



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la  
Educación**

**Escuela de Psicología Organizacional**

**FACTORES MOTIVACIONALES PRESENTES  
EN LOS EMPLEADOS DE CUATRO  
EMPRESAS MANUFACTURERAS MÁS  
IMPORTANTES DE CUENCA-ECUADOR.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del  
título de Psicóloga Organizacional**

**Autoras: Susana Isabel Abad Cordero.; Viviana Carolina  
Calderón Neira.**

**Director: Mgst. Andrés Ugalde Vásquez.**

**Cuenca – Ecuador  
2019**

## **DEDICATORIA**

A mi hija Ana Isabel, que con su ternura y amor se ha convertido, desde el primer segundo, en el motor que impulsa mi vida y la razón de todo mi esfuerzo. A mis padres René y Anita, por ser un apoyo incondicional y los pilares fundamentales en mi vida. A mis hermanos Juan y Paúl, por creer en mí y guiar mi camino.

Susana Abad

Quiero dedicar esta tesis a mis Padres, Mónica y Felipe, quienes han sido un pilar fundamental para mantenerme firme en cada paso que he dado, siendo siempre el mejor ejemplo de perseverancia, esfuerzo y amor. A mis hermanos por su respaldo y cariño. A Carlos Joaquín, por permanecer a mi lado, siendo un apoyo incondicional en mi vida.

Viviana Calderón

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi compañera y amiga incondicional, Viviana, porque su perseverancia se convirtió en mi impulso para seguir adelante.

Susana Abad

- Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios y a la Virgen por haberme dado todas las oportunidades que he tenido en mi vida; a mi compañera, Susana, por su tiempo y entrega para el cumplimiento de esta meta.

Viviana Calderón

Queremos agradecer a las empresas que nos abrieron sus puertas para realizar este estudio; a nuestro Director, Andrés Ugalde, porque su apoyo ha sido fundamental para concluir este proceso; a Caroline Ávila, por habernos guiado con su conocimiento. A nuestro Tribunal, por su dedicación y compromiso con nosotras.

Las autoras

## **RESUMEN**

La motivación laboral ha pasado de tener un enfoque puramente teórico a convertirse en un factor determinante en el rendimiento de los trabajadores; por esto, es necesario identificar los factores que motivan la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales; no obstante, la diversidad de las personas requiere de un estudio profundo que identifique el potencial de motivación de cada individuo para ajustar la gestión del Talento Humano a sus necesidades y expectativas. Por esto, el presente estudio cuantitativo, no experimental, de tipo transversal y con un alcance descriptivo-correlacional, tuvo como objetivo analizar el perfil motivacional de 216 empleados de cuatro empresas manufactureras de Cuenca – Ecuador. Así, se encontró que el perfil motivacional de los encuestados está determinado, principalmente, por el Logro, la Afiliación y la Exploración. Además, se identificaron relaciones significativas entre las dimensiones del modelo y el Área, el Género y la Edad.


Palabras Clave: Motivación Laboral, Factores Motivacionales, Perfil Motivacional, Empresas Manufactureras.

## ABSTRACT

Work motivation has gone from a purely theoretical approach to become a determining factor in the performance of workers. This is why it is necessary to identify the factors that motivate the workers' behavior towards the achievement of the organizational objectives. The diversity of people requires a deep study that identifies the motivation potential of each individual to adjust the management of Human Talent to their needs and expectations. This quantitative, non-experimental and cross-sectional study with a descriptive and correlational scope aimed to analyze the motivational profile of 216 employees from four manufacturing companies in Cuenca. It was found that the motivational profile of the respondents is determined mainly by achievement, affiliation and exploration. In addition, significant relationships were identified between the dimensions of model, area, gender and age.

