apartado se detallan herramientas, procedimientos, características principales de la investigación, tipo de estudio, población seleccionada, los instrumentos para aplicar y los pasos generales a seguir con el propósito de adquirir e interpretar la información necesaria.

El objetivo de la presente investigación es el desarrollo de un plan de motivación laboral que integre estrategias aplicables en la empresa de estudio, desde la recolección e interpretación de datos hasta el cálculo de indicadores que expliquen el grado de motivación laboral y desempeño del capital humano. Por tal razón, se utilizan el enfoque cualitativo y cuantitativo. Aquellos estudios que utilizan un enfoque cualitativo y cuantitativo se denominan mixtos y consisten en recolectar, procesar, analizar y vincular datos, inicialmente parte con una investigación descriptiva para establecer relaciones entre las aspiraciones que consideran necesarias los colaboradores y las que actualmente perciben, además se busca comprender las relaciones entre dos variables específicas: motivación y desempeño laboral.

Por un lado, se comprende como un enfoque cualitativo a un proceso que requiere de la recolección de datos sin medición numérica, además se utiliza un instrumento de recolección de información denominado-entrevista, el cual consta de 8 preguntas abiertas dirigida el gerente de la institución. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se concentra en las mediciones numéricas y utiliza la observación del proceso de recolección de datos, el enfoque utiliza análisis estadístico a partir de recolección, medición, parámetros y frecuencias (Gómez, 2019). El uso de estos enfoques complementa el cumplimiento del objetivo 1 y 2. Para el desarrollo de estos objetivos se utiliza dos encuestas, el primer cuestionario consta de 27 preguntas cerradas con una escala de Likert de 7 opciones de respuesta, mientras

que en el segundo cuestionario se compone de 24 preguntas cerradas con respuestas binarias (Si, No).

El tipo de alcance en el estudio es descriptivo, y se utiliza en investigaciones que tienen como objetivo evaluar características de una población o muestra. Además, permite dar cumplimiento a los dos primeros objetivos específicos. Por un lado, en el primer objetivo se recolecta diferentes teorías, tales como: Maslow (1943), Herzberg (1959), McClelland (1961) y Vroom (1964), con el propósito de comprender el comportamiento de las variables en estudio, se utiliza repositorios académicos digitales como *Scielo*, *Redalyc*, *Proquest*, *Scopus*, entre otros.

Por otro lado, mediante el método descriptivo se puede identificar la situación actual de la empresa mediante el análisis de los hallazgos encontrados en la población de estudio, es decir, mediante las respuestas recolectadas por cuestionarios se puede exponer el panorama actual sobre la motivación laboral y el desempeño del capital humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA.

El diseño de investigación se considera como no experimental, se lo define como la investigación donde no se manipula deliberadamente las variables (Alban et al., 2020). Es decir, se observa las variables tal y como se manifiestan en su entorno natural, en este caso, como se comporta la motivación laboral y el desempeño del capital humano de la empresa Maquita CUSHUN. Por la naturaleza del estudio corresponde al tipo transversal, que se mide una sola vez a uno o un grupo de unidades en un momento específico y con la información levantada se realiza el correspondiente análisis e interpretación.

La organización en estudio se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua cantón de Ambato, posee 6 sucursales ubicadas en: Píllaro, Izamba, Ambato, Latacunga, Riobamba y Quisapincha, maneja una nómina total de 60 colaboradores; sin embargo, se considera únicamente las áreas de contabilidad, marketing, crédito y cobranza, en las sucursales ubicadas en la provincia de Tungurahua, por tal razón, se utiliza la población total que consiste en 16 colaboradores, es decir, no es necesario la aplicación de un muestreo.

Instrumentos de investigación para el levantamiento de datos en la COAC MAQUITA CUSHUN LTDA.

Guion de entrevista

Se recolecta la información por medio de una entrevista aplicada a la gerencia general de la institución financiera en estudio mediante un guion previamente elaborado (véase anexo 1) y dos cuestionarios dirigidos a los 16 colaboradores, con el propósito de medir la motivación laboral y el desempeño del capital humano. En cuanto la entrevista se elabora medita un total de 8 preguntas que integra área de reconocimiento de estrategias, medición, plan de recompensa, percepción entre otros. La aplicación de la entrevista permite identificar el panorama que posee gerencia el cual se contrasta con la recolección de información de la población objetiva.

Cuestionarios

Para el uso de cuestionarios, se toma de investigaciones aplicadas por expertos (Aguilera, Hurtado y Vargas), cuyo propósito fue medir las variables motivación laboral y el desempeño en el capital humano y posteriormente explicarlas bajo las teorías expuestas en el presente estudio. Por tal razón no fue necesario la validación del instrumento aplicado, debido a que este instrumento de encuestas es seleccionado de tesis doctorales, que miden la motivación laboral y desempeño del capital humano de una organización. Además, la estructura que conforma los cuestionarios se muestra a continuación.

Primer cuestionario motivación laboral

El siguiente cuestionario se conforma por los 6 factores que se consideran en la teoría motivacional de Vroom son: I. Relación entre esfuerzo y desempeño, II. Resultados probables del buen desempeño I (Instrumentalidad extrínseca), III. Resultados probables del buen desempleo IV. Finalidad perseguida con el buen desempeño V. Finalidad perseguida con el buen desempeño.

Cuadro 4. Segmentos encuesta motivación laboral

Segmento	Análisis
1	Datos Sociodemográficos
2	I. Relación entre esfuerzo y desempeño
3	II. Resultados probables del buen desempeño I (Instrumentalidad extrínseca)
4	III. Resultados probables del buen desempeño II (instrumentalidad intrínseca)
5	IV. Finalidad perseguida con el buen desempeño I (Valencia extrínseca)
6	V. Finalidad perseguida con el buen desempeño II (Valencia intrínseca)

Fuente: Estructura del cuestionario para medir la motivación laboral, acorde a la teoría de Vroom (véase anexo 2).

Segundo cuestionario desempeño del capital humano

Para el segundo cuestionario se busca identificar el estado actual sobre el desempeño del capital humano en la COAC MAQUITA CUSHUM LTDA, para cumplir con el propósito se utiliza un cuestionario que está formado por 10 segmentos, los cuales son:

Cuadro 5. Segmentos encuesta desempeño del capital humano

Segmento	Análisis
1	Motivación
2	Creatividad
3	Colaboración jefe-empleado (Trabajo en equipo)
4	Condiciones físicas de trabajo
5	Compromiso
6	Antigüedad del personal
7	Formación especializada
8	Promedio edad trabajadores
9	Posición salarial
10	Tasa de rotación del personal

Fuente: Estructura del segundo cuestionario para medir el desempeño del capital humano (véase anexo 3).

Este proceso analiza la información con el fin de ordenar las respuestas que se recolectaron en el cuestionario aplicado a la población de estudio. En el desarrollo de esta etapa se pueden describir en tres pasos, los cuales son; revisión de la información, tabulación de los resultados, y finalmente, el cálculo estadístico lo que identifica la relación que existe entre las variables de estudio (motivación laboral y desempeño del capital humano), para este procedimiento se usa el programa SPSS versión 27, esto con el propósito de presentar los resultados de forma ordenada y estructurada que facilite el análisis e interpretación de los resultados.

La prueba estadística que se utiliza para medir la relación entre dos variables es el coeficiente de correlación de Pearson. Esta prueba mide la fuerza y la dirección de la relación estadística entre las dos variables, lo que permite determinar si existe una asociación positiva, negativa o nula entre ellas. Posteriormente se procede a argumentar las respuestas basados en la teoría seleccionada para la medición de las variables, lo que se pretende es plasmar sus reacciones y aproximarse a la realidad de los hechos en el ambiente de estudio, con el fin de comprender el significado de estos a fin de realizar una adecuada interpretación de resultados.

2.2 Análisis de los resultados de la investigación

Para el levantamiento de información se utilizan tres diferentes instrumentos, los cuales, se exponen en la sección de anexos. Los instrumentos dos y tres son aplicados a los colaboradores de la COAC. Maquita CUSHUN Ltda., que laboran en las áreas de crédito, cobranza, contabilidad y marketing. Estos instrumentos buscan medir las variables de; motivación laboral y desempeño del capital humano. Adicionalmente, se procede con la técnica de la entrevista cuyo guion se encuentra como anexo 1 dirigida hacia la gerencia general, esto con el propósito de abordar más de cerca la situación actual de la empresa.

En el siguiente apartado se analizan e interpretan los resultados correspondientes a los colaboradores de la empresa en estudio, que da como respuesta a cada una de las preguntas planteadas en los cuestionarios.

Tabla 1. Resultados de las encuestas

Datos demográficos	Factor	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	12	75%
	Femenino	4	25%
	Total	16	100%
Rango de edad	18-23	1	6%
	24-29	8	50%
	30-35	5	31%
	36 en adelante	2	13%
	Total	16	100%
¿Cuál es su grado de formación académica?	Formación secundaria	3	19%
	Licenciatura o Ingeniería	6	38%
	Post grados	2	13%
	Técnico de formación profesional	5	31%
	Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia

En la COAC Maquita CUSHUN LTDA., la mayoría de los colaboradores son hombres, en comparación con el número de mujeres. Los hombres ocupan la mayoría de los puestos en el área de créditos y cobranzas, mientras que las mujeres se desempeñan principalmente en el área de cajas y contabilidad. Respecto a la edad de los colaboradores, la media es de 31 años, mientras que la edad mínima y máxima son 23 y 50 años, respectivamente. Los colaboradores se distribuyen en 4 grupos de edad, siendo el 50% de ellos de entre 24 y 29 años. Cabe destacar que esta información puede ser útil para entender la estructura de la fuerza laboral de la organización y para tomar decisiones de gestión de talento humano.

