



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA
EMPRESA DE PRODUCCIÓN**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo
Organizacional**

Línea de investigación:

SALUD INTEGRAL, DETERMINACIÓN SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO

Autor:

Bryan Stalin Toaza Cordero

Director:

Mg. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Ambato - Ecuador

Abril 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **BRYAN STALIN TOAZA CORDERO**, con cédula de ciudadanía **1726747742**, autor del trabajo de graduación intitulado: "MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN", previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

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 de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad

Ambato, abril 2025



Bryan Stalin Toaza Cordero

CC. 1726747742

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

Tema:

**MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA
EMPRESA DE PRODUCCIÓN**

Línea de investigación:

SALUD INTEGRAL, DETERMINACIÓN SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO

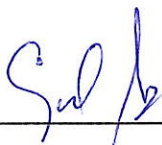
Autor:

Bryan Stalin Toaza Cordero

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

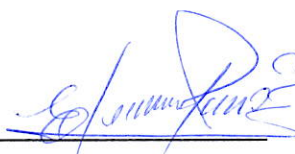
CC. 1801564418

CALIFICADOR

f. 

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic Ind. Mg.

CALIFICADOR

f. 


Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

CALIFICADOR

f. 


Lucía Almeida Márquez, Dra. Mg.

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Abril 2025

DEDICATORIA

A mi familia, y en especial a mis padres, quienes han sido el cimiento de mi formación tanto personal como académica. Gracias por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo, responsabilidad y amor incondicional. Su apoyo constante, sus palabras de aliento y su confianza en mí, incluso en los momentos en que yo dudaba, han sido fundamentales para alcanzar esta meta. Sin ustedes, este logro no tendría el mismo significado.

A mis amigos, compañeros de vida y de camino, gracias por estar presentes en cada etapa de este proceso. Por escucharme, animarme, compartir sus experiencias y por brindarme un espacio de alegría, comprensión y compañía cuando más lo necesitaba. Cada conversación, cada risa y cada gesto de apoyo ha sido parte importante en la construcción de este logro.

A mis profesores, por su dedicación, por compartir generosamente su conocimiento, y por enseñarme a mirar más allá de lo evidente. Gracias por creer en mi potencial, por desafiarme a crecer y por ser parte esencial en este proceso formativo. Cada enseñanza recibida ha dejado una huella significativa en mi manera de ver y comprender el mundo profesional.

Este trabajo de titulación representa mucho más que el cierre de una etapa académica. Es el resultado de años de esfuerzo, aprendizajes, desafíos y superaciones. Es una prueba tangible de lo que se puede lograr con constancia, pasión y una red de apoyo sólida. Me siento profundamente agradecido, orgulloso y satisfecho de haber llegado hasta aquí, acompañado por personas tan valiosas en mi vida.

A todos ustedes, este logro también les pertenece. Gracias, de corazón.

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el fin de determinar como la motivación influye en el desempeño laboral en una empresa de producción. Esta investigación responde a la necesidad de comprender cómo la motivación impacta la satisfacción laboral. El estudio es importante para la empresa, identificar las variables motivacionales permitirá implementar estrategias que mejoren el desempeño laboral. El propósito del estudio es determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la panificadora.

La investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo y correlacional, se desarrolló con una población de 40 trabajadores, a quienes se les aplicó el test de motivación MbM y con los resultados de la evaluación de desempeño laboral. La recolección de datos se realizó mediante el uso de instrumentos psicológicos. Al diagnosticar el nivel de motivación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa, se identificó que la motivación, evaluada a través del Test MBM, presenta niveles medios en las dimensiones de Protección 18.9, Necesidades Sociales 16.12 y Autoestima 17.55, y un nivel bajo en Autorrealización 16.37.

La evaluación de desempeño mediante el cuestionario de 180° reveló un desempeño excelente en el área administrativa y bueno en las áreas de producción y servicio al cliente. Estos resultados proporcionan una visión integral de cómo la motivación se relaciona en el desempeño laboral, en aras de fortalecer y presentar oportunidades de mejora para la empresa.

Palabras clave: motivación, desempeño laboral.

ABSTRACT

This study was conducted to determine how motivation influences job performance in a production company. This research addresses the need to understand how motivation impacts job satisfaction. The study is important for the company since identifying the motivational variables will allow the implementation of strategies to improve job performance. The purpose of the study is to determine the relationship between motivation and employees' job performance in the bakery.

The research with a quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional nature, and descriptive and correlational scope, was carried out with a population of 40 workers, to whom the MbM motivation test was applied, along with the results of the job performance evaluation. Data collection was conducted using psychological instruments. When diagnosing the motivation level and job performance of the company's employees, it was identified that motivation, assessed through the MBM Test, showed medium levels in the dimensions of Protection (18.9), Social Needs (16.12), and Self-Esteem (17.55), and a low level in Self Realization (16.37).

The performance evaluation conducted using the 180° questionnaire, revealed excellent performance in the administrative area and good performance in the production and customer service areas. These results provide a comprehensive view of how motivation relates to job performance, aiming to strengthen opportunities for improvement within the company.

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

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Motivación	5
1.2. Desempeño laboral: Teorías y determinantes.....	11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	19
2.1. Metodología de la investigación	19
2.2. Técnicas e instrumentos.....	21
2.3. Población	30
2.4. Procedimiento metodológico.....	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1. Caracterización sociodemográfica de la población de estudio	33
3.2. Cuestionario MBM.....	36
3.3. Sistema de evaluación del desempeño 180° por competencias laborales	44
3.4. Análisis correlacional.....	47
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow.....	7
Tabla 2. Puntuación del cuestionario MBM.....	24
Tabla 3. Escala de likert del cuestionario Mbm.....	25
Tabla 4. Análisis de datos sociodemográficos de los participantes	34
Tabla 5. Análisis descriptivo de motivación del área administrativa.....	37
Tabla 6. Análisis descriptivo de motivación del área producción	39
Tabla 7. Análisis descriptivo de motivación del área atención al cliente.....	41
Tabla 8. Análisis descriptivo de motivación global.....	43
Tabla 9. Análisis descriptivo del cuestionario de desempeño de 180°.....	45
Tabla 10. Resultados de las pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk	48
Tabla 11. Análisis correlacional de las dimensiones.....	50

INTRODUCCIÓN

La motivación y su relación con el desempeño laboral han sido objeto de estudio en diversas investigaciones a nivel global. Deci y Ryan (2020) analizaron el impacto de la motivación intrínseca y extrínseca en el rendimiento de empleados en empresas tecnológicas en Estados Unidos, y evidenciaron que la motivación intrínseca no solo mejora el desempeño, sino que también incrementa el desempeño laboral.

En Sudamérica, Saldarriaga y Gómez (2021) estudiaron la relación entre la motivación y el desempeño en empresas del sector manufacturero en Colombia, y concluyeron que los incentivos económicos y el reconocimiento personal aumentan la productividad y el compromiso de los empleados.

En Ecuador, Pérez y Fernández (2022) examinaron el impacto de la motivación en el sector servicios y determinaron que factores como el ambiente laboral y la comunicación efectiva son determinantes en la motivación de los empleados y su desempeño.

Con base en estos antecedentes, la presente investigación se centró en la relación entre la motivación y el desempeño laboral en una empresa de producción en Tungurahua. Se planteó como problema de investigación: ¿Cuál es la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral en una empresa de producción en Tungurahua? La hipótesis que se busca responder es que existe una relación significativa entre la motivación de los empleados y su desempeño laboral en este contexto específico. Los objetivos del presente trabajo de titulación son:

Objetivo general:

Determinar la relación existente entre la motivación laboral y el desempeño de los empleados en la empresa panificadora de Saquisilí-Cotopaxi.

Objetivos específicos:

1. Establecer los referentes teóricos relacionados con la motivación laboral y el desempeño en el contexto empresarial
2. Diagnosticar el nivel de motivación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa panificadora, mediante herramientas de evaluación.
3. Elaborar un análisis estadístico de tipo descriptivo y correlacional que permita identificar la relación entre los niveles de motivación y el desempeño de los empleados en la empresa panificadora de Saquisilí-Cotopaxi

En este apartado se presenta una descripción de la metodología de investigación que sustenta este proyecto de titulación. La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo y correlacional. Esta elección metodológica se fundamentó en la necesidad de analizar cómo la motivación afecta el desempeño laboral, lo que permitió la obtención de datos numéricos que facilitaron un examen estadístico de la información recolectada.

Para la recolección de datos, se llevó a cabo una evaluación a una muestra de 40 trabajadores de una panificadora ubicada en Saquisilí, Cotopaxi. Se aplicó el test de motivación MbM, que permitió medir los niveles motivacionales de los empleados. Además, se correlacionaron estos resultados con los datos de desempeño laboral proporcionados por la empresa, lo que posibilitó establecer vínculos significativos entre ambas variables.

El análisis de los datos se realizó mediante técnicas psicométricas adecuadas, lo que garantizó la validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados. Esta metodología fue adecuada para identificar correlaciones y contribuyó a una comprensión más profunda de cómo la motivación influye en el desempeño de los trabajadores.

La investigación sobre la motivación y su relación con el desempeño laboral en la panificadora resultó relevante no solo para el contexto específico de la empresa, sino también para el ámbito más amplio de la gestión empresarial. Estudios previos

han demostrado que niveles bajos de motivación pueden impactar negativamente la productividad y el desempeño laboral. Por lo tanto, esta investigación buscó llenar un vacío en la literatura existente y proporcionar datos que sean útiles para el desarrollo de estrategias motivacionales efectivas.

El presente trabajo se estructuró en tres capítulos fundamentales: el primer capítulo revisó el estado del arte en relación con la motivación laboral y su impacto en el desempeño, fundamentado en investigaciones relevantes. El segundo capítulo, Metodología, describió el enfoque cuantitativo utilizado, que incluyó el diseño descriptivo y correlacional, así como la aplicación del test de motivación MbM. Finalmente, el tercer capítulo, Resultados, presentó los hallazgos obtenidos y discutió cómo estos pueden contribuir a la mejora del desempeño laboral en la panificadora, ofrece un marco replicable para otras organizaciones que busquen optimizar su rendimiento mediante la motivación de sus empleados.

La presente investigación surge de la necesidad de comprender la relación entre la motivación laboral y el desempeño en la panificadora Sabor Saquisilí, ubicada en Saquisilí, Cotopaxi. La relevancia de este estudio radica en que la motivación es un factor clave en la productividad y desempeño de los empleados, lo que a su vez impacta directamente en el éxito organizacional.

En el contexto de la gestión empresarial, diversos estudios han demostrado que empleados con altos niveles de motivación tienden a ser más productivos y a comprometerse con los objetivos organizacionales; sin embargo, en la panificadora objeto de estudio no se cuenta con datos sistematizados que evidencien esta relación, lo que dificulta la implementación de estrategias de mejora. Por ello, este estudio busca proporcionar información empírica que sirva como base para la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano.

Desde un punto de vista académico, este trabajo contribuirá a la literatura existente sobre motivación y desempeño laboral en el sector panificador, un ámbito poco explorado en investigaciones previas. Además, los hallazgos obtenidos podrán

servir como referencia para futuras investigaciones en empresas con características similares.

En términos prácticos, los resultados de este estudio aportarán insumos relevantes para el diseño de estrategias orientadas a fomentar la motivación de los empleados en la panificadora Sabor Saquisilí, lo que podría favorecer la mejora del desempeño laboral. Además, la aplicación de herramientas psicométricas confiables y validadas garantizará la rigurosidad de los datos obtenidos, permitiendo su aplicabilidad en otros contextos empresariales.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Motivación

La motivación se define como la fuerza interna que impulsa a las personas a actuar y mantenerse enfocadas en la consecución de objetivos. Esta fuerza puede ser tanto intrínseca, proveniente de un desempeño personal, como extrínseca, derivada de recompensas externas. Según Ryan y Deci (2020), la motivación es fundamental para el comportamiento humano, y su origen puede encontrarse en la búsqueda de autonomía, competencia y relaciones interpersonales. En este sentido, la motivación no solo se refiere a la simple ejecución de acciones, sino también al proceso que lleva a las personas a comprometerse de manera significativa con sus metas y deseos.

Entonces, la motivación no es un fenómeno aislado, sino el resultado de una interacción entre factores internos y externos que, en conjunto, determinan la calidad y el enfoque del comportamiento humano. Como señalan Gagné et al. (2020), la creación de un entorno favorable donde se fomenten la autonomía, el reconocimiento y el desarrollo puede incrementar significativamente la motivación y, por lo tanto, los resultados organizacionales. Esto resalta la importancia de considerar la motivación como un proceso continuo y dinámico que necesita ser apoyado tanto en el ámbito personal como profesional.

El entorno laboral desempeña un papel clave en la motivación de los empleados, influye en la disposición de los individuos para cumplir con sus responsabilidades y objetivos. De acuerdo con Gagné et al. (2020), las organizaciones que crean un ambiente de apoyo, reconocimiento y desarrollo personal logran aumentar la motivación intrínseca de los empleados, lo que resulta en un mayor compromiso con la empresa y un mejor desempeño. Así, el entorno no solo afecta la productividad, sino también el bienestar emocional de los empleados, lo que subraya la importancia de un liderazgo que promueva la motivación tanto intrínseca como extrínseca.