**Keywords:** Work motivation, motivational factors, motivational profile, manufacturing companies.



  
Translated by  
Ing. Paúl Arpi

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1    MARCO TEÓRICO.....	2
1.1    Del impulso a la acción: la motivación.....	2
1.2    ¿Cómo ocurre el proceso motivacional?.....	2
1.3    Perspectivas de la motivación.....	3
1.3.2    Humanistas.....	4
1.3.3    Cognitivas.....	5
1.4    La motivación laboral.....	6
1.4.1    ¿Cómo se relaciona la motivación con el desempeño laboral?.....	6
1.4.2    Formas de motivar al personal ¿incentivos extrínsecos o intrínsecos?.....	8
1.4.3    Desafíos de las Organizaciones para gestionar la motivación laboral.....	9
1.4.4    ¿La satisfacción y la motivación son sinónimas?.....	10
1.4.5    Aspectos que inciden en la percepción de satisfacción en el trabajo.....	11
1.4.6    ¿La remuneración es una fuente de satisfacción?.....	11
1.4.7    El salario emocional: nueva forma de satisfacer a los colaboradores.....	12
1.4.8    Entonces... ¿Por qué es importante estudiar a la motivación laboral?.....	12
1.5    Necesidad de un nuevo modelo para evaluar a la motivación laboral.....	13
1.5.1    Modelo para evaluar los factores motivacionales propuesto por Beatriz Valderrama.....	13
1.5.2    Los cinco motivos de aproximación.....	15
1.5.3    Los cinco contramotivos de evitación.....	17
CAPÍTULO 2.....	21
2    METODOLOGÍA.....	21
2.1    Selección de las empresas para el estudio.....	22
2.2    Unidad de análisis, población y muestra.....	24
2.3    Instrumento.....	26

2.4 Procedimiento .....	28
Capítulo 3 .....	30
3 Resultados .....	30
CAPÍTULO 4 .....	38
4 DISCUSIÓN.....	38
CAPÍTULO 5 .....	43
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
BIBLIOGRAFÍA .....	46
ANEXOS .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1: La Rueda de Motivos .....	14
Figura 2: Perfil Motivacional de los empleados .....	31
Figura 3: Relación Área – Factores Motivacionales .....	34
Figura 4: Relación Género – Factores motivacionales .....	35
Figura 5: Relación Edad – Factores Motivacionales .....	36
Tabla 1: Distribución estratificada de las encuestas por empresa .....	26
Tabla 2: Factores de Aproximación.....	27
Tabla 3: Factores de Evitación .....	28
Tabla 4: Factores Motivacionales de los empleados encuestados.....	30
Tabla 5: Medidas de Confiabilidad .....	32
Tabla 6: Validez Discriminante - Criterio de Fornell-Larcker .....	33
Tabla 7: Coeficiente de determinación - R <sup>2</sup> .....	37



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Empresas cuencanas con mayor utilidad .....	54
Anexo 2: Obtención de la muestra aleatoria.....	54

## **Introducción**

En el último tiempo, los departamentos de Recursos Humanos han buscado maneras de atraer al mejor personal a sus organizaciones. Sin embargo, no basta con seleccionar a las personas más idóneas para ocupar los cargos, también es necesario gestionar sus competencias para obtener de ellos un desempeño eficiente. Por esto, los encargados de Talento Humano, tras evaluar el rendimiento de sus colaboradores, establecen recompensas para motivar a aquellos trabajadores que han superado el nivel de desempeño esperado. No obstante, los planes de motivación no siempre tienen el mismo impacto sobre todas las personas, porque cada una de ellas se motiva de manera diferente. Por esto, se requiere de un análisis previo de la diversidad humana y de sus factores motivacionales para entender las fuerzas que guían el comportamiento de las personas.

Por esta razón, el tema de la motivación ha sido estudiado por varios especialistas quienes se han basado en principios expresados en diversas teorías, para diseñar instrumentos que puedan medir este factor; sin embargo, aunque cada uno de ellos presenta un enfoque diferente, todos reconocen la importancia de mantener motivado, comprometido y satisfecho al personal de la empresa (Sobeida del Carmen, Yumaira Matilde y Merys, 2016; Batista, Gálvez e Hinojosa, 2010).

# **CAPÍTULO 1**

## **1 MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Del impulso a la acción: la motivación**

La motivación puede ser entendida como el impulso que lleva a una persona a comportarse y actuar de tal forma que, alcance las metas esperadas; o por el contrario, para evitar algo que no desea (Atkinson, 1964; Naranjo, 2009). Así, según Marín y Placencia (2017), la motivación es un proceso en el que intervienen fuerzas que modelan los pensamientos de las personas, para direccionar sus comportamientos hacia un objetivo deseado.