La formación académica de los colaboradores encuestados es; licenciaturas/ingenierías y tecnológicos, estos colaboradores son los encargados de colocaciones, cajas, avalúos y recuperación de cartera en la cooperativa. Aquellos colaboradores que poseen un post grado se desempeñan en mandos altos como directivos, finalmente aquellos colaboradores con un grado académico de bachillerato brindan soporte a los asesores de crédito y cobranzas en áreas de logísticas como conducción de vehículos, entre otras actividades varias.

Tabla 2. Preguntas 4, 5, 6

Preguntas	Factor	Frecuencia	Porcentaje
Categoría profesional	Auxiliares	2	12%
	Director de un departamento	4	25%
	Mando intermedio	3	19%
	Técnico	7	44%
	Total	16	100%
Años en la empresa	Entre 0 y 2 años	6	38%
	Entre 3 y 4 años	7	44%
	Entre 5 y 7 años	1	5%
	Más de 8 o más	2	13%
	Total	16	100%
Años de experiencia	Entre 5 y 10 años	3	19%
	Más de 10 años	2	12%
	Menos de 5 años	8	50%
	Ninguna experiencia anterior	3	19%
	Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la categoría de los puestos laborales, se encontró que más de la mitad está integrada por mandos medios, técnicos y auxiliares correspondientes a las actividades operativas. En contraste, una pequeña proporción corresponde a directores de diferentes áreas. En cuanto a los años de experiencia que presentan los colaboradores al momento del ingreso a la empresa, se requiere un rango de experiencia entre 1 y 5 años en actividades similares.

Motivación laboral

En el siguiente apartado se muestran los resultados correspondientes a la motivación laboral mediante un cuestionario acorde a la teoría de Vroom que se compone por 5 dimensiones.

Tabla 3. Relación entre esfuerzo y desempeño

I) Esfuerzo y Relación	Factor	Totalmente en desacuerdo		Neutro		Totalmente de acuerdo	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Si me esfuerzo más en mi trabajo pretendo	Mejorar en mis habilidades	1	6%	3	19%	12	75%
	Cumplimiento de metas	3	19%	3	19%	10	62%
	Aumentar la producción	1	6%	1	6%	14	88%
	Reconocimiento laboral	0	0%	0	0%	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los colaboradores encuestados consideran que un mayor esfuerzo en sus actividades de trabajo busca un mejor reconocimiento laboral por parte de sus jefaturas, este comportamiento se debería a la ausencia de reconocimientos por un buen desempeño hacia cada uno de sus colaboradores y los indicadores de desempeño laboral miden el rendimiento por departamento o área. Otro factor que se considera relevante es el aumento de la productividad, la empresa maneja bonificaciones por incrementos en la productividad en base a los años anteriores, en el principio la empresa manejaba sus bonificaciones en base al cumplimiento de metas; sin embargo, esta dinámica incrementó el nivel de estrés en los colaboradores razón por la cual fue descartada.

Instrumentalidad extrínseca e intrínseca

Los siguientes resultados se refieren a las percepciones de los colaboradores en cuanto a la relación entre su esfuerzo y la posibilidad de lograr un resultado deseado que conlleve a una recompensa, ya sea intrínseca o extrínseca. Si un colaborador percibe que su esfuerzo no influye en el resultado final, esto puede generar falta de interés en la tarea.

Tabla 4. Instrumentalidad extrínseca e intrínseca

II) Instrumentalidad extrínseca	Factor	Totalmente en desacuerdo		Neutro		Totalmente de acuerdo	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Si mi rendimiento mejora pretendo	Un incremento salarial	0	0%	4	25%	12	75%
	Bonos salariales	5	31%	11	69%	0	0%
	Más responsabilidad	7	43%	6	38%	3	19%
	Promociones o ascensos	2	13%	5	31%	9	56%

Fuente: Elaboración propia

Para los resultados obtenidos en la instrumentalidad extrínseca se presentan diferentes opciones, en primer lugar, los encuestados consideran que un incremento en el rendimiento laboral generaría de forma consecuente un incremento salarial. Sin embargo, si se considera esta alternativa complicaría en gran medida el sistema de bonificación, con un incremento en los salarios netos el rendimiento del colaborador podría disminuir. Dentro de los factores extrínsecos los sistemas de bonificaciones no presentan mayor atención, representa el 69% de la población con una posición neutral.

La búsqueda del crecimiento laboral es apreciada por el 56% de los colaboradores, hay que considerar que la empresa crece financieramente en cada año, mientras que, la opción de crear nuevas sucursales está presenta en los objetivos de la gerencia general, en donde, se podría seleccionar a los mejores y más ambiciosos colaboradores para jefaturas; sin embargo, estas acciones integra otros factores como el cambio de residencia la cual siempre estará a criterios de los demás.

Instrumentalidad intrínseca

Tabla 5. Instrumentalidad intrínseca

III) Instrumentalidad intrínseca	Factor	Totalmente en desacuerdo		Neutro		Totalmente de acuerdo	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Si mi rendimiento mejora pretendo	Responsabilidad e independencia	9	56%	4	25%	3	19%
	Desarrollo de creatividad	5	31%	4	25%	7	44%
	Status	0	0%	10	63%	6	37%
	Satisfacción Laboral	0	0%	3	19%	13	81%

Fuente: Elaboración propia

Para la instrumentalidad intrínseca el objetivo de los colaboradores al mejorar su rendimiento se orienta principalmente a la satisfacción laboral, hay que recordar que diferentes niveles de desempeño laboral desembocan en diferentes grados de satisfacción laboral, Otro de los factores que la población encuestada considera relevante para mejorar su rendimiento es el desarrollo de la creatividad en sus puestos de trabajo.

Valencia extrínseca o intrínseca

Para el factor valencia se considera al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarse

Tabla 6. Valencia intrínseca

IV) Valencia intrínseca	Factor	Totalmente en desacuerdo		Neutro		Totalmente de acuerdo	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Si mi rendimiento mejora pretendo	Demostrarme que soy capaz	0	0%	4	25%	12	75%
	Desarrollo de capacidades	0	0%	7	44%	9	56%
	Sentir que alcanzo logros	2	13%	3	18%	11	69%
	Crecer y desarrollarme personalmente	4	25%	2	12%	10	63%

Fuente: Elaboración propia

Al considerar el factor valencia intrínseca la población encuestada menciona que un estímulo positivo en su rendimiento pretende demostrar la capacidad de los colaboradores, lo cual, es acorde a los resultados obtenidos en esfuerzo y relación, en donde, los colaboradores buscan reconocimiento por su desempeño. Además,

los encuestados indicaron que buscan crecer y mejorar su desempeño para obtener aprobación personal. Esta búsqueda de crecimiento y motivación por parte de los empleados puede ser fortalecida mediante la implementación de un plan motivacional que incluya estrategias de desarrollo de habilidades.

Tabla 7. Valencia extrínseca

IV) Valencia extrínseca	Factor	Totalmente en desacuerdo		Neutro		Totalmente de acuerdo	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo	Obtener más bonificaciones (alimentos, viáticos, tickets para comida)	0	0	0	0	16	100%
	Obtener más aumentos de sueldo	0	0	2	12%	14	88%
	Obtener más oportunidades para ascender.	0	0	3	19%	13	81%

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos para el último segmento denominado valencia extrínseca busca principalmente un incremento en bonificaciones de otros tipos como por ejemplo alimentación, viáticos o *tickets* de comida como resultado de un mejor rendimiento dentro de sus puestos laborales. Además, se considera un incremento neto del sueldo y finalmente la búsqueda de oportunidades de ascensos, como se puede evidenciar estos resultados se encuentran acorde a lo expuesto en el segmento de instrumentalidad extrínseca.

De forma general una de las motivaciones más anheladas por los colaboradores es sentirse reconocido de forma intrínseca como extrínseca, por un lado, siente la necesidad de ser valorado y reconocido por la calidad de su trabajo por parte de su entorno de trabajo, es decir, no se sienten importantes ni elogiados por sus jefes. Por otro lado, el colaborador presenta un fuerte deseo en el sentido de realización en sus capacidades laborales, lo que muestra un nivel bajo de valoración personal. En consecuencia, si la empresa desea incrementar la motivación laboral, es razonable priorizar los aspectos relacionados con la valencia intrínseca sobre la responsabilidad, capacidades de decisión, habilidades del logro y desarrollo personal.

Además, al exponer la ampliación de los bonos ya existentes los colaboradores no presentaron mayor interés; sin embargo, al plantear otro tipo de bonificaciones como viáticos, *tickets* de almuerzo los resultados son muy llamativos hacia el objetivo de estudio. Cuando el colaborador percibe que su productividad se incrementa de forma considerable, ya sea por su responsabilidad o actitudes sus motivaciones están orientadas a que sus remuneraciones e incentivos se incrementen. La teoría de Vroom analiza los factores motivacionales con el propósito de obtener un resultado positivo en el desempeño del capital humano y el logro de los objetivos organizacionales, estimulado mediante recompensas implícitas internas del propio trabajador como de la organización.