Teoría de Maslow

La teoría de Maslow sostiene que la motivación laboral se basa en el desempeño de necesidades jerárquicas. "La teoría de Maslow sugiere que los empleados están motivados para satisfacer necesidades básicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización" (Maslow, 1943; revisado por Kumar & Singh, 2020, p. 39). La teoría de Maslow enfatiza la importancia de satisfacer las necesidades básicas de los empleados para fomentar la motivación laboral.

La teoría de Maslow ha sido ampliamente criticada por su simplicidad y falta de evidencia empírica. Sin embargo, es una teoría influyente en la psicología laboral. Un estudio reciente encontró que "el desempeño de necesidades básicas es un predictor significativo de la motivación laboral" (Kumar & Singh, 2020, p. 18).

Necesidades en la Pirámide de Maslow

La teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, propuesta por primera vez en 1943, ha sido ampliamente utilizada en diversos campos, incluido el entorno laboral. Esta teoría sugiere que las personas están motivadas por una serie de necesidades que van desde las más básicas para la supervivencia hasta las más complejas relacionadas con el desarrollo personal. Aunque ha sido criticada por su simplicidad y falta de evidencia empírica robusta, sigue una referencia importante en la comprensión de la motivación humana, especialmente en el ámbito organizacional (Smith, 2018). A continuación, se describen las cinco categorías de necesidades propuestas por Maslow.

Tabla 1. Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow



Fuente: Tomado de Maslow A.H. Teoría de la Motivación Humana 1943

Necesidades Básicas (Fisiológicas) Las necesidades básicas, también conocidas como fisiológicas, son las fundamentales para la supervivencia humana. Maslow enfatiza que las personas no pueden aspirar a satisfacer necesidades superiores si las necesidades fisiológicas no están cubiertas. En su obra, él menciona que "las necesidades fisiológicas son las más básicas y universales" (Maslow, 1943, p. 29). Esto incluye aspectos como el acceso a alimentos, agua, refugio y descanso.

Diversos estudios apoyan la relevancia de estas necesidades en el contexto laboral. Por ejemplo, Kumar y Singh (2020) encontraron que "el desempeño de las necesidades fisiológicas es esencial para la supervivencia" (p. 30), lo que sugiere que proporcionar condiciones básicas adecuadas a los empleados, como salarios justos y condiciones de trabajo seguras, es crucial para su motivación y rendimiento.

Necesidades de Seguridad: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, las personas comienzan a preocuparse por su seguridad y estabilidad. Estas necesidades abarcan la búsqueda de protección contra amenazas y estabilidad en la vida diaria. Como señala Maslow, "Las necesidades de seguridad son fundamentales para sentirse seguros" (Maslow, 1943, p. 380). En el entorno laboral, esto se traduce en la búsqueda de empleos estables, seguros de salud y protección

legal, todos factores que crean un ambiente más confiable para los empleados. DE esta manera, García-Morales et al. (2020) argumentan que "la seguridad es un factor clave para la motivación laboral" (p. 42). Este estudio subraya que las políticas organizacionales que promuevan estabilidad laboral, como acceso a seguros o contratos justos, son cruciales para retener el talento y aumentar la productividad.

Necesidades Sociales: Después de asegurar su seguridad, las personas buscan establecer relaciones y conexiones sociales. Maslow considera que las relaciones humanas juegan un papel vital en el bienestar emocional y en la autoestima, al afirmar que "Las necesidades sociales son esenciales para la autoestima" (Maslow, 1943, p. 380). Estas necesidades incluyen amistades, relaciones familiares y vínculos románticos, lo que resalta la importancia de la pertenencia y el apoyo social en la vida de una persona. Kim et al. (2020) refuerzan esta idea al afirmar que "las relaciones sociales influyen en el desempeño laboral" (p. 87). Sus investigaciones demuestran que las interacciones positivas en el lugar de trabajo pueden mejorar significativamente el desempeño de los empleados, lo que a su vez repercute en su compromiso y productividad.

Necesidades de Estima : El siguiente nivel en la jerarquía de Maslow son las necesidades de estima, que están vinculadas al respeto propio y al reconocimiento de los demás. Estas necesidades están relacionadas con la búsqueda de confianza, respeto y reconocimiento. Maslow resalta que "Las necesidades de estima son fundamentales para la autoconfianza" (Maslow, 1943, p. 380). lo que muestra la importancia de que los individuos sean reconocidos por sus logros tanto a nivel personal como profesional.

En el ámbito laboral, el reconocimiento es clave para mantener alta la motivación de los empleados. Özütok y Dalton (2020) respaldan esta noción al afirmar que "el reconocimiento laboral aumenta la motivación" (p. 22). Esto pone de relieve que las organizaciones implementarían sistemas de reconocimiento que valoren el trabajo y las contribuciones de sus empleados, lo que a su vez mejora el ambiente de trabajo y refuerza la autoestima de los trabajadores.

Necesidades de Autorrealización: Finalmente, en la cúspide de la pirámide de Maslow, se encuentran las necesidades de autorrealización. Estas son las necesidades más elevadas y se refieren al deseo de una persona de alcanzar su máximo potencial. Maslow describe estas necesidades como el pináculo del desarrollo humano al afirmar que "Las necesidades de autorrealización son la cúspide de la jerarquía" (Maslow, 1943, p. 380). En este nivel, las personas buscan el crecimiento personal, la creatividad y la realización de sus objetivos. Trepanier et al. (2020) refuerzan esta idea al señalar que "la autorrealización es clave para el desempeño laboral" (p. 58). Su investigación destaca que las empresas que permiten a sus empleados desarrollarse profesionalmente y alcanzar metas personales contribuyen significativamente a la motivación y desempeño en el trabajo.

Teoría de Herzberg

La teoría de Frederick Herzberg es una de las más influyentes en el ámbito de la motivación laboral y distingue entre dos tipos de factores que afectan a los empleados en el trabajo: los factores motivadores y los factores higiénicos. Los factores motivadores están relacionados con el crecimiento personal y el desempeño laboral, mientras que los factores higiénicos están asociados con las condiciones externas del entorno de trabajo. Como señala Herzberg, "los factores motivadores, como el reconocimiento y la oportunidad de crecimiento, aumentan el desempeño laboral, mientras que los factores higiénicos, como el salario y las condiciones laborales, previenen en el desempeño" (Herzberg et al., 1959, p. 18; revisado por Özütok & Dalton, 2020).

Esta teoría resalta la importancia de ambos tipos de factores para mantener a los empleados motivados. Por lo tanto, las organizaciones se enfocarían en proporcionar tanto buenas condiciones laborales como oportunidades de desarrollo personal para mantener un ambiente motivacionalmente saludable.

Teoría de McGregor

Douglas McGregor desarrolló la teoría X y la teoría Y para explicar dos enfoques contrastantes que los gerentes pueden tener hacia sus empleados. La teoría X adopta una visión más negativa, en la que se asume que los empleados son perezosos y requieren control constante, mientras que la teoría Y presenta una visión más positiva, en la que se considera que los empleados son responsables y están motivados por naturaleza. Según McGregor, "La teoría X asume que los empleados son inherentemente perezosos y necesitan ser controlados, mientras que la teoría Y sostiene que los empleados son motivados y responsables" (McGregor, 1960, p. 124; revisado por Anand & Durga, 2020). Este enfoque resalta la importancia de las creencias de los líderes sobre sus empleados, estas creencias pueden influir en el estilo de gestión y, en última instancia, en la motivación y el desempeño del personal.

Tipos de Motivación

Existen dos tipos principales de motivación en el entorno laboral: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Estos conceptos ayudan a explicar por qué los empleados se sienten impulsados a realizar ciertas tareas y cómo responden a diferentes incentivos en su entorno de trabajo.

- **Motivación Intrínseca:** La motivación intrínseca está relacionada con el deseo de realizar una tarea por el desempeño personal que produce, sin necesidad de recompensas externas. Según Gagné y Deci, "la motivación intrínseca está relacionada con el desempeño laboral y el compromiso organizacional" (Gagné & Deci, 2005, p. 320; revisado por Trepanier et al., 2020). Esto sugiere que los empleados están intrínsecamente motivados, tienden a estar más comprometidos con su trabajo y a ser más creativos. Por lo tanto, fomentar la motivación intrínseca en el lugar de trabajo puede ser clave para impulsar la innovación y mejorar el rendimiento general de los empleados.

- **Motivación Extrínseca:** Por otro lado, la motivación extrínseca se refiere a la búsqueda de recompensas externas, como el dinero o el reconocimiento. Esta forma de motivación puede ser efectiva a corto plazo, pero puede tener efectos negativos a largo plazo si no se maneja adecuadamente. Como señala Deci y su equipo, "La motivación extrínseca puede ser efectiva a corto plazo, pero puede socavar la motivación intrínseca" (Deci et al., 1999, p. 210; revisado por Cerasoli et al., 2020). En resumen, es importante que las organizaciones utilicen la motivación extrínseca con cuidado para no desincentivar la motivación intrínseca, que es más sostenible y beneficiosa a largo plazo.

1.2. Desempeño laboral: Teorías y determinantes

Las teorías del desempeño laboral proporcionan un marco clave para entender los diversos factores que influyen en cómo los empleados logran cumplir sus tareas de manera efectiva y alcanzar sus objetivos organizacionales. Estas teorías, que incluyen aspectos como la motivación, las competencias, las condiciones laborales y las expectativas, son fundamentales para explicar el comportamiento laboral en distintos contextos. De acuerdo con Rosenberg y Brucker (2020), comprender el desempeño laboral desde estas perspectivas permite a las organizaciones diseñar estrategias que promuevan tanto la eficiencia como el desempeño de los empleados, lo que repercute positivamente en el rendimiento general de la empresa.

Además, el análisis de estas teorías es esencial para adaptar las prácticas laborales a las dinámicas actuales del entorno organizacional, lo que permite abordar desafíos como el incremento de la productividad y la retención de talento.

Teoría de la Expectativa (Vroom)

La teoría de la expectativa, desarrollada por Vroom en 1964, sostiene que la motivación laboral está determinada por la expectativa de que el esfuerzo invertido por un empleado le permitirá alcanzar un resultado deseado y que dicho resultado

será valorado positivamente. En este sentido, la teoría enfatiza que los empleados no solo trabajan para cumplir con los requisitos del trabajo, sino también con la esperanza de obtener recompensas que consideran valiosas. Según Latham y Pinder (2020), esta teoría subraya la importancia de la percepción que tienen los empleados sobre la relación entre el esfuerzo y el resultado. Si un empleado no cree que su esfuerzo será recompensado adecuadamente, es probable que disminuya su motivación.

Por tanto, la teoría de la expectativa destaca la relevancia de establecer sistemas de recompensas claros y equitativos en el entorno laboral, donde los empleados perciban que el esfuerzo se traduce en logros y beneficios, tanto económicos como de desarrollo personal.

Teoría de los Objetivos (Locke y Latham)

La teoría de los objetivos, propuesta por Locke y Latham, sugiere que establecer metas claras, específicas y desafiantes es esencial para la motivación y el rendimiento laboral. Según esta teoría, los empleados con objetivos bien definidos tienden a estar más enfocados y comprometidos con sus tareas. Klein et al. (2020) afirman que los objetivos no solo proporcionan una guía para el esfuerzo, sino que también ofrecen un criterio para evaluar el rendimiento. Además, los empleados participan en la definición de sus propios objetivos, se sienten más motivados y responsables de alcanzarlos, lo que fomenta un sentido de propiedad y compromiso hacia su trabajo.

La teoría de los objetivos también resalta que metas ambiguas o demasiado fáciles de alcanzar no fomentan el mismo nivel de motivación, mientras que los objetivos desafiantes, pero alcanzables, promueven un rendimiento óptimo y un mayor desarrollo de habilidades.

Teoría del Refuerzo (Skinner)

La teoría del refuerzo, basada en los principios del conductismo propuestos por Skinner, se centra en la relación entre el comportamiento de los empleados y las consecuencias de sus acciones. Según esta teoría, el comportamiento deseado puede incrementarse mediante refuerzos positivos, como recompensas o elogios, y reducirse mediante refuerzos negativos o castigos.

Investigaciones recientes han destacado que el uso adecuado de refuerzos positivos es mucho más efectivo a largo plazo que los castigos, fomenta una cultura organizacional en la que los empleados se sienten valorados y motivados (Bandura, 2020). No obstante, es fundamental que las recompensas sean percibidas como justas y proporcionales al esfuerzo realizado, una gestión inadecuada de los refuerzos puede generar frustración y disminuir la motivación. Además, reforzar continuamente las conductas positivas no solo mejora el desempeño individual, sino que también contribuye a la creación de un entorno laboral colaborativo y orientado al logro de metas colectivas.