### **1.2 ¿Cómo ocurre el proceso motivacional?**

La motivación ocurre como un proceso que consta de tres fases principales: la primera, es la activación que determina que la persona inicie una acción; la siguiente involucra la dirección, que le permite al sujeto identificar qué debe hacer y de qué forma, para llegar a su objetivo; y por último, el mantenimiento, se refiere a la persistencia que la persona tenga hasta alcanzar su meta (Batista, Gálvez e Hinojosa, 2010). Sin embargo, según Palmero, Guerrero, Gómez, Carpi y Goyareb (2011), la motivación es un proceso cambiante y cíclico, en el cual tras satisfacerse una necesidad se genera otra. Por lo mismo, los autores afirman que existen dos fases realmente importantes: por un lado está la activación de una conducta y por otro, la persistencia de la persona para comportarse de tal manera que alcance los resultados esperados.

## **1.3 Perspectivas de la motivación**

### **1.3.1 Conductuales**

Para comprender el concepto de motivación, se debe tomar en cuenta diferentes perspectivas; por una parte está la conductual, que asegura que las recompensas externas o los castigos son determinantes en la motivación de las personas (Naranjo, 2009); es decir, los reforzadores influyen para que una persona realice acciones que le acerquen hacia el beneficio que espera obtener; mientras que, los castigos provocan que el sujeto evite comportarse de una determinada manera que considera inadecuada y que le aleja de sus objetivos; además, según Muñoz y Ramírez (2014), los estudios recientes han demostrado que las acciones punitivas hacen que las personas mientan o estafen para evitar ser castigados.

Dentro de esta misma perspectiva, están las teorías X/Y de McGregor (1960). Así, la X, se observa en organizaciones con un liderazgo autoritario; en las cuales, el motor principal es la productividad por lo tanto, el papel de los jefes se centra en la vigilancia minuciosa del desempeño de los trabajadores para premiarlo o castigarlo. Los colaboradores, según esta teoría, no se involucran en temas de la empresa (Madero y Rodríguez, 2018). Como es de esperar, estas personas reflejan dichas actitudes hacia el exterior lo cual repercute en el servicio que brindan a los clientes (Alonso, 2013).

Sin embargo, este autor demostró que las cosas pueden ser diferentes si se avanza hacia la teoría Y. En esta, los trabajadores se convierten en colaboradores para alcanzar los objetivos empresariales; además, se les asignan funciones que requieren de una mayor responsabilidad sobre todo porque el desempeño depende de ellos mismos (Madero y Rodríguez, 2018). Así, con esta teoría el autor quiso enfatizar la importancia de las personas dentro de las organizaciones como seres que poseen las capacidades y potencialidades necesarias para lograr las metas propuestas (Díaz, 2013).

### **1.3.2 Humanistas**

Por otra parte, las perspectivas humanistas, enfatizan la necesidad de la persona por elegir sus actitudes, que le lleven hacia el reforzamiento de sus capacidades y lograr el crecimiento personal (Naranjo, 2009). Así, uno de los autores más representativos de este campo es Maslow (1943), quien clasificó las necesidades humanas en base a una jerarquía. De esta manera, según el autor, en la base de la pirámide están las necesidades prioritarias para subsistir; posteriormente, surgen las necesidades de seguridad, las cuales involucran a la estabilidad, dependencia y protección. Después, se encuentran las necesidades de amor y sentido de pertenencia, en la cual el ser humano busca identificarse como ser social aceptado por quienes lo rodean. En el cuarto escalón están las necesidades de estima, éstas incluyen la autovaloración positiva y la percepción de los demás (Santangelo, 2018).

Por último, en la cima de la pirámide, están las necesidades de autorrealización, las mismas que se refieren al logro de los objetivos personales, que otorgan un sentido de libertad (Naranjo, 2009). En este último escalón surge, además, el sentido de trascendencia que las personas lo alcanzan al desarrollar sus talentos y potencialidades al máximo (Castro, 2018). Sin embargo, según Almudena (2012), no todas las personas siguen este mismo trayecto para llegar a la cima; es decir que, el hecho de lograr la satisfacción de las necesidades en cada escalón podría afectarse por razones culturales.