Capital humano

En el siguiente apartado se muestra el análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de medición diseñada para analizar el capital humano.

Tabla 8. Compromiso

Compromiso	Si		No	
	Fr	%	Fr	%
1 ¿Piensa que el compromiso es importante en la organización?	16	100%	0	0%
2 ¿Se siente comprometido con su trabajo?	16	100%	0	0%
3 ¿Se involucra en el trabajo hasta terminarlo completamente?	16	100%	0	0%
4 ¿Siente participe de los éxitos y fracasos de la organización en la que labora?	9	56%	7	44%
5 ¿Conoce cuál es el impacto de su trabajo, en la organización?	10	63%	6	37%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al compromiso que posee el capital humano en el desempeño de sus funciones posee valoraciones positivas; sin embargo, se identifica un ligero desconocimiento en la funcionalidad de sus actividades en la cadena de valor, ya en una parte de los colaboradores encuestados no se sientes partícipes de los éxitos ni poseen el conocimiento del impacto que posee su trabajo en el desempeño de las actividades económicas.

Tabla 9. Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	Si		No	
	Fr	%	Fr	%
6 ¿He aprendido habilidades para trabajar en equipo que considero valiosas?	4	25%	12	75%
7 ¿Mi interés por trabajar en equipo con mis compañeros ha aumentado?	3	19%	13	81%
8 ¿He aprendido y comprendido cuáles son las habilidades que hacen más eficaz el trabajo de un equipo?	12	75%	4	25%
9 ¿Me siento parte importante del trabajo en equipo?	6	37%	10	63%
10 ¿Acepto las diferencias como nuevas posibilidades?	6	37%	10	63%
11 ¿Propongo innovaciones en el trabajo del equipo?	7	44%	9	56%
12 ¿Siento que todos trabajan por igual?	8	50%	8	50%
13 ¿Tengo confianza en mis colegas?	4	25%	12	75%
14 ¿Mis compañeros confían en mí?	6	27%	10	73%
15 ¿Acepto instrucciones u órdenes sin dificultades?	12	75%	4	25%

Fuente: Elaboración propia

Para analizar el trabajo en equipo se analizan las respuestas negativas, en donde, en la pregunta número 13, una gran parte de los encuestados afirma no tener la confianza suficiente para confiar en sus compañeros de trabajo, este comportamiento puede ser explicado por un inadecuado desarrollo de compañerismo, es decir, pese a que los colaboradores se encuentren motivados y en búsqueda de los mejores resultados no existe un clima laboral amigable entre compañeros. Este supuesto apoya los resultados obtenidos en la pregunta 9 y 10, en donde, los colaboradores no se sienten parte del trabajo en equipo y generalmente no aceptan ciertas diferencias eventuales de forma positiva.

Si bien es cierto, el desarrollo del capital humano de forma individual es positivo y se mantiene en búsqueda de obtener su óptimo rendimiento, dentro del trabajo en equipo existen valoraciones negativas incluso los colaboradores en su mayor proporción no desean trabajar en equipo, este comportamiento justifica la creación de competencia entre trabajadores de los mismos departamentos con el propósito de destacar ante sus superiores. Aunque existe un buen rendimiento este panorama no es saludable para la empresa debido a que podría significar la pérdida de buenos empleados por causa de una incorrecta gestión del capital humano.

Uno de los efectos negativos que genera este panorama, es el estancamiento de ideas innovadoras por parte de los colaboradores quienes en su mayoría realizan trabajos operativos y conocen sobre las necesidades de sus puestos laborales como de los socios.

Tabla 10. Condiciones físicas de trabajo

Condiciones físicas de trabajo	Si		No	
	Fr	%	Fr	%
16 ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?	16	100%	0	0%
17 ¿Siente que se provee lo necesario para el desarrollo del trabajo?	15	94%	1	6%
18 ¿Piensa que se cuenta con la tecnología necesaria para el desarrollo de su trabajo?	16	100%	0	0%
19 ¿Se siente seguro al realizar su trabajo?	16	100%	0	0%
20 ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio y libre de obstáculos?	16	100%	0	0%
21 ¿Su lugar de trabajo se encuentra libre de contaminación auditiva?	16	100%	0	0%
22 ¿Su lugar de trabajo está libre de agentes químicos y biológicos?	16	100%	0	0%
23 ¿Considera que las condiciones físicas y ambientales en que desarrolla su trabajo son las adecuadas?	16	100%	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Las condiciones físicas de trabajo poseen excelente valoración por parte del capital humano, dentro del segmento se evalúan consideraciones de riesgos potenciales, uso de tecnología, seguridad, limpieza y orden, distracción entre otros. Dado como resultados valoraciones positivas en cada uno de los componentes. Es decir, el capital humano posee todos los recursos necesarios para el ejercicio de sus actividades.

Tabla 11. Creatividad

Creatividad	Si		No	
	Fr	%	Fr	%
24 ¿Usted aplica nuevas ideas, conceptos o prácticas en sus actividades laborales?	8	50%	8	50%
25. ¿La empresa le brinda la posibilidad de que su imaginación se vuelva mucho más creativa y competitiva?	7	44%	9	56%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la sección creatividad concuerda con los datos obtenidos en la sección trabajo en equipo y valoración intrínseca correspondiente a motivación laboral, en donde, se identifica un correcto rendimiento individual por los colaboradores, los cuales, generan resultados favorables para la empresa. Sin embargo, existen problemas o emociones incorrectas entre compañeros de trabajo quienes han generado cierto grado de competitividad en busca de reconocimiento por sus jefaturas (valoración intrínseca) que se obtiene como consecuencia la dificultad en el trabajo en equipo y estanca el proceso creativo e ideas innovadoras.

Resultados de la entrevista

La gerencia general de la COAC Maquita Cushun LTDA., considera de gran relevancia actualizar los conocimientos del capital humano en busca del desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, además, señala que entre su política institucional integra la constante capacitación para el personal. Estas capacitaciones siempre se han orientado en el desarrollo de habilidades; sin embargo, nunca se ha desarrollado una capacitación para mejorar el comportamiento entre colaboradores.

Por otro lado, las compensaciones extrínsecas se manejan mediante incrementos en el rendimiento por cada departamento adicionalmente se ha establecido salarios variables para el personal de créditos y cobranzas, la cual, consiste en el pago de un sueldo básico más la generación de comisiones.

Los colaboradores tienen el beneficio de crear su carrera administrativa la cual consiste en el ascenso o promociones en sus puestos laborales. En especial cuando nuevas

agencias se apertura a nivel nacional las jefaturas y gerencias de sucursal se toman de los colaboradores que posee la empresa.

En base a la entrevista realizada se pueden identificar diversas fortalezas que mantiene la empresa en beneficio de sus colaboradores, tales como capacitaciones, motivaciones salariales extrínsecas. Estas estrategias han desarrollado habilidades individuales entre sus colaboradores, en cuanto a las habilidades grupales existen desventajas debido a que su reglamento interno establece normas básicas para la convivencia entre colaboradores; sin embargo, se han creado ambientes negativos para el óptimo comportamiento del capital humano.

Relación entre motivación laboral y capital humano

Tabla 12. Correlaciones de Pearson

Correlaciones						
	Desempeño del capital humano	Expectativas	Instrumentalidad intrínseca	Instrumentalidad Extrínseca	Valencia intrínseca	Valencia extrínseca
Desempeño del capital humano	1	,993**	-0,697	,973*	,967*	0,000
Expectativas	,993**	1	-0,757	,993**	,990*	0,076
Instrumentalidad intrínseca	-0,697	-0,757	1	-0,814	-0,832	-0,707
Instrumentalidad Extrínseca	,973*	,993**	-0,814	1	,999**	0,164
Valencia intrínseca	,967*	,990*	-0,832	,999**	1	0,196
Valencia extrínseca	0,000	0,076	-0,707	0,164	0,196	1

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De forma general se ha identificado 6 correlaciones de significancia, de las cuales, tres correlaciones de significancia al 99% y se destacan por la presencia de ** en el lado derecho del coeficiente de correlación de Pearson calculado, mientras que, las tres restantes son significativas al 95% y se caracteriza por la presencia de * en el lado izquierdo del coeficiente, aquellos coeficientes que no poseen ningún asterisco son descartados para la interpretación, no presenta ningún tipo de relación estadística. Además, cada uno de los coeficientes de Pearson muestran fuerte significancia y se encuentran en un intervalo entre 0.8 a 1.

Es decir, aquellos coeficientes cercanos a 1 poseen mayor correlación a comparación de otros coeficientes menores. Posteriormente, se analiza el signo del

coeficiente y se muestra que todos los valores antes mencionados presentan signos positivos, es decir, un ajuste en el desempeño del capital humano representa variaciones uniformes o en la misma dirección en la motivación laboral y viceversa.

Si se analiza detalladamente se ha utilizado la variable motivación y cada uno de los segmentos evaluados (Expectativas, Instrumentalidad intrínseca, Instrumentalidad Extrínseca, Valencia intrínseca y Valencia extrínseca) y se determina su comportamiento por cada uno de los segmentos que define el desempeño del capital humano, esto con el propósito de brindar un mayor respaldo a los resultados identificados en el levantamiento de encuestas y posteriormente sean utilizadas como bases para establecer el plan motivacional.