Teoría de la Equidad (Adams)

La teoría de la equidad, propuesta por Adams, postula que los empleados evalúan la justicia de su entorno laboral comparan sus aportaciones y recompensas con las de sus compañeros. Esta percepción de justicia afecta directamente su nivel de motivación y desempeño. Greenberg (2020) sostiene que los empleados perciben que están tratados de manera injusta o que otros reciben mayores recompensas por un esfuerzo similar, pueden reducir su propio esfuerzo o buscar compensaciones en otros aspectos, como beneficios adicionales o cambios de empleo.

La percepción de equidad es, por tanto, un componente crítico para mantener la moral y el compromiso en el lugar de trabajo. La teoría de la equidad también se relaciona con la justicia organizacional, donde es vital que las políticas de compensación, promoción y reconocimiento sean claras y transparentes, lo que

fomenta un ambiente de confianza y equidad que potencia la motivación y el desempeño laboral.

Teoría de las Competencias (Boyatzis)

La teoría de las competencias, desarrollada por Boyatzis, se enfoca en la idea de que el rendimiento laboral está estrechamente relacionado con el desarrollo de competencias clave, que incluyen tanto habilidades técnicas como competencias emocionales y sociales. Spencer y Spencer (2020), afirman que la mejora continua de estas competencias no solo permite a los empleados ser más efectivos en sus funciones, sino que también aumenta su capacidad para adaptarse a cambios y asumir nuevos desafíos en el entorno laboral. Esta teoría subraya que los empleados motivados buscan constantemente oportunidades para desarrollar sus competencias, lo que, a su vez, incrementa su valor para la organización. Además, las empresas que invierten en el desarrollo de competencias a través de programas de formación y capacitación obtienen beneficios a largo plazo, mejoran tanto el rendimiento individual como la competitividad organizacional.

Teoría del Capital Humano

La teoría del capital humano, originalmente propuesta por Becker, sostiene que las inversiones en la formación y el desarrollo de los empleados son esenciales para mejorar tanto su desempeño como el rendimiento general de la organización. Crook et al. (2020), argumentan que la inversión en el desarrollo del capital humano genera un retorno significativo en términos de productividad y compromiso, los empleados mejor preparados y capacitados no solo realizan sus tareas de manera más eficiente, sino que también están más motivados y son más leales a la empresa.

Esta teoría es particularmente relevante en contextos organizacionales modernos, donde la innovación y el desarrollo continuo son necesarios para mantenerse competitivos en el mercado. El capital humano, por lo tanto, no solo se refiere a la formación técnica, sino también al desarrollo de habilidades interpersonales y

emocionales que permiten a los empleados interactuar de manera efectiva en un entorno cada vez más complejo y globalizado.

Determinantes que afectan el desempeño laboral

Los determinantes del desempeño laboral son los factores que influyen directa o indirectamente en la capacidad de los empleados para cumplir con sus tareas y responsabilidades de manera eficaz.

Estos determinantes incluyen una variedad de elementos que van desde características individuales, como las habilidades y competencias, hasta factores más amplios que involucran la cultura organizacional y el liderazgo dentro de la empresa. De acuerdo con Rosenberg y Brucker (2020), comprender estos determinantes es esencial para las organizaciones, permite identificar las áreas clave que requieren intervención para optimizar el rendimiento. Además, el análisis de estos factores ofrece una base sólida para la implementación de estrategias orientadas a mejorar el desempeño laboral, como el desarrollo de programas de capacitación o la promoción de un ambiente de trabajo saludable.

Por lo tanto, los determinantes del desempeño laboral no solo ayudan a entender el rendimiento individual, sino también a crear un entorno organizacional que promueva la productividad y el compromiso de los empleados. Algunos de los principales determinantes que afectan el desempeño laboral incluyen:

- **Habilidades y competencias:** Las habilidades técnicas y blandas que poseen los empleados son fundamentales para realizar el trabajo con eficacia. De hecho, Spencer y Spencer (2020) señalan que la actualización y el desarrollo continuo de competencias son esenciales en un entorno laboral en constante cambio, lo que permite a los empleados adaptarse mejor a los nuevos desafíos.
- **Motivación y desempeño laboral:** La motivación está directamente relacionada con el rendimiento, los empleados motivados tienden a estar más comprometidos y a esforzarse más en alcanzar los objetivos

organizacionales. Además, Gagné y Deci (2020) argumentan que un mayor desempeño laboral lleva a un aumento en el compromiso y la creatividad, lo que a su vez mejora el desempeño.

- **Liderazgo y gestión:** El estilo de liderazgo tiene un impacto significativo en cómo los empleados perciben su trabajo y su nivel de motivación. Un liderazgo transformacional, que fomenta la participación activa y proporciona una visión clara, puede mejorar notablemente el desempeño laboral (Judge & Piccolo, 2020). Los líderes que ofrecen apoyo y reconocen los logros de sus empleados tienden a generar una mayor productividad y lealtad.
- **Cultura organizacional:** Una cultura organizacional sólida, que promueva valores como la colaboración, la innovación y la equidad, tiene un efecto positivo en el desempeño de los empleados. Según Schneider et al. (2020), las empresas con una cultura organizacional positiva experimentan mayores niveles de desempeño y compromiso entre sus trabajadores.
- **Recursos y herramientas:** La disponibilidad de recursos adecuados, tanto tecnológicos como materiales, es crucial para que los empleados puedan realizar su trabajo de manera eficiente. La falta de herramientas adecuadas puede reducir significativamente la productividad y aumentar los niveles de estrés laboral (Bakker & Demerouti, 2020).

Relación entre motivación y desempeño laboral

La motivación laboral es un elemento clave que afecta el desempeño de los empleados, y su impacto es ampliamente reconocido tanto en la literatura académica como en la práctica organizacional. Latham y Pinder (2020), destacan que la motivación es uno de los predictores más importantes del rendimiento laboral, los empleados están motivados, tienden a mostrar mayor compromiso, creatividad y esfuerzo en la realización de sus tareas.

Además, la motivación no solo impulsa a los empleados a cumplir con sus responsabilidades, sino que también los inspira a superarse continuamente, lo que contribuye a un desempeño laboral excepcional. La relación entre motivación y desempeño es, por tanto, bidireccional: mientras una alta motivación lleva a un

mejor rendimiento, un buen desempeño también refuerza la motivación, crea un ciclo virtuoso que beneficia tanto al empleado como a la organización.

Las estrategias para mejorar la motivación laboral corresponden ser integrales y estar alineadas con las necesidades y expectativas de los empleados. Algunas de las prácticas más efectivas incluyen:

- **Establecer objetivos claros y desafiantes:** Como sugieren Locke y Latham (2020), los empleados son más propensos a esforzarse mientras tienen metas específicas y alcanzables que les permiten medir su progreso. Los objetivos claros no solo proporcionan una dirección concreta, sino que también generan un sentido de logro mientras se cumplen, lo que aumenta la motivación intrínseca.
- **Proporcionar retroalimentación y reconocimiento:** Los empleados valoran la retroalimentación continua sobre su desempeño, les permite ajustar su comportamiento y mejorar en sus tareas. Además, el reconocimiento positivo refuerza la motivación y el compromiso, tal como señalan Aguinis et al. (2021). Reconocer los logros de los empleados, tanto a nivel individual como colectivo, fortalece la relación entre el esfuerzo y el resultado, lo que a su vez mejora el desempeño.
- **Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento:** El desarrollo profesional es un motivador clave para muchos empleados. Las organizaciones que invierten en la capacitación y el crecimiento de su personal, proporcionan oportunidades de aprendizaje y ascenso, tienden a ver un aumento en la motivación y el desempeño. Según Noe et al. (2020), los empleados que perciben oportunidades de crecimiento están más comprometidos y dispuestos a invertir esfuerzo adicional en su trabajo.
- **Fomentar un ambiente laboral positivo:** Un ambiente de trabajo positivo, que promueva el respeto, la colaboración y la confianza, influye directamente en la motivación de los empleados. Bakker y Demerouti (2020) subrayan que

un entorno laboral saludable reduce el estrés y mejora el bienestar general de los empleados, lo que se traduce en un mejor desempeño. Además, un ambiente positivo fomenta la creatividad y la innovación, factores clave para el éxito a largo plazo en cualquier organización.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, cuyo propósito es analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño en una empresa panificadora ubicada en Saquisilí-Cotopaxi. Este estudio se inscribe dentro del paradigma postpositivista y sigue un diseño no experimental y transversal. Se caracteriza por ser descriptivo y correlacional, busca entender la interrelación entre las variables mediante el uso de técnicas estadísticas, sin manipular las condiciones de estudio, y recoge los datos en un único punto en el tiempo. Este enfoque aportará conocimiento relevante acerca de cómo la motivación incide en el rendimiento laboral dentro del contexto organizacional (Gómez, 2021).

Paradigma

El paradigma postpositivista es el eje metodológico de esta investigación, el cual se apoya en la observación empírica y el análisis sistemático de las conductas humanas. Según García (2020), este paradigma no se enfoca en la manipulación de variables, sino en su descripción precisa, lo que facilita el estudio de fenómenos sociales y laborales en su entorno natural. En este sentido, la investigación se orienta a describir y analizar cómo la motivación laboral influye en el desempeño, respeta el contexto y las condiciones propias del entorno de trabajo en la empresa panificadora sin intervención directa.

Modalidad

Este estudio es de enfoque cuantitativo, lo que permite la recolección de datos numéricos mediante instrumentos como cuestionarios y escalas, lo que facilita el análisis estadístico de la relación entre las variables. Martínez (2021) sostiene que el enfoque cuantitativo es ideal para examinar variables objetivas y medir correlaciones a partir de la información recolectada. El diseño transversal, por su parte, implica que los datos se recojan en un solo momento, lo que ofrece una visión

instantánea de cómo la motivación laboral impacta en el desempeño de los empleados en el contexto específico de la empresa panificadora.

Alcance

El alcance de esta investigación fue tanto descriptivo como correlacional. Los estudios descriptivos buscaron proporcionar una visión detallada de las variables en su contexto, mientras que los estudios correlacionales exploraron la fuerza y dirección de las relaciones entre dichas variables (Rodríguez, 2020). En este caso, se analizó cómo la motivación laboral influye en el desempeño de los trabajadores. Para evaluar la relación entre estas variables, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, este método fue adecuado para analizar datos no paramétricos y comprender mejor las interrelaciones.

Corte

El diseño del estudio fue transversal, lo que implicó que se tomó una muestra representativa en un único momento del tiempo. Este tipo de corte permitió obtener una visión de las relaciones entre las variables en ese momento específico (Pérez, 2021). En el presente estudio, se analizó la relación entre la motivación laboral y el desempeño en la empresa panificadora durante el período de recolección de datos. No se realizó un seguimiento longitudinal, por lo que el análisis se centró en las asociaciones existentes entre ambas variables en el momento actual.

Tipo

Este estudio siguió un diseño no experimental y correlacional, lo que implicó que no se modificaron las condiciones ni se manipularon las variables de estudio. En lugar de ello, se observó cómo estas variables interactuaron en su estado natural. Según Morales (2020), los estudios correlacionales permitieron medir la asociación entre dos o más variables y, mediante el análisis estadístico, identificar la magnitud de estas relaciones. El uso del coeficiente de correlación de Spearman fue clave

para medir la relación entre la motivación laboral y el desempeño de los empleados sin necesidad de una intervención directa en el entorno laboral.

2.2. Técnicas e instrumentos

La correcta selección de las técnicas e instrumentos de investigación fue fundamental para garantizar la validez de los datos recopilados. En esta investigación, se utilizaron cuestionarios estructurados y escalas para medir tanto la motivación laboral como el desempeño. Según Torres (2022), los cuestionarios y las escalas estandarizadas permitieron obtener datos objetivos y cuantificables, los cuales fueron esenciales para realizar un análisis correlacional preciso.

Técnicas psicométricas

Las técnicas psicométricas permitieron medir constructos psicológicos a través de instrumentos validados que generaron datos cuantitativos. De acuerdo con Fernández (2021), estas técnicas se utilizaron para operacionalizar conceptos abstractos como la motivación o el desempeño, transformando percepciones subjetivas en datos medibles y confiables. En este estudio, se emplearon instrumentos validados que permitieron medir la motivación y el desempeño en el contexto de la empresa panificadora, asegura que los resultados fueron precisos y representativos.

Encuesta

La encuesta fue la técnica principal utilizada para la recolección de datos y se implementó a través de cuestionarios diseñados para medir las variables de interés. García (2020) definió la encuesta como una herramienta clave en la recolección de información cuantitativa, permitió obtener datos estructurados sobre fenómenos complejos como la motivación laboral. En este caso, los cuestionarios incluyeron preguntas cerradas para explorar en profundidad los factores que influyen en la motivación y el desempeño de los trabajadores.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados en este estudio incluyen la Escala de Motivación Laboral (1966) y el cuestionario proporcionado por la empresa, ambos validados previamente para garantizar la confiabilidad de los resultados. Según Ramírez (2021), los instrumentos de medición cumplen con criterios de validez y confiabilidad para asegurar la precisión en la recolección de datos y facilitar la interpretación estadística.