En base a la propuesta anterior, Clayton Alderfer (1969), desarrolló una teoría llamada “Existencia, Relación y Crecimiento”, la cual clasifica a las necesidades humanas en tres categorías: en primer lugar, están las básicas y materiales es decir, las fisiológicas y de seguridad; en segundo lugar, se encuentran las necesidades sociales y de pertenencia; y por último, están aquellas necesidades de reconocimiento, autoestima y autorrealización (Naranjo, 2009). Según Sierra (2013), esta teoría es más flexible y útil para aplicarla a la motivación debido a que no siempre se pueden satisfacer las necesidades de manera jerárquica como Maslow (1943) lo propuso.

Otro de los autores dentro de esta perspectiva, es McClelland (1961), quien propuso en su teoría las motivaciones de: logro, poder y afiliación, las cuales guían los comportamientos de las personas (Agut y Carrero, 2017). De esta manera, identifica que

quienes poseen motivación de logro buscan situaciones que involucren la resolución de problemas, toman riesgos y pretenden ser exitosos en cada escenario en el que se desenvuelven; por esto, este factor se relaciona con la autosuficiencia definida por Bandura (1977), la cual se refiere al concepto que tiene la persona sobre su capacidad de dominar las situaciones y lograr resultados positivos (de Quijano y Navarro, 2012); la siguiente necesidad es la de poder, esta se presenta en las personas que utilizan su tiempo y su influencia para ejercer autoridad sobre los demás; y por último, se encuentra la necesidad de afiliación, que está presente en quienes se preocupan por las relaciones interpersonales y buscan obtener la aceptación de los demás (Naranjo, 2009).

El autor de la teoría afirma que, la afiliación y el poder son opuestos al logro; sin embargo, al no considerar las particularidades de cada persona los críticos sugieren que, se debe analizar que en los seres humanos puede prevalecer un determinado factor, pero que de acuerdo a las circunstancias por las que esté atravesando, su motivación puede cambiar (Ocampo, 2014).

Otro de los autores que ha aportado en este campo, es Frederick Herzberg (1966), quien creó la teoría de los dos factores. En esta, se encuentran aspectos laborales clasificados en dos grupos: los higiénicos, como el salario, que pueden reducir la insatisfacción; y los motivadores, como el clima organizacional y las relaciones interpersonales que producen satisfacción (Fernández, López, Martín, Ortiz, Pacheco y Rodríguez, 2014). De esta forma, si ambos factores se encuentran en equilibrio, se puede decir que los trabajadores se encuentran motivados (Olarde, 2017); así, se debe considerar que la motivación y los estímulos internos y externos al colaborador, impactan de manera importante en el desempeño laboral (Cóndor, Bustamante, Lapo y Campos, 2018).

### **1.3.3 Cognitivas**

Por último, están las perspectivas cognitivas las cuales se centran en el sistema cognoscitivo de las personas; este recibe información de otros sistemas, como el afectivo, comportamental y fisiológico, para activar o descartar conductas en función de los significados provenientes de la información que tiene a su alcance; así, una de las teorías dentro de esta perspectiva es la de expectativas de Vroom (1964), la cual establece que las

personas están motivadas a actuar y esforzarse para alcanzar un objetivo, siempre y cuando crean que van a conseguir un resultado deseado. Así, en esta teoría prima el esfuerzo por alcanzar cierto grado de desempeño que le permita a la persona obtener recompensas intrínsecas y extrínsecas (Naranjo, 2009; Millicay y Sgarlatta, 2015).

## **1.4 La motivación laboral**

La motivación laboral es un fenómeno que debe ser considerado dentro de las organizaciones debido a que impacta de manera directa en el comportamiento de los colaboradores. Así, un trabajador motivado va a demostrar mejores actitudes que uno que no lo esté, lo cual repercute en el clima de la organización y por consiguiente en los resultados de la misma (Carballé, 2015).