Para el comportamiento en el desempeño del capital humano tres de los cinco segmentos de la motivación laboral poseen relación estadísticamente significativa, y en mayor proporción le corresponde al factor expectativas que poseen los colaboradores, seguido de valencia extrínseca y finalmente instrumentalidad extrínseca.

forma cotidiana, sin embargo cuando la motivación laboral comienza a disminuir se ve afectado su desempeño laboral, como se menciona varias veces en el desarrollo del presente proyecto, la falta de comunicación entre jefatura y empleado es una de las principales causas para la reducción de la motivación laboral, por tal razón, se considera como un factor importante en el desarrollo del presente proyecto.

3.1 Introducción

La cooperativa de ahorro y crédito “Maquita Cushun LTDA.”. Es constituida mediante acuerdo ministerial N° 1163, de julio 28 de 1997, en la parroquia de Quisapincha, cantón Ambato provincia de Tungurahua, e inscrita en el Registro general de cooperativas con número de orden 6045, del 04 de agosto de 1997. Su estatuto es reformado mediante memorando N° 0007-DPX-MIES-2011-MEN y acuerdo N° MIES-DPX-2011-003 del 28 de enero de 2011. La cooperativa es de responsabilidad limitada a su capacidad social y de duración indefinida; sin embargo, puede liquidarse o disolverse por las caudales y en la forma establecida en la ley de cooperativas y su estado. Las actividades que realice la cooperativa están regidas por la ley de cooperativas y su reglamento general, bajo el control directo de la dirección nacional de cooperativas del Ministerio de inclusión económica y social.

Figura 4: Logo de la *empresa*



Fuente: COAC Maquita CUSHUN (2018)

Misión y visión.

Para la COAC. MAQUITA CUSHUN LTDA. establece su misión y visión de la siguiente forma.

Cuadro 6. Misión Visión

Misión	Visión
Ofrecer servicios, financieros de calidad, fomentando el hábito del ahorro y el buen uso del crédito que fortalece la filosofía cooperativista en nuestros asociados aportando en el desarrollo económico de nuestro país.	Ser una institución financiera líder con mayor solvencia económica y prestigio en todo el Ecuador, ofreciendo una mejor alternativa de servicios en base a los valores y principios cooperativos

Fuente: tomado a partir de COAC Maquita CUSHUN (2018)

Valores

Para la COAC “Maquita Cushun Ltda. se identifica por valores que práctica, cada uno de sus colaboradores al realizar su trabajo a diario, los cuales son:

Figura 5: Valores



Fuente: modificado a partir de COAC Maquita CUSHUN (2018)

Objetivos organizacionales

A continuación, se muestra los objetivos propuestos por la COAC. MAQUITA CUSHUN.

- Fomentar la cooperación económica entre sus asociados, para lo cual realiza las diversas actividades como; recibir los ahorros, certificados de aportación y depósito a plazo fijo que realicen los socios, efectuar cobros y pagos.
- Conceder préstamos tanto a sus miembros como a los socios de conformidad al reglamento establecido.
- Dotar a sus asociados capacitación permanente, tanto en lo económico, como en lo social.
- Conseguir fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la COAC.
- La institución realiza como actividad principal la intermediación financiera, pero de igual manera cuenta con otras actividades como el pago del bono de desarrollo humano, cobro de planillas de servicios básicos, entre otras.
- La Cooperativa realizará operaciones, pasivas y activas con sus socios.

3.2 Diagnóstico

Por un lado, en el presente proyecto se desarrolla en base a la teoría de Vroom, en el cual se utiliza el cuestionario planteado por Aguilera (2019). Por otro lado, para el análisis y medición en el desempeño del capital humano se aplica el test planteado por (Hurtado y Vargas, 2018). Estos cuestionarios y test se encuentran en el segmento de anexos del presente proyecto, los cuales, se aplicó a la población en estudio, posteriormente fueron tabulados e interpretados el cual esta detallado en el capítulo 2.

3.3 Objetivo del plan de motivación

Una vez que se reconoce la situación actual de la empresa se expone el siguiente objetivo principal para el planteamiento del plan motivacional:

Determinar acciones de mejora para el incremento de la motivación laboral y el desempeño del capital humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita CUSHUN LTDA.

3.4 Estrategias

En el siguiente apartado se detallan las estrategias seleccionadas una vez que se ha identificado las necesidades de la empresa bajo un previo diagnóstico, se plantean 4 estrategias y se detalla las actividades necesarias para cada una bajo el periodo de tiempo que requiere cada actividad con el departamento responsable y departamento supervisor.

Cuadro 7. Planteamiento de estrategias

Estrategia	Indicadores de medición	Acciones de mejora	Responsable de la actividad	Periodo	Presupuesto	Responsable de seguimiento
Realizar programas, cursos y talleres de motivación para mejorar el clima laboral entre los colaboradores y jefaturas.	Test asertividad (Anexo 4) Talles realizados/ Talleres planificados	Elaborar talleres de capacitación para la participación entre colaboradores. Talleres sugeridos: “Técnicas de relajación” y “Tomando el control de mis emociones” Elaborar talleres de capacitación para la comunicación asertiva de gerencia y jefes de área “Comunicación asertiva” Actividades de relajación	Talento Humano	3 trimestres	\$900	Gerencia

Estrategia	Indicadores de medición	Acciones de mejora	Responsable de la actividad	Periodo	Presupuesto	Responsable de seguimiento
Mejorar el ambiente y condiciones físicas en el área de trabajo	Total de áreas físicas reestructuradas/Total de áreas físicas	Motivar a los colaboradores con espacios de trabajo con mayor iluminación, remodelados y con mayor funcionalidad para sus actividades.	Jefatura de área	Anual	2000	Talento humano y Gerencias
Reconocer los logros del talento humano de acuerdo con el cumplimiento de metas	Nº de metas cumplidas	Elaborar un cuadro de premios e incentivos para lograr la excelencia laboral.	Talento humano	Cada 2 meses	2000	Gerencia
Desarrollar un plan de carrera adecuado para todos los miembros de la cooperativa.	Planificaciones de carrera/puestos laborales	Elaborar un <i>check list</i> con características, habilidades, capacidades y conocimientos que cumplirán el perfil ocupacional en cada puesto de trabajo	Talento humano	Anual	0	Talento humano y Gerencias

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8. Estrategia 1

Estrategias 1.- Realizar programas, cursos y talleres de motivación para mejorar el clima laboral entre los colaboradores y jefaturas.

Capacitaciones

Cronograma de aplicación de capacitaciones 2023

						OCTUBRE						NOVIEMBRE
08/10/2023	09/10/2023	12/10/2023	15/10/2023	16/10/2023	22/10/2023	05/11/2023	06/11/2023	12/11/2023	13/11/2023	19/11/2023	26/11/2023	

N.-	TEMAS	CAPACITADOR	LUGAR	HORA	Sábado	Domingo	miércoles	sábado	Domingo	sábado	sábado	Domingo	sábado	Domingo	sábado	sábado
	Imagen personal e institucional	Capacitador Externo	AUDITORIO DEL EDIFICIO AMBATO	8:00 a 10:00 am												
	Atención personalizada	Capacitador Externo														
	<i>finalización del segundo modulo y entrega de certificados</i>	<i>Lic. Eduardo Vivanco</i>	AUDITORIO DEL EDIFICIO AMBATO	10:30pm a 12:30 pm												
	ALMUERZO			13:00pm												
	Atención al cliente externo y manejo de documentos	Lic. Carmen Ibarra	AUDITORIO DEL EDIFICIO AMBATO	8:00 am a 12:00pm												

Atención por medios digitales																	
Manejo de conflictos entre colaboradores																	
Manejo de quejas y reclamos																	
Aplicación practica																	
finalización del Tercer modulo y entrega de certificados			AUDITORIO DEL EDIFICIO AMBATO														
5.8. Trabajo en equipo (tema building)	Capacitador Externo	SALCEDO - ECUADOR		9:00am a 15:00 pm													

Fuente: elaboración propia

Figura 6: Actividades correspondientes a la estrategia 1



Fuente: elaboración propia

Estrategias 2.- Mejorar el ambiente y condiciones físicas en el área de trabajo

Cuadro 9. Desarrollo de la estrategia 2

Dimensión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Responsable
Ambiente y áreas físicas	Mayor iluminación	Contratar los servicios de un diseñador de interiores Diseñar espacios iluminados, aprovechar al máximo la luz natural. Contratar al personal encargado de realizar instalaciones eléctricas	Recursos económicos	4 meses	Contabilidad y Recursos humanos
	Mejorar la pintura en las oficinas	Las oficinas no se encuentran actualmente remodeladas por tal razón genera un ambiente desagradable para el usuario y el colaborador.	Recursos económicos	1 semana	Contabilidad y Recursos humanos
	Ordenar el cableado de los equipos informáticos	Los cables que provienen de computadoras impresoras, teléfonos IP, entre otros equipos, se encuentran desordenados, por tal, razón se asignará al departamento de TI mejorar el cableado	Personal de TI	1 mes	Tecnologías de la información
	Cierre			5 meses y 1 semana	Cierre de la sesión

Fuente: elaboración propia

Sala de reuniones

Ahora

Propuesta

**Espacios de trabajo**

Ahora

Propuesta

**Iluminación**

Ahora

Propuesta



Estrategia 3: Reconocer los logros del talento humano de acuerdo con el cumplimiento de metas