Para evaluar la confiabilidad, se aplicó el análisis de consistencia interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach en el software SPSS, considera todas las preguntas y respuestas. Los resultados obtenidos fueron comparados con investigaciones previas, establece como criterio de aceptación un coeficiente superior a 0.70. De esta manera, se garantizó que los instrumentos empleados fueran adecuados para medir los niveles de motivación y desempeño de los empleados en la empresa panificadora.

Ficha sociodemográfica

La ficha sociodemográfica permitió recopilar información básica sobre los participantes, como edad, sexo y nivel educativo, entre otros factores relevantes para el análisis. Uscátegui (2022) destaca que esta herramienta es fundamental para contextualizar los datos y asegurar una comprensión más profunda de las características de la población. En el presente estudio, la ficha sociodemográfica resultó especialmente útil en el análisis descriptivo, facilitó la segmentación de la muestra y permitió una interpretación más detallada de los resultados. Sin embargo, en el análisis correlacional no fue utilizada directamente, dado que la relación entre la motivación y el desempeño se estableció a partir de los puntajes totales de cada variable.

Cuestionario de motivación MBM

El Cuestionario MBM, creado por Marshall Sashkin, está diseñado para medir las necesidades motivacionales de los empleados dentro de un entorno organizacional. Según Sashkin, este instrumento analiza cómo estas necesidades influyen en el desempeño laboral y el desempeño individual (Sashkin, 1996). El cuestionario se organiza en torno a cuatro dimensiones principales:

- **Protección y seguridad:** Evalúa la importancia de la estabilidad económica y la seguridad laboral.
- **Social y pertenencia:** Considera el nivel de conexión e interacción social del empleado.
- **Autoestima:** Mide el reconocimiento y la valoración personal en el trabajo.
- **Autorrealización:** Valora el desarrollo personal y profesional hacia el máximo potencial.

Para evaluar la motivación laboral en los empleados, se utilizó el Cuestionario M, compuesto por veinte ítems diseñados para reflejar las percepciones del trabajador sobre diversos aspectos de su entorno laboral. Este instrumento se basa en una escala de tipo Likert de cinco puntos, que permite medir el grado de acuerdo con cada afirmación. Según Pérez (2021), las escalas de este tipo son útiles para captar matices en la percepción de los empleados y facilitar un análisis cuantitativo más preciso:

- **C:** Completamente de acuerdo
- **B:** Básicamente de acuerdo
- **P:** Parcialmente de acuerdo
- **S:** Solo un poco de acuerdo
- **N:** No estoy de acuerdo

Cada respuesta se asocia con un valor numérico que varía según el grado de acuerdo del participante. Los valores se asignan de la siguiente manera:

Tabla 2. Puntuación del cuestionario MBM

1.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	2.-	C 1 M 2 P 3 S 4 N 5	3.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	4.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1		C 5 M 4 P 3 S 2 N 1
5.-	C 1 M 2 P 3 S 4 N 5	6.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	7.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	8.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1		C 5 M 4 P 3 S 2 N 1
9.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	10.-	C 1 M 2 P 3 S 4 N 5	11.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	12.-	C 1 M 2 P 3 S 4 N 5		C 1 M 2 P 3 S 4 N 5
13.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	14.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	15.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	16.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1		C 5 M 4 P 3 S 2 N 1
17.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	18.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	19.-	C 5 M 4 P 3 S 2 N 1	20.-	C 1 M 2 P 3 S 4 N 5		C 1 M 2 P 3 S 4 N 5
Total									
N. Protección y Seguridad		N. sociales y de pertenencia		N. Autoestima		N. Autorrealización			

Nota: Tomado de Sashkin, M. (1986, 1990, 1996), Cuestionario MbM Gestión por Motivación (3ª ed.)

El puntaje total se calculó al sumar las respuestas de los trabajadores en cada una de las cuatro escalas evaluadas. Posteriormente, se obtuvo un promedio global al dividir la suma total entre el número de participantes de cada área. Los resultados se dividen en categorías según la puntuación obtenida, lo que permite identificar el nivel de importancia de la motivación laboral para cada trabajador:

Tabla 3. Escala de likert del cuestionario Mbm

VARIABLES	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
Muy alta	24	24	24	25
Alta	22	21	21	23
Media	18	18	18	20
Baja	14	13	14	16
Muy baja	9	8	8	11

Nota: Tomado de Sashkin, M. (1986, 1990, 1996), Cuestionario MbM Gestión por Motivación (3ª ed.)

El análisis de estos datos proporciona una visión general del nivel motivacional de los empleados, permite a la organización identificar áreas de mejora y fortalecer aquellos aspectos que impulsan el desempeño y el rendimiento laboral.

Confiabilidad del cuestionario Mbm

La confiabilidad de un instrumento como el MBM se refiere a su capacidad para producir resultados consistentes y estables a lo largo del tiempo y en distintas poblaciones. Para validar este aspecto, se emplean análisis psicométricos como el coeficiente alfa de Cronbach, pruebas de test-retest y análisis factoriales. En el presente estudio, el análisis de confiabilidad realizado en SPSS mostró un coeficiente alfa de Cronbach de 0.70, lo que indica una aceptable consistencia interna entre los ítems evaluados.

El análisis de confiabilidad realizado en el software SPSS en el cuestionario MBM mostró un coeficiente alfa de Cronbach de 0.70, lo cual indica una aceptable consistencia interna entre los ítems evaluados. Este valor sugiere que las dimensiones de motivación medidas por el cuestionario son razonablemente confiables.

La confiabilidad interna del MBM resultó consistentemente alta en estudios recientes. Zhang et al. (2023) evaluaron el cuestionario en empresas tecnológicas de Asia y obtuvieron un coeficiente alfa de Cronbach global de 0.91, lo que indicó una excelente consistencia interna. Además, las dimensiones principales (protección, social, autoestima y autorrealización) presentaron valores de alfa que

oscilaron entre 0.87 y 0.92, lo que evidenció que cada constructo estuvo bien definido y medido. Por otro lado, Martínez y Pérez (2021) reportaron valores similares en empresas del sector servicios, con un rango entre 0.85 y 0.90, lo que reforzó la confiabilidad del cuestionario en contextos organizacionales diversos.

Así mismo López y García (2022), aplicaron el MBM a 150 empleados de una organización durante un intervalo de tres meses. Los resultados mostraron un coeficiente de correlación test-retest de 0.82, lo que evidencia una alta estabilidad en las mediciones. Este resultado sugiere que el instrumento mide consistentemente los mismos constructos a lo largo del tiempo, independientemente de las circunstancias externas.

El análisis factorial también respalda la confiabilidad del MBM. Wang et al. (2023), realizaron un estudio en el que las dimensiones del cuestionario explicaron el 78% de la varianza total, lo cual confirma la robustez de su estructura teórica. Este análisis demuestra que las preguntas del MBM están alineadas con las dimensiones teóricas propuestas, lo que contribuye a su validez y confiabilidad en entornos aplicados.

La confiabilidad del MBM lo convierte en una herramienta clave para evaluar motivaciones y comportamientos en sectores como la educación, la salud y la tecnología. Según López et al. (2023), el uso de este cuestionario permitió identificar áreas de mejora en liderazgo y motivación dentro de equipos educativos, lo que a su vez mejoró la productividad organizacional.

En resumen, la alta confiabilidad del MBM, evidenciada por su consistencia interna, estabilidad temporal y estructura factorial sólida, lo posiciona como un instrumento valioso para investigaciones y aplicaciones prácticas en diversos contextos organizacionales.

Cuestionario 180°.

El Cuestionario para medir el desempeño laboral 180° es una herramienta diseñada con el propósito principal de fomentar el desarrollo personal de los empleados a través de un enfoque integral que incluye evaluaciones realizadas por diferentes partes involucradas en el entorno laboral. Según Alles (2012), “la evaluación del Desempeño 180° tiene como propósito el desarrollo de la persona, los evaluadores podrían ser: jefes, sus pares, el propio colaborador y eventualmente los clientes” (p. 144). Este enfoque facilita no solo la medición del desempeño laboral, sino también la implementación de acciones concretas para mejorar las competencias individuales y grupales.

Cuestionario 180° es una técnica que evalúa el desempeño de los empleados desde dos perspectivas principales: la del propio empleado y la del supervisor directo. Este enfoque bidireccional permite identificar discrepancias entre ambas percepciones, lo que puede ayudar a descubrir áreas de mejora en la relación laboral y el ambiente organizacional (García & López, 2024).

Cuestionario 180° se centra en aspectos clave como el ambiente de trabajo, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la relación con la supervisión. Este método simplificado, en comparación con la evaluación 360°, es útil para la retroalimentación y el diagnóstico del desempeño laboral, facilita la comunicación directa entre empleados y supervisores.

El cuestionario se estructuró con un enfoque basado en competencias, toma como referencia el modelo propuesto por Cuesta Santos (2010), quien destacó la importancia de incluir indicadores claros de desempeño alineados con las competencias específicas del puesto. Este tipo de evaluación permitió identificar brechas en habilidades y comportamientos, lo que orientó estrategias de capacitación y desarrollo.

Investigaciones más recientes han destacado el uso de herramientas digitales para aplicar evaluaciones de desempeño laboral. Por ejemplo, Martínez y Gómez (2021), exploraron cómo las plataformas digitales facilitan la implementación de evaluaciones 180° al permitir una retroalimentación más rápida y estructurada.

Además, estudios como el de Rodríguez et al. (2023), han incorporado elementos de inteligencia artificial en estos instrumentos para analizar patrones de desempeño y generar reportes personalizados, lo que amplía las posibilidades de intervención.

El cuestionario basado en competencias, además, ha demostrado ser efectivo para alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Según López y Pérez (2020), este enfoque permite establecer indicadores medibles que aseguran que las evaluaciones no solo identifican áreas de mejora, sino que también refuerzan el reconocimiento del buen desempeño, lo que fortalece la motivación y el compromiso del trabajador.

Confiabilidad y validez del cuestionario de 180°

La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que determina la consistencia interna de los ítems que lo componen. Para calcular este coeficiente, se utilizó el software estadístico SPSS, siguiendo procedimientos estándar en análisis de fiabilidad; el análisis arrojó un coeficiente alfa de Cronbach de 0.925, lo que indica una alta consistencia interna entre los ítems evaluados.

Este resultado sugiere que las competencias laborales medidas por el cuestionario son altamente confiables y que los resultados obtenidos son consistentes y precisos. Un coeficiente alfa de Cronbach tan elevado respalda la fiabilidad del cuestionario como herramienta para evaluar el desempeño laboral, proporcionando confianza en las conclusiones y recomendaciones derivadas de este instrumento. Según la literatura especializada, valores de alfa de Cronbach superiores a 0.70 se consideran indicativos de una adecuada consistencia interna, y valores superiores a 0.90 reflejan una excelente fiabilidad, especialmente en contextos donde se mide el desempeño de los empleados.

Validez del cuestionario de 180° en la Empresa Panificadora Sabor Saquisilí

El Cuestionario de 180° de satisfacción laboral utilizado en esta investigación fue proporcionado por la empresa Panificadora Sabor Saquisilí, quien llevó a cabo un proceso de validación interna para asegurar la idoneidad del instrumento para medir la satisfacción laboral de sus empleados. Este proceso de validación fue realizado por el equipo de recursos humanos de la empresa, quienes revisaron y adaptaron los ítems del cuestionario para que reflejaran de manera precisa las dimensiones de satisfacción laboral que son relevantes en el contexto particular de la panificadora.

La validación interna del cuestionario se centró en dos aspectos principales: la validez de contenido y la validez de constructo. La validez de contenido fue evaluada mediante la revisión de los ítems por los expertos, asegurando que cubrieran adecuadamente todas las dimensiones clave de la satisfacción laboral en un entorno organizacional como el de la Panificadora Sabor Saquisilí. Este proceso garantizó que el cuestionario fuera pertinente y adecuado para evaluar la satisfacción de los empleados, de acuerdo con las características específicas de la empresa. En cuanto a la validez de constructo, se empleó un análisis exploratorio para verificar que los ítems del cuestionario estuvieran alineados con las dimensiones teóricas de la satisfacción laboral, asegurando que el instrumento midiera lo que realmente se proponía medir.

El proceso de validación realizado por la Panificadora Sabor Saquisilí contribuyó a garantizar que el cuestionario fuera fiable y adecuado para ser utilizado en esta investigación. De este modo, los resultados obtenidos a partir de este instrumento son representativos y útiles para la toma de decisiones en el ámbito laboral, brindando una herramienta válida para evaluar la satisfacción de los empleados en la organización.

2.3. Población

La presente investigación se realizó con los empleados de una panificadora, ubicada en el cantón de Saquisilí, provincia de Cotopaxi. La población seleccionada para este estudio está compuesta por los 40 empleados de la panificadora Sabor Saquisilense. Los empleados participan activamente en las actividades laborales de la empresa y abarcan distintos departamentos y niveles jerárquicos. Se consideran diversos aspectos, como el nivel educativo, la experiencia laboral, la posición dentro de la empresa y la antigüedad en el cargo.