### **1.4.1 ¿Cómo se relaciona la motivación con el desempeño laboral?**

Al hablar de la motivación laboral resulta indispensable abordar el tema del desempeño, puesto que este último depende, en gran medida, del grado de motivación que tenga el trabajador. Además, al considerar al ser humano como la pieza fundamental de una organización resulta imprescindible evaluar y gestionar el desempeño de los trabajadores para aumentar las posibilidades de éxito de la organización (Navarro, Ochoa y Esparza, 2014). De esta manera, al desempeño laboral se le puede definir como la forma en que los trabajadores utilizan sus capacidades, habilidades y competencias para alcanzar la efectividad organizacional (Salas, Díaz y Pérez, 2012).

En este sentido, Ramírez (2013), menciona que el desempeño de los trabajadores es un tema ampliamente estudiado por la Psicología Organizacional debido a que se ha encontrado una relación significativa entre el buen rendimiento de los empleados y el grado de motivación que estos posean; además, mientras mejor sea la percepción que la organización tenga del desempeño de un trabajador, mayor será la motivación de este para desarrollar sus actividades y más satisfecho estará al sentir que sus tareas van de acuerdo a sus competencias (Navarro, Ochoa, y Esparza, 2014).

Sin embargo, a pesar de la cantidad de avances que se han logrado para gestionar el desempeño laboral, todavía existen algunas empresas que manejan a este tema de manera subjetiva; es decir, al realizar las evaluaciones del rendimiento de los trabajadores, se emiten comentarios y juicios que se centran en los errores de evaluado en lugar de generar un proceso constructivo que busque retroalimentar los aspectos positivos y negativos del colaborador; por lo tanto, la herramienta de evaluación se convierte en una fuente de desmotivación (Bustos y Prats, 2013). En parte, este inconveniente se da por el hecho de que algunas organizaciones pretenden evaluar el desempeño sin vincular las actividades esenciales de los trabajadores a indicadores reales y medibles. Esto repercute en la ausencia de un modelo integral de gestión de los recursos humanos que impide alinear el comportamiento individual a los objetivos estratégicos de la empresa (Cuesta, Fleitas, García, Hernández, Anchundía, y Mateus, 2018).

Por lo anteriormente expuesto, varios autores se han centrado en identificar la relación existente entre la motivación laboral y el desempeño de los trabajadores; así, Ramírez, Abreu y Badi, (2008), afirman que, las personas motivadas son generadoras de ideas innovadoras y abiertas al cambio, lo mismo que facilita la gestión de la organización y el logro de objetivos de la empresa (García y Forero, 2014). De esta forma, el desempeño de los trabajadores es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, debido a que, los recursos humanos son la fuente generadora de una ventaja competitiva para la empresa frente al mercado (Ferreira, Coelho y Weersma, 2019). Por esto, Quevedo (2017), menciona que se debe mantener motivado al personal de tal manera que este, se convierta en la pieza clave para mejorar los niveles de productividad al tiempo que se satisfacen los intereses de los *Stakeholders* al alcanzar mejores resultados.

Sin embargo, la motivación no puede ser utilizada solo como una estrategia para mejorar el rendimiento económico y los resultados de la empresa; sino que además, se la debe considerar como una cuestión que impacta sobre los colaboradores, quienes buscan desarrollarse en la organización y satisfacer sus necesidades personales al tiempo que alcanzan el desempeño ideal esperado por la organización (Hernández y Morales, 2017).



#### **1.4.2 Formas de motivar al personal ¿incentivos extrínsecos o intrínsecos?**

Por lo antes expuesto, las empresas han buscado diferentes estrategias para motivar a los trabajadores, las cuales han cambiado con el paso del tiempo; de esta manera, Ramírez, Abreu y Badi (2008) mencionan que, en el pasado, los administradores creían que para obtener un mayor desempeño de los colaboradores, se debían incrementar los incentivos extrínsecos, principalmente los económicos. No obstante, se ha logrado determinar que esta variable externa no es la única válida para motivar al personal; por el contrario, al utilizar los motivadores intrínsecos de manera adecuada, como las oportunidades de desarrollo o la estabilidad laboral, se evita la fuga de talentos hacia organizaciones que les ofrezcan mejores condiciones laborales (Sahir, Phulpoto, y Uz Zaman, 2018).