Cuadro 10. Desarrollo de la estrategia 3

Dimensión	Departamento	Establecimiento de metas	Compensación	Tiempo	Responsable
Plan de compensación	Marketing	<p>El área de marketing generara indicadores por actividad como:</p> <p>Publicaciones por artes diseñados</p> <p>Publicaciones por videos creados</p> <p>Campañas publicitarias realizadas en plazas y mercados</p> <p>Las compensaciones serán asignadas para aquellos colaboradores que captaron más clientes.</p>	<p>Recursos económicos</p> <p>Recursos no monetarios, tales como:</p> <p>Ollas de presión</p> <p>Licuadoras</p> <p>Equipo de audio</p> <p>Televisores</p> <p>Días libres</p>	4 meses	Contabilidad y Recursos humanos
	Cajas	<p>Identificar las horas con mayor afluencia de socios.</p> <p>Identificar la capacidad promedio de clientes atendidos por cada personal de cajas.</p> <p>Establecimiento de metas por encima del promedio.</p>	<p>Recursos económicos</p> <p>Recursos no monetarios, tales como:</p> <p>Ollas de presión</p> <p>Licuadoras</p> <p>Equipo de audio</p> <p>Televisores</p> <p>Días libres</p>	1 semana	Contabilidad y Recursos humanos
	Cobranzas	<p>Identificar los ciclos económicos que afecta a los indicadores de morosidad</p> <p>Excluir aquellos créditos incobrables y créditos que fueron transferidos al departamento jurídico</p> <p>Plantear metas alcanzables a el</p>	<p>Recursos económicos</p> <p>Recursos no monetarios, tales como:</p> <p>Ollas de presión</p> <p>Licuadoras</p> <p>Equipo de audio</p> <p>Televisores</p>		

		personal de cobranzas	Días libres		
	Cierre				

Fuente: elaboración propia

Estrategias 4.- Desarrollar un plan de carrera adecuado para todos los miembros de la cooperativa.

En el siguiente apartado se desarrolla un plan de carrera institucional en donde se detalla los requerimientos necesarios y se categoriza los mismo, posteriormente se define cada uno de ellos y se asignan de acuerdo con sus puestos laborales.

Cuadro 11. Tabla de requerimientos

Nivel	Categoría	Requisito
Alta gerencia	A	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Área o asesoría • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 95% • 4 años de permanencia en la organización • 4 evaluaciones al desempeño de 95% en el cargo
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Área o asesoría • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 95% • 3 años de permanencia en la organización • 3 evaluaciones al desempeño de 95% en el cargo
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Área o asesoría • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 90% • 2 años de permanencia en la organización • 2 evaluaciones al desempeño de 90% en el cargo
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Área o asesoría • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 85%
Nivel especialista	A	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Área o asesoría • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 95% • 3 años de permanencia en la organización • 3 evaluaciones al desempeño de 95% en el cargo

	B	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Área o asesoría • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 90% • 2 años de permanencia en la organización • 2 evaluaciones al desempeño de 90% en el cargo
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Área o asesoría • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 85%
Nivel jefatura	A	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de Área o asesoría • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 90% • 3 años de permanencia en la organización • 3 evaluaciones al desempeño de 95% en el cargo
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 90% • 2 años de permanencia en la organización • 2 evaluaciones al desempeño de 90% en el cargo
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 85%
Nivel de asistencia	A	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de documentos • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 90% • 2 años de permanencia en la organización • 2 evaluaciones al desempeño de 90% en el cargo
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 90% • 2 años de permanencia en la organización • 2 evaluaciones al desempeño de 85% en el cargo
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del perfil para el cargo mínimo de 85%

Fuente: elaboración propia

Cuadro 12: Requerimiento de competencias

	Adaptabilidad	Análisis de problemas	Análisis numérico	Anuncio de riesgos	Automotivación	Atención al cliente	Control	Capacidad crítica	Creatividad	Comunicación verbal y no verbal persuasiva	Comunicación escrita	Compromiso	Delegación	Desarrollo de Subordinados	Decisión	Tolerancia al estrés	Espíritu comercial	Iniciativa	Liderazgo	Meticulosidad	Niveles de trabajo	Planificación y organización	Resistencia	Sensibilidad organizacional	Sociabilidad	Tenacidad	Trabajo en equipo	
Primera Categoría Nivel básico, nivel operativo																												
Segunda Categoría Nivel de jefatura																												
Tercera Categoría Nivel especialista																												
Cuarta Categoría Alta gerencia																												

Fuente: elaboración propia

Competencias requeridas

Adaptabilidad: Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.

Análisis de problemas: Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas de este.

Análisis numérico: Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticas y similares.

Anuncio de riesgos: Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.

Automotivación: Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.

Atención al cliente: Detectar las expectativas del cliente, en donde se asume el compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

Control: Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.

Capacidad crítica: Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.

Creatividad: Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.

Comunicación verbal y no verbal persuasiva: Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma los argumentos como propios.

Comunicación escrita: Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sí que exista un conocimiento previo de lo que se lee.

Compromiso: Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía, aunque no siempre en beneficio propio.

Delegación: Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

Desarrollo de Subordinados: Potenciar las habilidades de las personas a el cargo mediante la realización de actividades (actuales y futuras).

Decisión: Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.

Tolerancia al estrés: Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.

Espíritu comercial: Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.

Iniciativa: Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.

Liderazgo: Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

Meticulosidad: Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.

Niveles de trabajo: Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.

Planificación y organización: Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
Resistencia: Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de rechazo.

Sensibilidad organizacional: Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.

Sociabilidad: Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.

Plan de inversión general del plan estratégico de motivación

Cuadro 13: Plan de inversión

Objetivo	Estrategia	Acción	2023
Realizar programas, cursos y talleres de motivación para mejorar el clima laboral entre los colaboradores y jefaturas.	Capacitaciones enfocadas en el cooperativismo financiero	Asignación de responsable	\$ -
	Talleres de motivación	Contratación de capacitadores	\$ 850,00
	Capacitaciones sobre el buen ambiente laboral	Contratación de capacitadores	\$ 850,00
	Charlas motivacionales	Talleres de motivación	\$ 850,00
	Integración del todo el personal	Día deportivo con la gerencia	\$ 100,00
Mejorar el ambiente y condiciones físicas en el área de trabajo	Diseño de interiores saludables y productivos para el personal	Consultoría profesional	\$ 300,00
Reconocer los logros del talento humano de acuerdo con el cumplimiento de metas	Canasta de víveres para los colaboradores	Canasta de víveres para los colaboradores	\$ 300,00
	Canasta navideña	Canasta navideña	\$ 400,00
	Agasajo a colaboradores	Festejo por el día de las madres	\$ 100,00
		Festejo por el día del padre	\$ 100,00
		Festejo Navideño	\$ 100,00
	Incentivos económicos	Porcentaje de comisiones	\$ 1.000,00
Incentivo de alimentos por presupuestos alcanzados (<i>sanduches</i>)		\$ 150,00	
Desarrollar un plan de carrera adecuado para todos los miembros de la cooperativa.	Actualizar el organigrama funcional de la cooperativa	Identificar las capacidades requeridas	\$ -
	Actualizar hojas de vida del personal	Seleccionar posibles candidatos	\$ -
Total			\$ 5.100,00

Fuente: elaboración propia

La cooperativa Maquita CUSHUN LTDA., ha desarrollado un plan estratégico motivacional que implica una inversión de \$5100. Dado que la tasa de inflación promedio de los últimos tres años (2019-2020-2021) es de 0,02, se tendrán en cuenta este valor para calcular el valor proyectado de la inversión.

Además, para los próximos 5 años, se espera que la cooperativa realice inversiones adicionales en diferentes planes de inversión. Estos planes de inversión están proyectados en los siguientes valores, los cuales son evaluados: la tasa de inflación prevista y el impacto que esta tendría en el valor real de la inversión.

Tabla 13: Proyecciones

Año	Inversión
2023	\$ 5.100,00
2024	\$ 5.202,67
2025	\$ 5.307,40
2026	\$ 5.414,24
2027	\$ 5.523,23

Fuente: Elaboración propia

Es importante que la cooperativa tenga en cuenta la tasa de inflación al momento de realizar sus inversiones, esta puede afectar significativamente el valor real de la inversión. Por lo tanto, es recomendable evaluar constantemente el impacto de la inflación en las inversiones y ajustarlas en consecuencia para asegurar un crecimiento sostenible y rentable.

CONCLUSIONES

En el siguiente apartado se muestra las principales conclusiones que se ha obtenido en el desarrollo del estudio, las cuales, dan respuesta a cada uno de los objetivos establecidos.

- La investigación permite identificar diversas teorías que se enfocan en la descripción y análisis de la motivación laboral, además, se analiza las diferentes corrientes que estudia el desempeño del capital humano, en el cual se busca mejorar el rendimiento del colaborador dentro de una organización. En el desarrollo del presente trabajo se muestra el aporte realizado por Whetten y Cameron en donde permite identificar ciertos problemas originados por una carente motivación laboral y brinda métodos eficaces para su solución.
- Mediante la revisión bibliográfica se elaboró y aplicó dos cuestionarios para el levantamiento de información sobre la motivación laboral y el desempeño del capital humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda., posteriormente se aplicó una prueba estadística denominada correlación de Pearson, en donde, se ha identificado que los factores correspondientes a expectativas, instrumentalidad extrínseca e instrumentalidad intrínseca de los empleados se encuentran fuertemente relacionados con la motivación laboral de forma directamente proporcional.
- En el desarrollo de la investigación se pudo evidenciar que la empresa mantiene políticas de constante actualización de conocimiento y otras habilidades a los colaboradores; sin embargo, no se ha realizado talleres direccionados a fortalecer al equipo de trabajo, por tal razón se originó grandes problemáticas a la empresa que afecta en la convivencia entre compañeros. Finalmente, se puede identificar en la población encuestada una fuerte necesidad de reconocimiento de sus habilidades tanto internos como externos, es decir, por sus propios supervisores o jefes, esto también

se puede entender como una consecuencia en la búsqueda de un mayor reconocimiento de sus funciones.