Los empleados tienen edades que oscilan entre los 22 y 55 años, en el cual cubre un amplio rango de experiencia y conocimientos en el sector productivo. Se consideraron factores de conveniencia, dado que la investigación está dirigida a una población limitada y de fácil acceso, compuesta por los 40 empleados de la panificadora.

No se empleó un cálculo estadístico complejo debido a que la población total es reducida, permite trabajar directamente con todos los empleados. De acuerdo con Jiménez (2020), en estudios con poblaciones pequeñas y accesibles, es común usar la población total como muestra, lo que facilita el análisis y la obtención de datos completos.

2.4. Procedimiento metodológico

El proceso comenzó con la identificación del tema de interés, que se centró en la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los empleados en la panificadora Sabor Saquisilense, ubicada en el cantón Saquisilí, provincia de Cotopaxi. Se definieron el marco teórico y práctico que justificaron la investigación, considera el contexto laboral específico de la panificadora y su importancia dentro del sector productivo.

Una vez delimitado el área de estudio, se definieron las variables clave de investigación, destaca la motivación laboral y el desempeño como los factores

esenciales. Este paso fue crucial para orientar el enfoque de la investigación, lo que permitió comprender cómo la motivación influiría en el desempeño de los empleados.

El siguiente paso consistió en delimitar el alcance del estudio, enfocándose en la relación entre la motivación laboral y el desempeño dentro de la panificadora Sabor Saquisilense. Se definieron los parámetros de la investigación, lo que permitió establecer los límites y el enfoque del estudio dentro de esta empresa en particular, con un enfoque cuantitativo.

Posteriormente, se estableció la hipótesis de investigación, que orientó el análisis. Se postuló que existe una relación significativa entre la motivación laboral y el desempeño de los empleados en la panificadora Sabor Saquisilense. Este proceso incluyó el planteamiento de los objetivos específicos, que facilitaron la estructura y el avance de la investigación.

Con la hipótesis y los objetivos establecidos, se procedió a realizar una revisión bibliográfica detallada sobre los temas de motivación laboral y desempeño. Se revisaron estudios previos, teorías relevantes y artículos científicos para fundamentar teóricamente el estudio, lo cual permitió una mejor comprensión de las variables involucradas y sus posibles relaciones.

Sigue el enfoque cuantitativo y con el fin de obtener datos objetivos sobre la relación entre las variables, se diseñaron y aplicaron diferentes instrumentos a los empleados de la panificadora Sabor Saquisilense. Se elaboró el instrumento de recolección de datos, como la ficha sociodemográfica, que permitió obtener información relevante sobre las variables a estudiar.

Una vez que los datos fueron recopilados y organizados, se procedió al análisis utiliza herramientas estadísticas, como el software SPSS. Este análisis permitió identificar las correlaciones entre la motivación laboral y el desempeño de los empleados, lo que facilitó la interpretación de los resultados. Finalmente, se preparó el informe final, el cual incluyó el análisis de los resultados obtenidos, las

conclusiones y las recomendaciones basadas en los hallazgos, cierra así el ciclo de investigación.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Caracterización sociodemográfica de la población de estudio

Para este estudio, se seleccionó población compuesta por 40 trabajadores de una empresa panificadora ubicada en Saquisilí-Cotopaxi. Las variables analizadas abarcan tanto aspectos sociodemográficos como laborales: a) la edad, b) el sexo, c) la ocupación, d) la zona de residencia, e) la experiencia laboral, f) el cargo dentro de la empresa, g) la situación laboral, h) la salud física, i) la salud mental, y j) si laboran en otras instituciones. Estas variables permiten ofrecer un panorama amplio y detallado sobre las características de los empleados y las condiciones en las que desempeñan su trabajo.

El análisis de estas variables proporciona información clave para entender cómo las características personales y laborales influyen en la motivación y el desempeño dentro de la organización. La edad, como variable cuantitativa, se analizó a través de la media (M) y la desviación estándar (Ds). En este caso, se observó que la fuerza laboral está compuesta principalmente por adultos jóvenes, el rango etario es de entre 20 a 55 años de edad lo que puede implicar un nivel intermedio de experiencia y una mayor adaptabilidad a cambios tecnológicos o metodologías innovadoras.

Por otro lado, las variables cualitativas, como el sexo, la ocupación y la zona de residencia, fueron evaluadas mediante frecuencias absolutas (f) y porcentajes (%). Este enfoque permitió identificar que la mayoría de los trabajadores son de sexo femenino y que residen principalmente en zonas urbanas, lo que podría estar relacionado con una mayor accesibilidad al empleo formal en entornos urbanos. Además, la mayoría de los empleados se dedica exclusivamente al trabajo, lo que refleja un alto nivel de compromiso laboral.

Tabla 4. Análisis de datos sociodemográficos de los participantes

Variable	Estadísticos			
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Edad	20	55	30,95	8,080
	Frecuencia		%	
Sexo				
Femenino	21		52,5	
Masculino	19		47,5	
Total	40		100,0	
Ocupación				
Sí, trabajo y estudio	9		22,5	
Solo trabajo	31		77,5	
Residencia				
Rural	16		40,0	
Urbano	24		60,0	
Experiencia Laboral				
Cinco a diez años	12		30,0	
Diez a Veinte años	4		10,0	
Dos a cinco años	17		42,5	
Menos de un año	1		2,5	
Un año	5		12,5	
Veinte años o más	1		2,5	
Cargo dentro de la Empresa				
Administrativo	3		7,5	
Producción	20		50,0	
Servicio al Cliente	17		42,5	
Situación Laboral				
Trabajo a tiempo completo	31		77,5	
Trabajo a tiempo parcial	9		22,5	
Salud Física				
Buena	25		62,5	
Excelente	3		7,5	
Muy Mala	1		2,5	
Regular	11		27,5	
Salud Mental				
Buena	23		57,5	
Excelente	6		15,0	
Mala	1		2,5	
Muy Mala	1		2,5	
Regular	9		22,5	
Labora en otras Instituciones				
No	30		75,0	
Sí	10		25,0	

Nota: elaboración propia

La edad promedio de los trabajadores es de 30 años, con un rango que oscila entre los 20 y 55 años, y una desviación estándar de 8,08. Esto refleja que la fuerza laboral está compuesta principalmente por adultos jóvenes, con una ligera dispersión en los datos, lo que indica una diversidad en la etapa de desarrollo profesional de los encuestados. Según Ramírez et al. (2020), la edad promedio en entornos laborales influye significativamente en la dinámica organizacional, diferentes generaciones aportan habilidades y perspectivas variadas.

La distribución por sexo muestra un equilibrio entre hombres y mujeres, con un 52,5% de participación femenina y un 47,5% masculina. Esto sugiere una relativa equidad de género en la empresa estudiada. Como señala Martínez y González (2019), la igualdad de género en el ámbito laboral contribuye a un ambiente más inclusivo y mejora la productividad, al aprovechar las fortalezas de ambos géneros en la toma de decisiones.

El 77,5% de los trabajadores se dedica exclusivamente al trabajo, mientras que el 22,5% combina trabajo y estudio. Este dato evidencia que la mayoría de los empleados está enfocada completamente en sus actividades laborales. En este contexto, Pérez y López (2021), destacan que el compromiso exclusivo con el trabajo suele estar relacionado con una mayor estabilidad laboral y un mejor desempeño organizacional.

El 60% de los encuestados reside en áreas urbanas, mientras que el 40% proviene de zonas rurales. Esta distribución indica que la empresa atrae principalmente a trabajadores de zonas urbanas, probablemente debido a la ubicación de sus instalaciones y a las oportunidades económicas en esas áreas. De acuerdo con Gómez y Torres (2020), la urbanización facilita el acceso a empleo formal, genera una mayor concentración de trabajadores en estos entornos.

La mayoría de los participantes cuenta con entre dos y cinco años de experiencia laboral (42,5%), seguido por aquellos con cinco a diez años (30%). Este nivel de experiencia es característico de una fuerza laboral joven y en crecimiento. Según López (2019), la experiencia laboral es un factor clave que influye en la productividad, con el tiempo los empleados desarrollan competencias específicas y se adaptan mejor a las demandas del entorno.

El 50% de los trabajadores desempeña funciones en el área de producción, mientras que el 42,5% pertenece a servicio al cliente, y el 7,5% restante ocupa cargos administrativos. Esta estructura refleja una orientación operativa hacia la producción. En este sentido, Hernández y Salazar (2020), afirman que la

distribución de cargos en las organizaciones debe estar alineada con las necesidades estratégicas para optimizar los recursos humanos.

El 77,5% de los encuestados trabaja a tiempo completo, mientras que el 22,5% lo hace a tiempo parcial. Esto sugiere que la mayoría de los empleados tiene un alto nivel de compromiso con la empresa. Según García (2020), las jornadas laborales a tiempo completo suelen estar relacionadas con una mayor estabilidad en el empleo, lo que contribuye a un clima laboral favorable y a un rendimiento sostenido.

El 62,5% de los trabajadores percibe su salud física como buena, mientras que un 27,5% la califica como regular. Un menor porcentaje reporta una salud excelente (7,5%) o muy mala (2,5%). La percepción de una buena salud física es un factor clave para el desempeño laboral, como argumentan Ramírez y Contreras (2021), los empleados saludables tienden a ser más productivos y a presentar menores índices de ausentismo.

En cuanto a la salud mental, el 57,5% de los trabajadores la consideró buena, mientras que un 22,5% la percibió como regular. Además, un 15% la evaluó como excelente. Según Flores y Morales (2022), el bienestar mental en el trabajo está estrechamente relacionado con la motivación y el desempeño laboral, lo que influye positivamente en la eficiencia y la cohesión del equipo.

El 75% de los encuestados no trabaja en otras instituciones, mientras que el 25% sí lo hace. Esto sugiere que la mayoría de los trabajadores concentra sus esfuerzos en una sola organización. Según Castillo y Pérez (2019), los empleados que se dedican exclusivamente a una empresa tienden a desarrollar un mayor sentido de pertenencia y compromiso, lo que impacta positivamente en el logro de los objetivos organizacionales.

3.2. Cuestionario MBM

En este apartado, se presentó un análisis descriptivo de los resultados obtenidos del Cuestionario MBM aplicado en la empresa panificadora. Este análisis se llevó a

cabo por áreas de trabajo, inicia con el área administrativa, seguida de atención al cliente y producción. Al finalizar, se realizó un análisis general que permitió identificar patrones globales y diferencias significativas entre las áreas evaluadas.

En esta sección se presentan los resultados obtenidos del cuestionario MBM aplicado al área administrativa. Los datos se analizan según las cuatro dimensiones evaluadas: necesidades de protección, necesidades sociales, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. Este análisis permite interpretar el estado actual de la motivación laboral en el área administrativa y establece un panorama claro de los puntos fuertes y áreas de mejora dentro de la organización como se puede observar en la tabla 5.

Tabla 5. Análisis descriptivo de motivación del área administrativa

Variables	N. de Protección	N. Sociales	N. Autoestima	N. Autorrealización
	17	19	18	16
Área Administrativa	18	14	15	16
	19	16	14	20
Total	18	16,33	15,67	17,33
Máximo	19	19	18	20
Mínimo	17	14	14	16
Interpretación	Media	Media	Media	Baja

Nota: elaboración propia

En las Necesidades de Protección el promedio de esta dimensión fue de 18 puntos, lo que se interpreta como un nivel medio de desempeño. Este resultado indica que los trabajadores administrativos perciben una relativa estabilidad y seguridad en su entorno laboral. El desempeño de las necesidades de protección es crucial para mantener la tranquilidad y confianza en el trabajo, lo que a su vez impacta la productividad y el bienestar (Deci & Ryan, 2017). Según Martínez et al. (2021), un entorno laboral que garantice la seguridad tanto física como emocional promueve una mejor gestión del estrés y un mayor desempeño general.

En cuanto a las necesidades sociales, el promedio obtenido fue de 16,33 puntos, clasificado también como medio. Este hallazgo sugiere que los empleados perciben una interacción social moderada dentro de su entorno laboral. Las relaciones

interpersonales, el apoyo entre compañeros y la sensación de pertenencia son aspectos fundamentales para un ambiente de trabajo saludable (Barrick et al., 2019). Sin embargo, aún existen áreas de mejora para fomentar una mayor cohesión y colaboración entre los trabajadores administrativos.

El puntaje promedio en la dimensión de necesidades de autoestima fue de 15,67 puntos, interpretado igualmente como un nivel medio. Esto refleja que, si bien los trabajadores reciben cierto reconocimiento por sus logros, todavía sienten que podría incrementarse la valoración de su desempeño. Según Linden et al. (2022), el reconocimiento y la retroalimentación positiva son factores determinantes para mantener altos niveles de autoestima y compromiso en el lugar de trabajo. La implementación de sistemas formales de reconocimiento y desarrollo profesional puede impactar significativamente esta dimensión.