Por el contrario, Álvarez (2016), menciona que si bien es cierto que las motivaciones de carácter intrínseco impactan de manera más notable sobre el desarrollo tareas y en el trabajo en general, no se pueden dejar a un lado ciertos factores externos o higiénicos, como los denominaba Herzberg (1966), lo cuales involucran por ejemplo: las políticas organizacionales, la satisfacción con la supervisión de los jefes, las condiciones físicas del ambiente, entre otros. Si bien estos no son los que motivan de manera directa, se podría decir que la insatisfacción en alguno de estos aspectos ocasiona la desmotivación de los trabajadores la misma que se refleja en el desempeño ineficiente de funciones o de procesos asignados, los cuales afectan tanto a la empresa como al servicio que se ofrece a los clientes externos (Arboleda y Cardona, 2018).

De esta forma, Cruz, Pérez y Cantero (2009) mencionan que, es fundamental mantener al personal satisfecho utilizando, principalmente, motivadores intrínsecos como por ejemplo: la integración de los empleados en temas de la empresa, la preocupación por el desarrollo personal y profesional de su plantilla, entre otros, lo mismo que contribuye a crear una cultura organizacional del conocimiento, la misma que permitirá a la empresa aumentar su capital intangible, para lo cual la colaboración de las personas resulta fundamental para gestionar y transmitir el material tácito contenido en los trabajadores el

mismo que servirá a la organización para lograr una mayor efectividad organizacional a largo plazo (Díaz, 2013).

Así pues, tal como se menciona en párrafos anteriores, existen varias formas para motivar al personal, las cuales buscan maximizar los beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa (Álvarez, 2016), al tiempo que se reducen las fuentes de desmotivación de la plantilla las mismas que provocan una actitud negligente por parte de los empleados lo cual afecta a su desempeño y por ende a la consecución de las metas de la organización (Madero y Hernández, 2014).

### **1.4.3 Desafíos de las Organizaciones para gestionar la motivación laboral**

Según Hurtado (2013); y López Camal, y Galicia (2018), el departamento de Recursos Humanos debe crear políticas que se centren en conocer y satisfacer las necesidades de sus colaboradores. Sin embargo, este es un tema que muchas veces ha sido fuente de conflictos por lo que ha sido dejado a un lado puesto que, cada individuo tiene una percepción distinta sobre los factores motivacionales en el trabajo y por ende, lo que es un incentivo para uno no necesariamente lo es para otro; por esta razón, al reconocer la diversidad humana se entiende que existen diferentes fuerzas motivacionales que impulsan a las personas; las mismas, que crean y generan diversas necesidades entre los trabajadores, quienes buscan satisfacerlas de varias maneras, lo que les lleva a desempeñar comportamientos que les acerquen hacia sus metas personales. (Hernández, Ávila, Nistal, Verduzco y Miranda, 2015).

Por lo anteriormente mencionado, se dice que, es de vital importancia gestionar adecuadamente a los recursos humanos de la organización a través de diferentes programas que incidan sobre el desempeño de los colaboradores, debido a que este se encuentra relacionado con los logros de la organización y con la efectividad de la misma (Quintero, Africano y Faría, 2008). Así, para alcanzar el éxito de la plantilla laboral y de la organización, es necesario identificar los factores motivacionales tanto extrínsecos como intrínsecos de los trabajadores, puesto que, estos se encuentran vinculados con el desempeño eficiente de los colaboradores y con el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo (Jiménez, 2014). Es decir, para crear un plan de motivación ideal, según

Quintero (2017), se deben utilizar diferentes estrategias que incluyan motivadores externos e internos, o también conocidos como financieros y no financieros, los cuales se combinen de una manera adecuada según la persona y con la frecuencia necesaria para incrementar comportamientos que impacten de manera positiva sobre la estrategia de la organización.