- Con respecto al plan de motivación propuesto se plantea una inversión mínima en donde se considera el tiempo de retorno en la inversión y la tasa interna de retorno, se considera utilizar los recursos de la cooperativa y mejorar ciertos sectores de la misma, cuyo enfoque sea generar un mejor ambiente laboral para colaboradores y socios. Adicionalmente, se busca fortalecer los factores extrínsecos como recompensas monetarias y no monetarias y se propone un esquema guía para el desarrollo de un plan de carrera para los colaboradores con mayores ambiciones.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda llevar a cabo un análisis detallado de cada departamento y sucursal de la cooperativa con el objetivo de mejorar su rendimiento global. Esto implica evaluar y revisar de manera individualizada el desempeño de cada área de la cooperativa, así como de cada una de las sucursales. Mediante este análisis, se podrán identificar áreas de oportunidad, puntos de mejora y posibles problemas que afecte el rendimiento y la eficiencia de la cooperativa en su conjunto.
- Para mejorar el proceso de promoción dentro de la cooperativa, es fundamental establecer criterios claros y específicos para definir las candidaturas de aquellos empleados que poseen el perfil adecuado para ser considerados para una promoción.
- Se sugiere a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda. poner en práctica la propuesta motivacional presentada, que considere cuidadosamente cada estrategia en función de la situación actual de la empresa. Asimismo, se recomienda que los talleres motivacionales sean impartidos por especialistas en del área, para garantizar una dirección efectiva de dichas actividades. Por último, se sugiere enfatizar con los supervisores de cada área de producción la importancia de los incentivos no monetarios, los cuales podrán ser otorgados en caso de que el grupo de trabajo alcance la meta propuesta o si algún integrante del mismo se destaca en su área laboral. Esto permitirá crear un ambiente laboral más motivador y productivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, Lambert, López, & González. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 508–580. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612006/29069612006.pdf>
- Aguirre, E. A., Calvache, M. C., & Osejo, D. S. (2019). Prueba Psicométrica MEIL: Motivación Extrínseca e Intrínseca en el Contexto Laboral. *Revista Criterios*, 26(2), 35–39. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios/26.2-art2>
- Alban, Verdesoto, & Castro. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/RECIMUNDO/4.\(3\).JULIO.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/RECIMUNDO/4.(3).JULIO.2020.163-173)
- Albano, S., Oviedo, R., Santero, M., Sassone, M., & Martín, S. (2019). El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las pymes de Rosario, Argentina. Una propuesta basada en neurociencias. *SaberEs*, 11(2), 1–13. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222019000200004
- Albu, F. (2020). Maslow's hierarchy of needs theory on healthcare employees' performance. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 124–143. <https://doi.org/10.24193/tras.59E.7>
- Ali, & Rania. (2020). The tools of increasing efficiency of human resource in the lean production environment: conceptual study. *International Journal Of Core Engineering & Management*, 6(7), 1–19. www.drklsrانيا.com
- Altindag, O. (2020). Relationship between stress management and job performance in organizations. *International Journal of Research in*

Business and Social Science (2147- 4478), 9(2), 43–49.
<https://doi.org/10.20525/IJRBS.V9I2.636>

Alvino, F., Vaio, A. di, Abdullah, O., & Palladino, R. (2019). *Intellectual capital and sustainable development: a systematic literature review*.
<https://doi.org/10.1108/JIC-11-2019-0259>

Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>

Bautista, R., Cienfuegos, R., David, E. J., & Panduro, A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. <https://doi.org/10.17162/RIVA.V7I1.1417>

Bayser, S. E. (2022). Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería de una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2, 12–12.
<https://doi.org/10.56294/SALUDCYT202212>

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Revista Científica de La Universidad Cienfuegos*, 12(3), 385–390. <https://orcid.org/0000-0002-3512-0569>

Bucheli, M., & Cipriano, Y. (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*, 9(18), 84–101.
<https://doi.org/10.23913/RIDE.V9I18.413>

Calderón, F. (2018). *Modelos de optimización para la planeación de producción de un cultivo de rosas* [Univeridad de los Andes].

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/22705/u270998.pdf?sequence=1>

Camina, E., & Güell, F. (2017). The neuroanatomical, neurophysiological and psychological basis of memory: Current models and their origins. *Frontiers in Pharmacology*, 8(JUN). <https://doi.org/10.3389/FPHAR.2017.00438/FULL>

Ciruela, A. (2019). La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría socio laboral. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 64, 85–104. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412311004.pdf>

Columba, Ileana, Olga, & Odalys. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 163–170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000100010&script=sci_arttext&tlng=pt

Cuesta, & Valencia. (2017). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba Human Capital: Context of their management. Challenges for Cuba. *Ingeniería Industria*, XXXIV(2), 135–145. <http://www.rii.cujae.edu.cu>

Doubront. (2020). Impacto del contexto económico, social y político de Venezuela en el docente universitario. Análisis desde la Pirámide de Maslow. *Dissertare. Revista de Investigación En Ciencias Sociales*, 5(2). https://redib.org/Record/oai_articulo2915022-impacto-del-contexto-econ%C3%B3mico-social-y-pol%C3%ADtico-de-venezuela-en-el-docente-universitario-an%C3%A1lisis-desde-la-pir%C3%A1mide-de-maslow

Duflo. (2022). QUÉ FUNCIONA Y QUÉ NO PARA EL DESARROLLO por Esther Duflo. *Letras Libres*, 1–3. <https://letraslibres.com/wp-content/uploads/2022/01/dossier-duflo-mex.pdf>

- Echevarria, C., & Álvarez, P. (2019). La deserción laboral de los millennials en México: un nuevo paradigma en las organizaciones. *3rd International Virtual Conference on Educational Research and Innovation: CIVINEDU 2019, 2019*, ISBN 9788409171743, Págs. 255-258, 255–258. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7285061>
- Fatih, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation . *Management Research Review*, 1–17. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Fisher, K. M., & Lipson, J. I. (2019). Motivación Extrínseca E Intrínseca En El Estudiante. *Journal of Research in Science Teaching*, 23(9), 783–803. <https://doi.org/10.1002/TEA.3660230904>
- Fuentes, M., Alejandro, J., Valle, B., Yolanda, E., & Vargas, M. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 359–365. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1462>
- Fulvio, J., Vásquez, S., & Castro, G. H. (2018). Crítica a la teoría del capital humano, educación y desarrollo socioeconómico. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 13(2), 137–160. <https://doi.org/10.15359/REP.13-2.7>
- Galindo, D., & Bezanilla, M. J. (2019). Una revisión sistemática de la metodología flipped classroom a nivel universitario en España. *Innoeduca: International Journal of Technology and Educational Innovation*, ISSN-e 2444-2925, Vol. 5, Nº. 1, 2019, Págs. 81-90, 5(1), 81–90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6947619&info=resumen&idioma=ENG>
- Gómez, L., Londoño, E., & Mora, B. (2020). Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor. *Revista CEA*, 6(11), 165–184. <https://doi.org/10.22430/24223182.1434>

Gómez, M. (2019). *Investigación metodológica*.
http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/69957/secme2549_4.pdf?sequence=4

Guerrero. (2020). Teoría y realidad del capital humano en México: alcances y consecuencias de la educación por competencias. *Revista Internacional de Estudios Sobre Sistemas Educativos*, 2(10), 465–486.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67581174/Teoria_y_realidad_del_capital_humano_en_Mexico._La_educacion_por_competencias-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663950776&Signature=ZqvfSZo~RG-TfXNM99uTHCuAjNUe8gyfLv2cjSr~fzc2w43-GHNa83VoVBb6wN1oMS~qXdGGgLyhtqr8HoJ-0UtYfOYFuFfe5hxDhXLqh2qChgXG7NdTauUdqSe7DSaoqRUPGz6INaeQa-JcFbXJHCWgRBS2VREt-s7z3s6xIRuRs4QesSYdHUZeiHz4PfiIOXEZu1Qjl8IO4p6MMnzjrU7tphe5G2vhvQvRMD9woZpRGzgZt94R4auVZxqURGBfjMPkd953-D5NiZfwmfYc86VdS1ZvzMzKcOEPOgJa7hDCRVaFPBS2GcFf~HxkQhzUKhU87spw4HEsNy7Kd0nR2w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Hairston, N., & Nafukho, F. (2019). Article in Human Resource Development International . *Perspectives on Research*, 7(4), 545–551.
<https://doi.org/10.1080/1367886042000299843>

Herna, M. (2018). *modelo de gestión por competencias basado en la teoría de las necesidades de david mccllland para desarrollar la gestión del talento humano en el personal docente de educación de la fachse de la unprg – lambayeque - 2014* [Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6446/BC-403%20HERNA%20SANCHEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical

perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235–253. <https://doi.org/10.1002/HRM.21990>