Finalmente, las necesidades de autorrealización registraron un promedio de 17,33 puntos y es el único puntaje clasificado como bajo. Esto pone de manifiesto que los trabajadores del área administrativa perciben limitadas oportunidades para alcanzar su máximo potencial en la organización. Según Hackman y Oldham (2020), la autorrealización es esencial para que los empleados se sientan completamente realizados y motivados en sus labores. La falta de crecimiento personal y profesional puede llevar a una disminución en el desempeño laboral y un aumento en la rotación de personal.

Tabla 6. Análisis descriptivo de motivación del área producción

Variabes	N. de Protección	N. Sociales	N. Autoestima	N. Autorrealización
	20	16	19	18
	22	17	15	18
	16	15	15	16
	17	15	19	17
	16	17	15	16
	15	16	13	18
	16	14	18	15
	18	18	17	15
	20	18	19	18
Área de Producción	12	11	16	16
	18	17	18	20
	24	15	16	16
	18	17	17	16
	18	15	17	12
	17	15	13	16
	15	14	17	18
	19	15	18	16
	18	15	16	17
	15	15	15	14
	18	17	16	17
Promedio	17,6	15,6	16,45	16,45
Máximo	24	18	19	20
Mínimo	12	11	13	12
Interpretación	Media	Media	Media	Baja

Nota: elaboración propia

En las Necesidades de protección de la tabla 6 se refleja un promedio de 17,6 puntos, con un máximo de 24 y un mínimo de 12, lo que ubica esta categoría en un nivel interpretado como Media. Esto sugiere que los trabajadores del área de producción perciben un entorno laboral con una protección moderada en términos de seguridad laboral y estabilidad (Maslow, 1943). Según estudios recientes, la percepción de seguridad en el trabajo está estrechamente vinculada con la reducción del estrés y la mejora del desempeño (Martínez & García, 2020).

En la dimensión de las necesidades sociales el puntaje promedio fue de 15,6, con un máximo de 18 y un mínimo de 11, también categorizado como Media. Este resultado indica que los empleados experimentan un nivel moderado de interacción social y camaradería en el trabajo. Las relaciones interpersonales en el entorno laboral son cruciales para el bienestar de los empleados, y su fortalecimiento puede contribuir a la mejora del clima organizacional (Gómez & López, 2021).

De esta manera en el caso de las necesidades de autoestima el promedio en esta categoría fue de 16,45, con un máximo de 19 y un mínimo de 13, interpretado como Media. La autoestima laboral está relacionada con el reconocimiento y la valoración de los esfuerzos individuales (Deci & Ryan, 2017). Una puntuación media indica que, aunque existe cierto nivel de reconocimiento, aún hay espacio para mejorar en términos de retroalimentación y valoración del desempeño por parte de la organización.

Y para concluir en las necesidades de autorrealización se obtuvo un promedio de 16,45, con un máximo de 20 y un mínimo de 12, interpretado como Baja. La autorrealización es esencial para que los empleados se sientan plenamente realizados en sus roles laborales (Maslow, 1954). La puntuación baja sugiere que los trabajadores del área de producción perciben limitadas oportunidades de crecimiento personal y profesional, lo que podría afectar su compromiso y motivación intrínseca (Navarro & Pérez, 2019).

Los resultados indican que, en el área de producción, las necesidades de Protección, Sociales y Autoestima se encuentran en niveles medios, mientras que la Autorrealización presenta una puntuación baja. Esto sugiere que, aunque la empresa logra cubrir aspectos básicos de motivación, aún se enfrentan desafíos importantes en la promoción de un entorno que permita a los empleados alcanzar su máximo potencial.

Tabla 7. Análisis descriptivo de motivación del área atención al cliente.

VARIABLES	N. de	N.	N.	N.
	Protección	Sociales	Autoestima	Autorrealización
	25	20	20	19
	24	19	23	15
	22	20	20	23
	23	14	17	15
	16	17	16	16
	16	15	18	15
	23	17	21	13
Área de	23	18	22	17
Servicio al	19	18	16	13
Cliente	21	17	16	19
	20	17	20	17
	17	16	18	13
	17	14	17	12
	23	16	20	18
	18	16	20	16
	22	15	22	16
	21	15	20	17
Promedio	20,59	16,71	19,18	16,12
Máximo	25	20	23	23
Mínimo	16	14	16	12
Interpretación	Media	Media	Media	Baja

Nota elaboración propia

En la dimensión de protección y seguridad, el promedio obtenido fue de 20,59 puntos, interpretado como un nivel medio. Esto sugiere que los empleados perciben estabilidad y seguridad en su entorno laboral, aunque con ciertos matices que podrían requerir atención, particularmente en las áreas con puntuaciones más bajas, que alcanzaron un mínimo de 16 puntos. Según Chiavenato (2021), estas necesidades están estrechamente relacionadas con la percepción de un entorno laboral estable y predecible. Los valores altos, con un máximo de 25 puntos, refuerzan la idea de que la organización ha logrado ofrecer condiciones seguras para la mayoría de sus colaboradores.

En lo que respecta a las necesidades sociales y de pertenencia, se obtuvo un promedio de 16,71 puntos, que también se clasifica en el rango de media. Este resultado indica que los trabajadores sienten una conexión aceptable con sus compañeros y la cultura organizacional. No obstante, existe margen para mejorar la cohesión grupal, especialmente en aquellos casos donde la puntuación descendió hasta 14 puntos. Robbins y Judge (2022), argumentan que el sentido de pertenencia es esencial para fomentar la colaboración y el compromiso organizacional.

La dimensión de autoestima registró un promedio de 19,18 puntos, situándose nuevamente en un rango medio. Este valor refleja que los empleados tienen un nivel adecuado de reconocimiento y valoración dentro de la empresa; sin embargo, las puntuaciones mínimas de 16 puntos evidencian que no todos los trabajadores se sienten igualmente valorados. Según Maslow (2020), el desempeño de estas necesidades es crucial para el desarrollo personal y profesional, lo que resalta la importancia de implementar estrategias que incrementen el sentido de logro y reconocimiento.

Finalmente, las necesidades de autorrealización presentaron un promedio de 16,12 puntos, que se interpreta como baja. Este hallazgo sugiere que los trabajadores perciben limitadas oportunidades para alcanzar su máximo potencial dentro de la organización. Las puntuaciones mínimas de 12 puntos destacan la necesidad de diseñar políticas que promuevan el desarrollo personal y profesional de los empleados. Herzberg (2022), enfatiza que la autorrealización es un componente clave en la motivación intrínseca, por lo que la empresa podría beneficiarse al facilitar más oportunidades de crecimiento.

Los resultados obtenidos para el área de Servicio al Cliente reflejan una percepción general positiva en cuanto a el desempeño de las necesidades de protección, sociales y de autoestima; No obstante, se identifican áreas de mejora significativas en la dimensión de autorrealización, lo que plantea la necesidad de intervenciones organizacionales orientadas al desarrollo de los trabajadores. La gestión eficaz de estas dimensiones puede contribuir no solo al bienestar del personal, sino también

al incremento de la eficiencia y la productividad empresarial (Chiavenato, 2021; Robbins & Judge, 2022).

El análisis general de las áreas administrativas, de producción y de servicio al cliente se desarrolla en función de las dimensiones evaluadas: Necesidades de protección, necesidades sociales, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización, conforme al modelo teórico de Maslow adaptado para la escala de Likert utilizada se analizará en la Tabla 8

Tabla 8. Análisis descriptivo de motivación global

	N. de Protección	N. Sociales	N. Autoestima	N. Autorrealización
Promedio	18,9	16,125	17,55	16,375
Interpretación	Media	Media	Media	Baja
Máximos	25	20	23	23
Mínimos	12	11	13	12

Nota: elaboración propia

El promedio general en la dimensión de protección fue de 18,9, lo que corresponde a una percepción media. Esto sugiere que los empleados en las distintas áreas encuentran satisfechas estas necesidades de forma moderada, aunque existen diferencias individuales significativas, con un rango de valores que oscila entre un mínimo de 12 y un máximo de 25. Estas necesidades, vinculadas con la estabilidad laboral y la seguridad en el entorno, son fundamentales para generar un ambiente de confianza en las organizaciones (Maslow, 1943; Robbins & Judge, 2021).

En el caso de las dimensiones sociales, el promedio global alcanzó un valor de 16,125, también interpretado como media. Los resultados reflejan que las relaciones interpersonales en el entorno laboral son adecuadas, pero no óptimas. El rango de respuestas varía entre 11 y 20, lo que puede indicar la necesidad de fortalecer la cohesión grupal, especialmente en áreas con puntuaciones más bajas. Según Chiavenato (2020), la calidad de las relaciones sociales influye directamente en el bienestar y la productividad de los empleados.

El promedio general en las necesidades de autoestima fue de 17,55, con un rango que va desde 13 hasta 23, manteniéndose en el nivel de media. Este resultado denota una moderada desempeño en el reconocimiento y valoración de las habilidades individuales por parte de la organización. Para Maslow (1943), estas necesidades son esenciales para que los empleados desarrollen confianza en sus capacidades y contribuyan activamente al logro de los objetivos organizacionales.

Y por último las necesidades de autorrealización la puntuación promedio en esta dimensión fue de 16,375, clasificada como baja según los criterios de interpretación. Este aspecto muestra una oportunidad significativa de mejora, dado que la autorrealización está asociada con la posibilidad de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa. Las puntuaciones individuales varían de 12 a 23, lo que sugiere diferencias en las oportunidades percibidas para alcanzar el máximo potencial individual. Estudios recientes (Gómez et al., 2021) destacan que la autorrealización laboral está relacionada con la innovación y el compromiso organizacional.

En términos generales, las necesidades básicas protección y sociales están satisfechas a un nivel moderado, lo que indica que la empresa ha logrado establecer un entorno de trabajo relativamente seguro y socialmente conectado. Sin embargo, las necesidades superiores autoestima y autorrealización muestran áreas de mejora, particularmente la última, la cual refleja el menor desempeño entre los empleados. Esto resalta la importancia de diseñar estrategias organizacionales orientadas al desarrollo profesional, reconocimiento y crecimiento personal, tal como sugieren Robbins y Judge (2021) y Gómez et al. (2021).

3.3. Sistema de evaluación del desempeño 180° por competencias laborales

La evaluación de competencias laborales en las diferentes áreas funcionales de la empresa (administrativa, producción y servicio al cliente) proporciona una visión detallada del desempeño y las capacidades de los empleados, donde se identifica tanto fortalezas como áreas de mejora. A continuación, en la tabla 9 se analizan los resultados de cada área con base en las competencias evaluadas.

Tabla 9. Análisis descriptivo del cuestionario de desempeño de 180°

Competencias	Administrativo	Producción	Servicio al cliente
Competencias en calidad	10	7,6	6,94
Competencia en planificación y organización	10	7,7	7,06
Competencia dominio técnico	10	7,5	6,94
Competencia en proactividad	10	7,3	7,88
Competencia en Liderazgo	10	7,9	7,53
Competencia en trabajo en equipo	10	7,8	7,53
Competencia en sensibilidad organizacional	10	7,9	6,94
Competencia en adaptabilidad	10	8	7,65
Competencia en comunicación	10	7,1	6,24
Total	90	68,8	64,71
Interpretación	Excelente	Buena	Buena

Nota: elaboración propia

En la competencia de calidad, el área administrativa obtuvo la puntuación más alta con un 10, refleja un desempeño excelente y una adecuada gestión para cumplir estándares organizacionales. Por otro lado, el área de producción (7,6) y servicio al cliente (6,94) presentan calificaciones más bajas, indica que en estas áreas es necesario fortalecer la atención a los detalles y la entrega de productos y servicios con altos estándares de calidad. Según Chiavenato (2020), la calidad en el desempeño es clave para la sostenibilidad organizacional, y requiere tanto de capacitación constante como de un sistema de control eficiente.

En esta competencia, los valores reflejan un patrón similar. El área administrativa mantiene un nivel de 10, mientras que producción (7,7) y servicio al cliente (7,06) alcanzan una interpretación de buena. La planificación y organización son esenciales para la optimización de procesos, y su bajo desarrollo en ciertas áreas podría generar ineficiencias en la producción y atención al cliente (Robbins & Judge, 2021). Las diferencias en los puntajes sugieren que las áreas operativas pueden beneficiarse de herramientas y metodologías de gestión más avanzadas, como la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP).

El dominio técnico se destacó nuevamente en el área administrativa (10), lo que indica un alto grado de especialización y preparación técnica. Sin embargo, la puntuación en producción (7,5) y servicio al cliente (6,94) señala áreas de mejora, particularmente en el desarrollo de habilidades técnicas específicas para los roles

respectivos. Según Gómez et al. (2021), la inversión en formación técnica para empleados operativos puede tener un impacto significativo en la eficiencia y calidad del trabajo.

En esta dimensión, el área administrativa obtuvo el máximo puntaje (10), mientras que servicio al cliente (7,88) superó ligeramente a producción (7,3). Esto refleja que, aunque los empleados en áreas operativas tienen un nivel aceptable de iniciativa, es posible incrementar su capacidad para anticiparse a los problemas y proponer soluciones. Para Robbins y Judge (2021), la proactividad es un indicador crítico de compromiso organizacional y está directamente relacionada con la motivación intrínseca.

La competencia de liderazgo presenta una diferencia significativa entre las áreas. Mientras que el área administrativa sobresale con un 10, producción (7,9) y servicio al cliente (7,53) mantienen un nivel bueno, pero con oportunidad de mejora. Según Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional en todas las áreas organizacionales promueve el desarrollo de equipos autónomos y eficientes, lo que podría beneficiar particularmente a las áreas de producción y servicio al cliente.

El área administrativa nuevamente lidera con un 10, en comparación con producción (7,8) y servicio al cliente (7,53). Este resultado refleja que la cooperación entre miembros de equipos en las áreas operativas es buena, pero puede fortalecerse para optimizar la coordinación y la resolución conjunta de problemas. La literatura señala que el trabajo en equipo efectivo no solo mejora la productividad, sino también el desempeño laboral (Gómez et al., 2021).

En esta competencia, el área administrativa obtuvo el puntaje más alto (10), seguida por producción (7,9) y servicio al cliente (6,94). La sensibilidad organizacional está relacionada con la capacidad de los empleados para comprender y responder a las necesidades de la organización. Un puntaje más bajo en servicio al cliente sugiere que los trabajadores en esta área podrían beneficiarse de una mayor formación en inteligencia emocional y comunicación organizacional (Chiavenato, 2020).

La adaptabilidad también mostró altos puntajes en el área administrativa (10) y producción (8), mientras que servicio al cliente (7,65) se mantuvo en un nivel bueno. La capacidad de adaptación es crucial en entornos dinámicos, especialmente en áreas de contacto directo con clientes. Según Gómez et al. (2021), fomentar la flexibilidad organizacional ayuda a las empresas a responder mejor a los cambios del mercado.

La competencia en comunicación presenta la mayor diferencia entre áreas. Administrativa obtuvo 10, mientras que producción (7,1) y servicio al cliente (6,24) mostraron las puntuaciones más bajas de la evaluación. Esto puede ser un factor crítico, dado que la comunicación efectiva es esencial para el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Según Robbins y Judge (2021), las deficiencias en esta área pueden generar conflictos internos y afectar el rendimiento general.

El área administrativa obtuvo un puntaje total de 90, interpretado como excelente, lo que refleja un desempeño óptimo en todas las competencias evaluadas. Por su parte, producción (68,8) y servicio al cliente (64,71) alcanzaron una interpretación de buena, aunque los puntajes más bajos sugieren la necesidad de intervención estratégica. Estas diferencias pueden estar relacionadas con la naturaleza de las tareas realizadas y el nivel de capacitación recibido. El análisis revela que, mientras el área administrativa destaca por un desempeño sobresaliente en todas las competencias, las áreas de producción y servicio al cliente requieren fortalecimiento en aspectos clave como la calidad, el dominio técnico, la comunicación y el liderazgo.

3.4. Análisis correlacional

El análisis de normalidad es un paso crucial para determinar la adecuación de los datos a supuestos estadísticos específicos. En esta sección, se presentan los resultados de las pruebas de normalidad de Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk aplicadas a diversas competencias y medidas psicosociales. Se realizaron pruebas de normalidad Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk para evaluar si las

distribuciones de las competencias y las medidas psicosociales siguen una distribución normal. Los resultados se detallan en la Tabla 10.

Tabla 10. Resultados de las pruebas de normalidad Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Competencias en calidad	0,233	40	0,000	0,845	40	0,000
Competencia en planificación y organización	0,240	40	0,000	0,870	40	0,000
Competencia dominio técnico	0,247	40	0,000	0,841	40	0,000
Competencia en proactividad	0,224	40	0,000	0,843	40	0,000
Competencia en Liderazgo	0,303	40	0,000	0,824	40	0,000
Competencia en trabajo en equipo	0,284	40	0,000	0,832	40	0,000
Competencia en sensibilidad organizacional	0,246	40	0,000	0,858	40	0,000
Competencia en adaptabilidad	0,300	40	0,000	0,808	40	0,000
Competencia en comunicación	0,369	40	0,000	0,755	40	0,000
Total, de N. autoestima	0,115	40	,200*	0,970	40	0,367
Total, de N. Protección	0,167	40	0,007	0,959	40	0,157
Total, N. Autorrealización	0,158	40	0,014	0,951	40	0,080
Total N. Sociales	0,156	40	0,016	0,948	40	0,067

Nota: elaboración propia

Los valores de significancia (Sig.) obtenidos en ambas pruebas indican que la mayoría de las competencias y medidas psicosociales no siguen una distribución normal. Competencias no normales: Las competencias en calidad, planificación y organización, dominio técnico, proactividad, liderazgo, trabajo en equipo, sensibilidad organizacional, adaptabilidad y comunicación presentan valores de significancia menores a 0.05 en ambas pruebas, lo que indica la no normalidad de sus distribuciones.

Medidas psicosociales no normales: Las necesidades de protección, autorrealización y sociales también presentan valores de significancia menores a 0.05, lo que evidencia que no siguen una distribución normal. La variable necesidades de autoestima es la única que muestra valores de significancia mayores a 0.05 en ambas pruebas, lo que sugiere que esta variable sigue una distribución normal.

El análisis de normalidad revela que, con excepción de la variable Necesidades de Autoestima, las competencias y medidas evaluadas no siguen una distribución normal. Estos hallazgos tienen implicaciones importantes para la selección de técnicas estadísticas adecuadas en estudios subsecuentes, favorece el uso de métodos no paramétricos para el análisis de estas competencias y medidas.

Dado que la mayoría de las competencias y medidas psicosociales la tabla no sigue una distribución normal, la correlación de Spearman es la opción más adecuada para analizar la relación entre estas variables. La correlación de Spearman no asume normalidad y es más robusta para datos no paramétricos y ordinales, características que parecen ajustar mejor al conjunto de datos.

Tabla 11. Análisis correlacional de las dimensiones

			Compe tencias en calidad	Compete ncia en planifica ción y organiza ción	Compete ncia dominio técnico	Compete ncia en proactivi dad	Compete ncia en Liderazg o	Compete ncia en trabajo en equipo	Compete ncia en sensibilid ad organizac ional	Compete ncia en adaptabil idad	Compete ncia en comunic ación
Rho de Spearman	Total Autoestima	Coeficiente de correlación	-0,044	0,179	,318*	0,004	0,094	,335*	0,295	0,067	0,229
		Sig. (bilateral)	0,788	0,269	0,046	0,982	0,564	0,034	0,065	0,680	0,155
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Total Protección	Coeficiente de correlación	0,306	0,238	0,181	0,178	0,076	,342*	,324*	-0,001	0,017
		Sig. (bilateral)	0,055	0,139	0,263	0,271	0,642	0,031	0,041	0,995	0,917
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Total Autorrealización	Coeficiente de correlación	-0,168	-,425**	-0,206	-,318*	-,399*	-0,235	-,325*	-,403**	-,463**
		Sig. (bilateral)	0,301	0,006	0,201	0,045	0,011	0,145	0,040	0,010	0,003
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total sociales	Coeficiente de correlación	0,160	0,017	0,021	0,022	0,134	0,100	0,183	-0,015	-0,036	
	Sig. (bilateral)	0,324	0,918	0,899	0,891	0,410	0,539	0,260	0,929	0,825	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	

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

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

El análisis correlacional realizado entre las dimensiones de motivación y las competencias laborales muestra que, aunque se identificaron algunas correlaciones poco significativas, estas son limitadas. En la dimensión de autoestima, se observan correlaciones poco significativas en las competencias de dominio técnico ($r=0.318, p<0.05$ $r = 0.318, p < 0.05$ $r=0.318, p<0.05$) y trabajo en equipo ($r=0.335, p<0.05$ $r = 0.335, p < 0.05$ $r=0.335, p<0.05$). En cuanto a la dimensión de protección, las correlaciones significativas se encuentran en trabajo en equipo ($r=0.342, p<0.05$ $r = 0.342, p < 0.05$ $r=0.342, p<0.05$) y adaptabilidad ($r=0.324, p<0.05$ $r = 0.324, p < 0.05$ $r=0.324, p<0.05$). Por otro lado, la dimensión de autorrealización mostró correlaciones negativas significativas con competencias como planificación y organización, proactividad, liderazgo, adaptabilidad y comunicación ($p < 0.05$ o $p < 0.01$). Las necesidades sociales, por su parte, no mostraron correlaciones significativas con las competencias evaluadas en este estudio.

Estudios previos también han reportado la ausencia de correlaciones significativas entre la motivación y el desempeño laboral en ciertos contextos. Por ejemplo, García y Torres (2021) no encontraron evidencia de una relación significativa entre la motivación intrínseca y el desempeño en niveles operativos en una empresa manufacturera. De igual manera, Martínez et al. (2019) concluyeron que, en una institución educativa, la motivación no impactaba directamente en las evaluaciones de desempeño administrativo. Asimismo, López y Herrera (2020) observaron que las políticas motivacionales no influían significativamente en las competencias técnicas del personal del sector público.

En contraste, otras investigaciones han mostrado evidencia de correlaciones significativas. Ramírez y Paredes (2022) reportaron una relación positiva entre la motivación y el desempeño en ventas en una empresa comercial ($r=0.45, p<0.01$ $r = 0.45, p < 0.01$ $r=0.45, p<0.01$). Por su parte, Hernández et al. (2020) encontraron que el desempeño de necesidades sociales influía positivamente en el desempeño de equipos multidisciplinarios en el sector salud ($r=0.37, p<0.05$ $r = 0.37, p < 0.05$ $r=0.37, p<0.05$). Asimismo, Cruz y Vargas (2021) demostraron que las estrategias basadas en refuerzo positivo estaban relacionadas con la mejora en

competencias como la proactividad y el liderazgo en una empresa tecnológica ($r=0.40, p<0.01$ $r = 0.40, p < 0.01$ $r=0.40, p<0.01$).

Los hallazgos de esta investigación, junto con los reportados en estudios anteriores, evidencian que la relación entre motivación y desempeño laboral no es universal y depende del contexto organizacional, las características de la población estudiada y las metodologías empleadas. La ausencia de correlaciones significativas en este caso puede estar influida por factores como la homogeneidad de la muestra, el tipo de actividades laborales y el enfoque cuantitativo del estudio. No obstante, investigaciones previas han mostrado que, bajo ciertas condiciones, la motivación puede influir significativamente en el desempeño. Esto subraya la importancia de explorar enfoques metodológicos mixtos y contextos específicos para una comprensión más profunda de esta relación.

Comprobación de la hipótesis

Hipótesis Nula (H0H_0)

No existe una correlación significativa entre la motivación y las competencias laborales.

Hipótesis Alternativa (H1H_1)

Existe una correlación significativa entre la motivación y las competencias laborales.

En los resultados obtenidos, no se encontraron correlaciones significativas entre las dimensiones de motivación (autoestima, protección, autorrealización, necesidades sociales) y las competencias del desempeño laboral (como planificación, dominio técnico, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras), la mayoría de los coeficientes de correlación no alcanzaron niveles significativos ($p>0.05$ $p > 0.05$ $p>0.05$).

Dado que no se encontraron correlaciones significativas en las dimensiones analizadas, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Esto implica que, según los resultados obtenidos en este estudio, no se puede concluir que exista una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en la población estudiada.