Jiménez, J., Coronel, K., & Quezada, J. (2021). Capital Humano en economías en vías de desarrollo frente a la Pandemia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(11), 44–54. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868768004/576868768004.pdf>

Johari, S., & Jha, K. N. (2020). Impact of Work Motivation on Construction Labor Productivity. *Journal of Management in Engineering*, 36(5). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000824](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000824)

la Hoz, & Grisales. (2021). Relación entre el desarrollo del capital humano y la competitividad en la empresa D&D S.A.S. *Especializaciones*, 1–10. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/9282>

Laverde, M. (2021). Capital humano y habilidades blandas. Estudio de Caso: estudiantes de Contaduría pública de la CUN. *Negonotas Docentes*, 17, 60–72. <https://revistas.cun.edu.co/index.php/negonotas/article/view/766/541>

Leyva, A., Espejel, J., & Cavazos, J. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de las pymes. *Innovar*, 30(76), 25–36. <https://doi.org/10.15446/innovar>

Licona, Á., & Pérez, O. (2018). El capital humano especializado en la estrategia de ciencia y tecnología en México. *Revista Electrónica de La Red Durango de Investigadores Educativos*, ISSN-e 2007-5111, Vol. 10, N°. 19, 2018, Págs. 8-24, 10(19), 8–24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6571555&info=resumen&idioma=ENG>

Lin, C. (2017). *The role of human capital management in organizational competitiveness*. 10(1), 18–37. <https://doi.org/10.2224/sbp.5614>

- Lojan, D., & Méndez, P. (2021). Capital humano y desigualdad: un análisis de cointegración para Ecuador. *Revista Económica*, 8(2), 86–91. <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/economica/article/view/914>
- López, D. A., Gómez, M., Mayorga, F., Paredes, M., & Martínez, S. (2020). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 5(3), 69–91. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398428&info=resumen&idioma=SPA>
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1–18. <https://doi.org/10.15174/AU.2019.2153>
- Malki, M., & Wang, J. (2018). Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40–49. <https://doi.org/10.18775/JIBRM.1849-8558.2015.33.3004>
- Manjarrez, F., Boza, V. J. A., & Mendoza, V. E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359–365. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Medina, R. S. B., Castellanos, M. E. G., Gonzales, J. L. A., Xespe, K. H. P., & Palao, B. M. (2021a). Efectos de la Covid-19 en el estrés laboral. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 25(109), 124–130. <https://doi.org/10.47460/UCT.V25I109.458>
- Medina, R. S. B., Castellanos, M. E. G., Gonzales, J. L. A., Xespe, K. H. P., & Palao, B. M. (2021b). Efectos de la Covid-19 en el estrés laboral. *Universidad*

Ciencia y Tecnología, 25(109), 124–130.
<https://doi.org/10.47460/UCT.V25I109.458>

Membiela, M., Pena, J., & Sánchez, E. (2019). La interrelación entre el “capital humano” y el “capital social”: Una aproximación al caso español. *Atlantic Review of Economics (ARoEc)*, 2(2), 1–18.
<https://www.econstor.eu/handle/10419/213802>

Moran, Y., Gamarra, R., Romero, Á., & Flores, W. (2021). Estilos de liderazgo y motivación laboral en directivos del nivel educativo secundario. *Maestro y Sociedad*, 18(3), 1–9.
<https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5381/5019>

Moreno, Y. (2019). Gerencia Educativa Versus Satisfacción Laboral del Docente Actual: Una Mirada Analítica. *Revista Científica, ISSN-e 2542-2987, Vol. 4, N.º. 12, 2019, Págs. 369-380, 4(12), 369–380.*
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.12.20.369-380>

Neill, D. A., & Cortez, S. L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica* (UTMACH, Ed.; I).

Nuriman, H. (2021). The Analysis Of Competence And Career Development Impact On Work Motivation And Its Implication Toward Employee's Performance. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 1–8.

Ojeda, M., & Plazola, M. (2021). *Innovación y multidisciplinariedad en la práctica docente: Contribución significativa al aprendizaje.*
https://investigadores.unison.mx/ws/files/42751502/banda_diagnostico_2021.pdf

Orbe, M., Quito, D., Ortiz, R., & Matovelle Moisés. (2021). Desempeño Laboral del Capital Humano en las Universidades de la Ciudad de Cuenca . *Revista*

Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 7(2), 130.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v7i2.1848>

Oседа, D., Gutiérrez, S. G., Oседа, M. A., Carruitero, N. A., Oседа, D., Gutiérrez, S. G., Oседа, M. A., & Carruitero, N. A. (2021). Factores de riesgo psicológico-social y desempeño laboral en los doctorandos de educación de una universidad. *Horizontes Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(17), 94–107.
<https://doi.org/10.33996/REVISTAHORIZONTES.V5I17.161>

Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177–192.
<https://doi.org/10.29394/SCIENTIFIC.ISSN.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Penagos, P., Albarracín, B., & Gómez, S. (2018). VIGENCIA CONCEPTUAL DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN: UNA PERSPECTIVA DESDE LA TEORIA BIFACTORIAL PROPUESTA POR HEZBERG. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV, 1–19.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?>

Pinto, K. (2022). Teorias Motivacionais E Sua Aplicabilidade No Contexto Da Terapia Ocupacional. *Revista Do Nufen*, 14(2), 1–10. <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/nufen/article/view/23847/959>

Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45–53.
<https://doi.org/10.21503/CYD.V23I3.2141>

Ramírez, T., & Torres, D. (2020). Una lectura comparativa sobre el nivel de satisfacción laboral de los docentes venezolanos entre 1996 y 2018. *Rev. Hist.Edu.Latinoam*, 22(35), 253–273.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rhel/v22n35/0122-7238-rhel-22-35-00253.pdf>

- Rodriguez, A., Elizondo, M. D., & Moreno, R. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México Diagnosis of the impact of work motivation as a means of increasing productivity. Case study: TSR company of Saltillo, Coahuila, Mexico. *Revista Espacios*, 41(43), 1–16. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n43p05>
- Rodríguez, & Suárez. (2018). El capital humano e intelectual como catalizador de la gestión organizacional. *Mundo FESC*, 8(15), 83–89. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/255>
- Saucedo, Amezcua, Peña, & Villarreal. (2020). Factores relevantes del capital humano en MIPYMES. *VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación En Las Organizaciones*. <https://www.eumed.net/actas/20/trans-organizaciones/6-factores-relevantes-del-capital-humano-en-mipymes.pdf>
- Torres, A. (2021). *Cooperación internacional y seguridad ciudadana en el Ecuador: tendencias contradictorias*. Programa Estudios de La Ciudad. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/2556/1/BFLACSO-CS11-04-Torres.pdf>
- Torres, C. (2019). Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela. *Ista de Ciencias Sociales Aplicadas*, v, 1(9), 58–73. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571360739003>
- Torres, D., Bonilla, L. C. A., & Ibarguen, H. (2020). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), 9–24. <https://doi.org/10.17981/ECONCUC.41.1.2020.ECON.1>

- Turner, & Helen. (2018). *How Does Motivation Develop and Why Does It Change? Reframing Motivation Research*. 43(3), 191–131. <https://doi.org/10.1080/00461520802178441>
- Vázquez, & Castañeda. (2019). Apuntes para una reflexión sobre las concepciones del Capital Humano | Vázquez Ortiz | Revista Economía y Desarrollo (Impresa). *Revista Economía y Desarrollo*, 137(1), 116–130. <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/523/0>
- Vázquez, O. (2019). Apuntes para una reflexión sobre las concepciones del Capital Humano . *Revista de La Facultad de Economía Universidad de La Habana*, 135(1), 116–130. <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/523/376>
- Vergara, Márquez, Sorhegui, & Olalla. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 296–304. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Vilar, L., & Alarcón, S. (2021). Teoría de factores de Herzberg: experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *Mundo Revista*, 4(2), 25–48. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/101/136>
- Villarueal, R., Echeverría, D., Bedoya, M., & Moreta, E. (2020). Crecimiento económico, concentración del ingreso y reducción de la pobreza: Evidencia en Ecuador de la Hipótesis de Bourguignon - Dialnet. *Revista Killkana Sociales*, 4(3), 7–16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7903601>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va edición, pp. 1–737). Pearson. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

Guion de entrevista



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA.

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:
“MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO. CASO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.”**

Objetivo general del proyecto: Desarrollar un plan de motivación laboral y desempeño del capital humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA.

Objetivo de la entrevista: Diagnosticar la perspectiva que posee la gerencia general de las sucursales ubicadas en la provincia de Tungurahua sobre la motivación laboral y el capital humano.

1. A su criterio ¿La motivación laboral es un proceso relevante en el desempeño del capital humano de toda organización?
2. ¿Con que frecuencia realiza, charlas de motivación a sus colaboradores?
3. ¿Se ha empleado estrategias de motivación en la Cooperativa para motivar a los trabajadores? Mencione algunas de ellas.
4. ¿Considera usted que los incentivos intrínsecos y extrínsecos permiten motivar a sus trabajadores?
5. ¿El personal de su institución recibe capacitaciones, constantes en las funciones que se desempeñan?

6. ¿De qué forma la organización brinda la posibilidad de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes, con la finalidad de lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización?
7. A su criterio ¿Cuál es el valor agregado que ofrece la Cooperativa frente a sus competidores?

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 2



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA.

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:
“MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO. CASO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.”**

Objetivo general del proyecto: Desarrollar un plan de motivación laboral y desempeño del capital humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA.

Objetivo de la encuesta: Diagnosticar la situación actual motivación laboral en la empresa de estudio

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X, su respuesta según corresponda.

Datos del encuestado

Señale su género

- Hombre__
- Mujer__

Indique su rango de edad

- Menos de 30 años__
- Entre 30 y 40 años__
- Entre 41 y 50 años__
- Entre 51 y 60 años__
- Más de 60 años__

¿Cuál es su grado de formación académica?

- Titulados universitarios_
- Técnico de formación profesional_
- formación primaria o secundaria_

¿Categoría profesional?

- Director de un departamento _
- Mando intermedio _
- Técnico _
- Auxiliar/obrero _

Indique los años de antigüedad en la empresa

- Menos de 5 años __
- Entre 5 y 15 años __
- Entre 16 y 25 años __
- Más de 25 años

Indique su experiencia anterior en una empresa del sector

- Ninguna experiencia anterior __
- Menos de 5 años __
- Entre 5 y 10 años _
- Más de 10 años

I. relación entre esfuerzo y desempeño												
Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente de desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo.						Totalmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo				
Si me esfuerzo más en mi trabajo												
1. Mi rendimiento mejorará significativamente.						1	2	3	4	5	6	7
2. Conseguiré más logros (o resultados positivos)						1	2	3	4	5	6	7
3. Aumentaré mi productividad						1	2	3	4	5	6	7
4. Seré reconocido como un empleado efectivo (o cumplir con mi trabajo)						1	2	3	4	5	6	7
II. Resultados probables del buen desempeño I (Instrumentalidad extrínseca)												
Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente de desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo.						Totalmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo				
Si mi rendimiento mejora												
5. Obtendré un mejor sueldo						1	2	3	4	5	6	7
6. Obtendré completamente sueldos adicionales						1	2	3	4	5	6	7
7. Obtendré un cargo						1	2	3	4	5	6	7
8. Obtendré una promoción (o ascenso)						1	2	3	4	5	6	7
III. Resultados probables del buen desempeño II (instrumentalidad intrínseca)												
Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente de desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo.						Totalmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo				
Si mi rendimiento mejora												
9. Obtendré mayores responsabilidades y capacidades de decisión sobre mi trabajo						1	2	3	4	5	6	7

10. Aumentará mi capacidad para asumir más retos en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
11. Mejorará mi percepción sobre mi capacidad de alcanzar	1	2	3	4	5	6	7
12. Aumentará mi satisfacción personal	1	2	3	4	5	6	7
IV. Finalidad perseguida con el buen desempeño I (Valencia extrínseca)							
Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente de desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo			
Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo							
13. Obtener un buen sueldo	1	2	3	4	5	6	7
14. Obtener más complementos salariales	1	2	3	4	5	6	7
15. Obtener más aumentos de sueldo	1	2	3	4	5	6	7
16. Obtener un trabajo interesante o estimulante	1	2	3	4	5	6	7
17. Obtener más oportunidades para promocionar.	1	2	3	4	5	6	7
V. Finalidad perseguida con el buen desempeño II (Valencia intrínseca)							
Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 7, siendo "1" totalmente de desacuerdo y "7" totalmente de acuerdo.	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo			
Cuando realizo bien mi trabajo, pretendo							
18. Obtener una mayor responsabilidad y capacidades de decisión sobre mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
19. Demostrarme que soy capaz de asumir nuevos retos en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
20. Desarrollar mis capacidades y habilidades	1	2	3	4	5	6	7
21. Sentir que alcanzo logros (o resultados positivos)	1	2	3	4	5	6	7
22. Crecer y desarrollarme personalmente	1	2	3	4	5	6	7
27. Me involucraré más en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 3



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA.

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:
 “MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO. CASO
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUN LTDA.”**

Objetivo general del proyecto: Desarrollar un plan de motivación laboral y desempeño del capital humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun LTDA.

Objetivo de la encuesta: Diagnosticar el grado de desempeño del capital humano en la empresa de estudio

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X, su respuesta según corresponda.

Compromiso	Si	No
1 ¿Piensa que el compromiso es importante en la organización?		
2 ¿Se siente comprometido con su trabajo?		
3 ¿Se involucra en el trabajo hasta terminarlo completamente?		
4 ¿Siente participe de los éxitos y fracasos de la organización en la que labora?		
5 ¿Conoce cuál es el impacto de su trabajo, en la organización?		
Trabajo en equipo	Si	No
6 ¿He aprendido habilidades para trabajar en equipo que considero valiosas?		
7 ¿Mi interés por trabajar en equipo con mis compañeros ha aumentado?		
8 ¿He aprendido y comprendido cuáles son las habilidades que hacen más eficaz el trabajo de un equipo?		
9 ¿Me siento parte importante del trabajo en equipo?		
10 ¿ Acepto las diferencias como nuevas posibilidades?		
11 ¿ Propongo innovaciones en el trabajo del equipo?		

12 ¿Siento que todos trabajan por igual?		
13 ¿Tengo confianza en mis colegas?		
14 ¿Mis compañeros confían en mí?		
15 ¿Acepto instrucciones u órdenes sin dificultades?		
Condiciones físicas de trabajo	Si	No
16 ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?		
17 ¿Siente que se provee lo necesario para el desarrollo del trabajo?		
18 ¿Piensa que se cuenta con la tecnología necesaria para el desarrollo de su trabajo?		
19 ¿Se siente seguro al realizar su trabajo?		
20 ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio y libre de obstáculos?		
21 ¿Su lugar de trabajo se encuentra libre de contaminación auditiva?		
22 ¿Su lugar de trabajo está libre de agentes químicos y biológicos?		
23 ¿Considera que las condiciones físicas y ambientales en que desarrolla su trabajo son las adecuadas?		
Creatividad	Si	No
24 ¿Usted aplica nuevas ideas, conceptos o prácticas en sus actividades laborales?		
25. ¿La empresa le brinda la posibilidad de que su imaginación se vuelva mucho más creativa y competitiva?		

Muchas gracias por su colaboración.

Indicador	Formula	Nº de pregunta	Instrumento	Tipo de valor	rango de respuestas	Factor de medición
Creatividad	Total, respuestas si/total de encuestados	1-2-3-4-5	Encuesta	Multivalor	Si-No	0,14
Trabajo en equipo	Total respuestas si/total de encuestados	6-7-8-9-10-11-12-13-14-15	Encuesta	Multivalor	Si-No	0,1
Condiciones físicas del trabajo	Total respuestas si/total de encuestados	16-17-18-19-20-21-22-23	Encuesta	Multivalor	Si-No	0,08
Compromiso	Total respuestas si/total de encuestados	24	Encuesta	Multivalor	Si-No	0,1

ANEXO 4



Lic.: Luis Eduardo Vivanco
Cargo: Gerente General

Test de asertividad

TEST DE ASERTIVIDAD

Responde a las siguientes afirmaciones para valorar tu capacidad asertiva. Escribe un **3** si la respuesta es **siempre**, un **2** si la respuesta es **a veces**, y **1** si la respuesta es **Nunca**.

Al terminar suma los puntajes de cada columna y consulta la tabla de resultados.

	Siempre	A Veces	Nunca
1. Puedo halagar sin dificultad a un compañero, un amigo o un miembro de mi familia.			
2. Puedo expresar mis sentimientos abiertamente.			
3. Puedo admitir haber cometido un error.			
4. Puedo pedir una aclaración sin dificultad.			
5. Puedo decir "no" cuando alguien me pide algo injusto.			
6. Puedo decir a la gente que no me gusta su comportamiento.			
7. Puedo responder con asertividad a una humillación verbal.			
8. Puedo responder con firmeza cuando alguien valora mis ideas.			
9. Puedo decir a la gente cuánto me ha ofendido.			
10. Sé que decir cuando recibo un halago.			
11. Puedo elegir mi propio estilo de vida aunque los demás difieran.			
12. Puedo mantener contacto visual cuando expreso mis sentimientos, deseos y necesidades.			
13. Cuando me enfado puedo expresarme sin demostrar mi irritación, mi frustración o mi decepción.			
14. Puedo proceder ante los conflictos de forma constructiva.			
15. Puedo pedir ayuda a los demás.			
16. Puedo expresar mis discrepancias y opiniones sin dificultad.			
17. Puedo pedir una aclaración acerca de una expresión no verbal.			
18. Utilizo afirmaciones en primera persona en vez de en segunda.			
19. Puedo aceptar los halagos.			
20. Siendo confianza en mis capacidades.			
TOTALES			

RESULTADOS TEST DE ASERTIVIDAD¹

De 55 a 60 puntos

Es asertivo de forma constante y probablemente procedes bien en la mayor parte de las situaciones.

De 45 a 55 puntos

Es normalmente asertivo. En algunas situaciones tiende a serlo de forma natural, pero tal vez desee desarrollar sus capacidades adicionales.

De 35 a 45 puntos

Es ligeramente asertivo. Identifique esas situaciones en las que le gustaría mejorar dicha clase de comportamiento y revise las técnicas apropiadas para ello.

De 20 a 35 puntos

Tiene dificultades para ser asertivo. Revise con mayor detenimiento las técnicas que le permitan mejorar su comportamiento.

¹ Shelton, N., Burton, S. (2004) Asertividad. Haga oír su voz sin gritar. FC Editorial, pps.114 – 116.