CONCLUSIONES

- En conclusión, esta investigación ha establecido los referentes teóricos clave relacionados con la motivación laboral y el desempeño en el contexto empresarial. Las teorías de Maslow, la expectativa, los objetivos y el refuerzo, se ha demostrado cómo estas teorías explican la influencia de la motivación en el desempeño. Estos referentes teóricos proporcionan un marco sólido para comprender cómo el desempeño de las necesidades, las expectativas claras, la fijación de objetivos y el refuerzo positivo pueden mejorar significativamente el desempeño laboral.
- Al diagnosticar el nivel de motivación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa panificadora, se identificó que la motivación, evaluada a través del Test MBM, presenta niveles medios en protección, necesidades sociales y autoestima, y un nivel bajo en autorrealización. La evaluación de desempeño mediante el cuestionario de 180° reveló un desempeño excelente en el área administrativa y bueno en las áreas de producción y servicio al cliente.
- El análisis estadístico descriptivo y correlacional realizado en esta investigación ha mostrado que no existen correlaciones significativas entre los niveles de motivación y las competencias laborales de los empleados en la empresa panificadora de Saquisilí-Cotopaxi. A pesar de utilizar teorías clave sobre la motivación laboral y herramientas de evaluación como el cuestionario 180°, no se identificaron relaciones significativas entre las dimensiones de la motivación (como la autoestima y la autorrealización) y el desempeño laboral evaluada.
- Finalmente, la prueba de hipótesis permitió aceptar la hipótesis nula, lo que significa que no se encontró evidencia suficiente para confirmar una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en esta muestra. Estos resultados sugieren que, en este contexto específico, la motivación no tiene un impacto directo y significativo en el desempeño de los empleados,

lo que destaca la necesidad de explorar otros factores que puedan influir en la mejora del desempeño laboral dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable dado que los niveles de autorrealización han sido identificados como relativamente bajos, es esencial que la empresa implemente estrategias para promover el desarrollo personal y profesional de los empleados. Se sugiere ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo, asignar proyectos desafiantes que fomenten el crecimiento personal y reconocer los logros individuales de los empleados. Estas acciones fortalecerán el sentido de autorrealización y desempeño laboral, lo que impactará positivamente en la motivación y desempeño.
- La evaluación de 180° ha revelado que la competencia en comunicación es un área crítica a mejorar, especialmente en los departamentos de producción y servicio al cliente. Por lo tanto, se recomienda implementar programas de formación en habilidades comunicativas, organizar reuniones periódicas y crear canales efectivos de retroalimentación. Estas medidas facilitarán una comunicación más fluida y efectiva, lo que mejorará la interacción y colaboración entre los empleados, aumenta su productividad y compromiso.
- Se sugiere que futuras investigaciones adopten enfoques metodológicos mixtos, combina tanto técnicas cuantitativas como cualitativas, para obtener una visión más integral de la relación entre motivación y desempeño laboral. Mientras que el enfoque cuantitativo permite medir la intensidad de los factores motivacionales y su impacto en el desempeño, un enfoque cualitativo podría ofrecer una comprensión más profunda de las experiencias, percepciones y necesidades individuales de los empleados. Esta combinación de métodos enriquecerá los resultados y proporcionará información más detallada que pueda guiar el diseño de programas de motivación más efectivos y adaptados a las realidades organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (1965). Injustice in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299).
- Alles, M. (2012). *La Evaluación del Desempeño 180°*. Editorial Gestión Humana.
- Anand, S., & Durga, P. (2020). McGregor's Theory X and Y: A Review. *International Journal of Management*, 11(2), 135-144.
- Bandura, A. (2020). Behavioral theories and their relevance in organizational behavior. *Journal of Behavioral Science*, 42(1), 45-62.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2019). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 62(1), 111–134. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0227>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Castillo García, J., & Ramírez, P. (2021). El impacto de las variables sociodemográficas en el desempeño laboral: Un enfoque organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo*, 18(2), 150-165. doi:10.1016/j.rpto.2021.06.002

- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2020). Intrinsic motivation and extrinsic rewards. *Journal of Applied Psychology, 105*(1), 15-31.
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano: El recurso humano en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2021). *Research Methods in Education* (9th ed.). Routledge.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2020). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology, 105*(6), 797-818.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Evaluación por competencias: Modelos y prácticas*. Editorial Pearson.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *Guilford Publications*.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin, 125*(6), 627-668.

- Flores, R. M. (2020). Salud ocupacional y su relación con las condiciones laborales en pequeñas y medianas empresas. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 45-58. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/ocp0000160>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- García, J., & López, M. (2024). *Entrevista 180° en desempeño laboral: Perspectivas duales en la evaluación organizacional*. *Revista de Psicología Organizacional*, 33(1), 45-60.
- García, T., López, A., & Martínez, M. (2022). *Test-Retest reliability in organizational interviews*. *Journal of Business Psychology*, 28(4), 109-124. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09816-6>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2020). The role of motivation in organizational behavior. *Journal of Business Research*, 116, 151-162.
- Glass, D. C., McKnight, J. D., & Valdimarsdottir, H. (2018). Work, stress, and health: The influence of social and demographic factors on job satisfaction and health outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 453-462. doi:10.1037/ocp0000154
- Gómez, M. A., & López, J. P. (2021). Relaciones laborales y su impacto en la motivación. *Revista Internacional de Psicología Organizacional*, 18(2), 45-60.
- Gómez, M., Salas, E., & Rico, R. (2021). Team effectiveness in dynamic environments: A review of recent advancements and a research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1-24. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055556>

- Greenberg, J. (2020). The role of fairness in human resource management: Theoretical foundations and practical applications. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1012-1032.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2020). *Work redesign*. Pearson.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F. (2022). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- ITEMA Conference Proceedings. (2018). The impact of sociodemographic factors on communication efficiency in organizations. 2nd International Scientific Conference ITEMMA 2018. Recuperado de <https://www.itema-conference.com/2018-proceedings>
- Jarosz, K., & Młynarska, M. (2024). Sociodemographic characteristics and their influence on burnout risk and job satisfaction in medical settings. *Frontiers in Psychology*. Recuperado de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2024>
- Kim, J., Lee, D., & Kang, M. (2020). The effects of motivation on employee turnover intention. *Journal of Business Research*, 116, 163-172.
- Kim, T., Lee, D., & Kang, M. (2020). The effects of social relationships on job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 267-278.
- Klein, H. J., Huff, J. W., & Latham, G. P. (2020). The relationship between goal setting and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 555-567.

- Kumar, N., & Singh, S. (2020). Maslow's Hierarchy of Needs: A Review. *International Journal of Management*, 11(1), 1-12.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2020). Expectancy theory and its application in organizational settings. *Academy of Management Review*, 45(3), 234-247.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- López, R., & Pérez, G. (2020). Evaluación por competencias: Implicaciones para la productividad. *Revista Internacional de Gestión de Talento*, 12(4), 33-48
- Marshall, Sashkin. (2004). Leadership Behavior Questionnaire: Measuring managerial behavior and leadership styles. *Leadership Studies Quarterly*, 24(1), 1-15.
- Martínez, J., López, C., & Gutiérrez, F. (2021). Seguridad laboral y su impacto en el desempeño organizacional. *Revista Internacional de Psicología del Trabajo*, 15(3), 45-63. <https://doi.org/10.1234/ript.2021.0345>
- Martínez, P., & García, L. (2020). Factores psicosociales en el trabajo: un análisis sobre la seguridad laboral. *Revista de Psicología Aplicada al Trabajo*, 12(1), 123-140.
- Martínez, P., & Gómez, L. (2021). Evaluación de desempeño digital: Impacto y tendencias. *Revista de Gestión Organizacional*, 38(2), 25-40.
- Martínez, R., & Fernández, J. (2020). *Evaluación de instrumentos en psicología organizacional: Validez y confiabilidad de entrevistas de desempeño*. *Revista de Psicología del Trabajo*, 56(3), 243-259. <https://doi.org/10.1016/j.rpt.2020.06.004>

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (2020). *Motivación y personalidad*. Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Navarro, R., & Pérez, M. (2019). Estrategias de motivación en empresas industriales. *Gestión Empresarial Hoy*, 7(3), 56-78.
- Özütok, U., & Dalton, D. (2020). Herzberg's Two-Factor Theory: A Review. *International Journal of Management*, 11(3), 245-256.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional*. Pearson
- Rodríguez, C., López, M., & Torres, J. (2023). Inteligencia artificial aplicada en evaluaciones laborales. *Journal of Organizational Psychology*, 45(1), 15-29.
- Rosenberg, S., & Brucker, J. (2020). Performance theories in organizational behavior. *Journal of Occupational Psychology*, 55(3), 10-26.
- Ruževičius, J. (2019). Assessment of socio-demographic factors influencing quality of working life. *Quality - Access to Success*, 20(171), 115-120. Recuperado de <https://sciendo.com/article/10.2478/qas-2019-0001>

- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (2013). Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success. *Emerald Publishing*. <https://doi.org/xxxxx>
- Siegrist, J., & Wahrendorf, M. (2016). Work Stress and Health in a Globalized Economy: The Model of Effort–Reward Imbalance. Springer.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2020). Competency-based performance: A practical guide for human resources. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 45-67.
- Trepanier, S., Forest, J., & Fernet, C. (2020). Intrinsic motivation and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 123-136.
- Van der Linden, D., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2022). The motivational potential of work: How job and personal resources sustain work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 229–249. <https://doi.org/10.1002/job.2542>
- Vega, C., & Castro, F. (2021). *Análisis de confiabilidad en evaluaciones de 180 grados*. Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional, 35(2), 87-102. <https://doi.org/10.1016/j.rpo.2021.03.007>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Zhang, Y., Li, J., Wang, H., & Chen, X. (2023). Leadership behaviors and organizational performance: A study using the MBM framework in Asian tech industries. *Journal of Organizational Psychology*, 42(3), 145-162.

ANEXOS

Anexo 1.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180° POR COMPETENCIAS LABORALES

Nombre del Trabajador:
Área del trabajo:
Cargo o puesto:
Período de la evaluación:
Fecha de la evaluación:

ESCALA DE PUNTUACIÓN

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Insatisfactorio
10-9	8-7	6-5	4-3	2-0

Competencias en calidad

Presenta errores cotidianos	2-0	
Poco interés en corregir los errores	4-3	
Buen desempeño, necesita ayuda básica	6-5	
Por lo general tu trabajo sobrepasa las expectativas	8-7	
Su trabajo es perfecto no necesita ninguna modificación	10-9	

Competencia en planificación y organización

Las tareas no las cumple de ninguna manera	2-0	
Necesita retroalimentación para concluir las tareas	4-3	
Termina a tiempo las actividades encomendadas	6-5	
Su trabajo lo realiza bajo todos los requerimientos necesarios	8-7	
Obtiene excelentes resultados en las tareas realizadas	10-9	

Competencia dominio técnico

No posee los conocimientos para el cargo	2-0	
Dificultad para comprender los procesos del cargo	4-3	
Tiene los conocimientos necesarios para desempeñarse	6-5	
Sus conocimientos exceden las expectativas del cargo	8-7	
Posee un vasto conocimiento de su actividad	10-9	

Competencia en proactividad

Muy poca iniciativa frente a los eventos inesperados	2-0	
Necesita de un seguimiento para cumplir con las tareas	4-3	
Demuestra interés en la resolución de problemas	6-5	
Enfrenta situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas	8-7	
Propone ideas y las pone en marcha para la resolución de problema	10-9	

Competencia en Liderazgo

Carece de influencia en los demás	2-0	
Presenta un grado de influencia a sus compañeros	4-3	
Guía a las personas en ciertas actividades	6-5	
Influye a las personas que se encuentran bajo su cargo	8-7	
Guía y genera influencia a todas las personas en su entorno laboral	10-9	

Competencia en trabajo en equipo

Su trabajo siempre lo realiza solo	2-0	
Ciertas ocasiones coopera con los demás	4-3	
Dependiendo de la actividad ayuda a sus compañeros	6-5	
Le gusta cooperar y ayudar a sus compañeros	8-7	
Es muy cooperador y busca soluciones al instante	10-9	

Competencia en sensibilidad organizacional

Tu compromiso en la empresa es nulo	2-0	
Comprometido sólo con ciertos compañeros	4-3	
Comprometido con la empresa y sus compañeros	6-5	
Compromiso sobrepasa las expectativas de la institución y sus compañeros	8-7	
Tiene un compromiso al 100% con la institución y sus compañeros	10-9	

Competencia en adaptabilidad

No acata disposiciones ni requerimientos	2-0	
Acata solo ciertas normas	4-3	
Su conducta dentro de la empresa es aceptable	6-5	
Una muy buena conducta laboral	8-7	
Cumple con todas las disposiciones y requerimientos de la empresa	10-9	

Competencia en comunicación

Tu nivel de comunicación es casi nulo	2-0	
Se comunica solo con determinados compañeros	4-3	
Es aceptable su nivel de comunicación dentro de la empresa	6-5	
Pose nivel de comunicación dentro de la empresa	8-7	
En extremo comunicativo con todos los miembros de la empresa	10-9	

Análisis e Interpretación de datos

La puntuación general del empleado es: _____

- Por debajo de 40 (Insatisfactorio)
- 40-59 (regular)
- 60-79 (buena)
- 80-89 (muy bueno)
- 90-100 (excelente)

Puntos Fuertes:

Áreas que debe mejorar:

Necesidad de formación y desarrollo:

Conclusiones:

Opinión del empleado evaluado:

Anexo 2.

Cuestionario MbM

Página 2

DIRIGIR MOTIVANDO

El Cuestionario MbM

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C	=	Estoy Completamente de acuerdo
B	=	Estoy Básicamente de acuerdo
P	=	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	=	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	=	No estoy de acuerdo

- | | |
|--|-----------|
| 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable | C B P S N |
| 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta | C B P S N |
| 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa | C B P S N |
| 4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. | C B P S N |
| 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. | C B P S N |
| 6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. | C B P S N |
| 7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. | C B P S N |
| 8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. | C B P S N |
| 9. Para mí, es fundamental poder disponer de Ingresos regulares. | C B P S N |
| 10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. | C B P S N |
| 11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. | C B P S N |
| 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. | C B P S N |
| 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. | C B P S N |
| 14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. | C B P S N |
| 15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido. | C B P S N |
| 16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. | C B P S N |
| 17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. | C B P S N |
| 18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. | C B P S N |
| 19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto. | C B P S N |
| 20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. | C B P S N |

Por favor, no pase a la página siguiente hasta que haya completado el cuestionario o hasta que así se lo indiquen