#### **1.4.4 ¿La satisfacción y la motivación son sinónimas?**

Tal como se ha mencionado, la motivación incide sobre el cumplimiento de los objetivos empresariales debido a que según el grado en el que se satisfagan las necesidades de los trabajadores estos querrán alinearse a la filosofía corporativa de la empresa para dirigirse hacia un misma meta (Arboleda y Cardona, 2018). Por esto, al estudiar la motivación de los empleados, es necesario abordar a la satisfacción laboral porque son dos aspectos relacionados. Así, según Hernández y Morales (2017), la motivación está presente antes de realizar una tarea, es decir, es el impulso del trabajador; sin embargo, una vez que la persona alcanza los resultados y recibe una recompensa se sentirá más o menos satisfecho dependiendo el grado en que el incentivo cumpla sus expectativas, lo cual se convertirá en la fuente de motivación para seguir desempeñándose en el futuro.

De esta forma, a la satisfacción laboral se la define como el sentimiento percibido por las personas que se desempeñan en una organización que les lleva a comportarse de cierta manera dentro de la misma (Vega, Urrea y Bernales, 2010). Por esta razón, los administradores buscan satisfacer las necesidades de sus trabajadores y por ende, mejorar la calidad de vida de los colaboradores, debido a que esta influye en la percepción que ellos tienen sobre su trabajo y sobre el entorno. Así, las empresas deben procurar que esta percepción sea positiva para obtener una mejor actitud por parte del trabajador que se evidencie en un desempeño mayor al esperado (Muñoz, Frade, Paredes, y García, 2018). Es decir que, mientras más satisfechas se encuentren las personas en la empresa se obtendrán mejores resultados para esta; así, según Méndez y Domínguez (2010), se debe tener en cuenta los diferentes mecanismos de motivación, para que las personas logren satisfacer sus necesidades dentro de su trabajo lo cual les permitirá alcanzar el bienestar tanto en su vida profesional como personal.

#### **1.4.5 Aspectos que inciden en la percepción de satisfacción en el trabajo**

Claro está que, al hablar de la satisfacción se deben tener en cuenta algunos factores que influyen en la sensación percibida por el trabajador. De esta forma, existen algunas condiciones organizacionales tales como: la planeación estratégica de la empresa, el estilo de liderazgo de los altos mandos, el ambiente para desarrollar el trabajo, la infraestructura, el tipo de comunicación que circula dentro de la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, con los jefes y subordinados; entre otras, que pueden utilizarse para motivar a los trabajadores y por ende cubrir las necesidades de la plantilla laboral (Cuadra y Veloso, 2010; Hernández y Morales, 2017). De esta forma, los empleados experimentan satisfacción con la organización en la cual se desempeñan, la misma que según González y Parra (2008), debe ser estudiada y monitoreada debido a que se convierte en una fuente de motivación para las personas o por el contrario, pueden ser un obstáculo para el crecimiento y el desarrollo de los colaboradores lo que a su vez, impacta en el logro de los objetivos organizacionales (García, 2015).

#### **1.4.6 ¿La remuneración es una fuente de satisfacción?**

Un aspecto que no puede ser dejado a un lado al hablar de la satisfacción laboral, es la remuneración que perciben los empleados por parte de la empresa. Esta se define como toda retribución realizada al trabajador, a cambio del esfuerzo que este realiza al desempeñar sus funciones dentro de una empresa (Romero, 2017). Así, según Arboleda y Cardona (2018), la satisfacción del personal dentro de la empresa estaría definido por dos variables principales: el ambiente del trabajo y el salario; mientras que, según estos autores, las posibilidades de promoción y el reconocimiento sería lo que menos motiva al personal. Por otro lado, el estudio de Orozco, Montelongo y Triana (2010), concluye que lo que genera desmotivación en los empleados es la usencia del sentido de pertenencia en la empresa y el desagrado por las funciones que ejecutan, pero además, se debe tener en cuenta al salario debido a que cuando este es muy bajo provoca alta rotación en la empresa.

Sin embargo, hoy en día, otros estudios demuestran que el salario no es lo más importante al momento de evaluar la satisfacción de las personas. De esta manera, según García (2015), la motivación principal para los empleados es la filiación, es decir las

relaciones que mantienen con quienes les rodean en el trabajo. Mientras que para cargos más bajos, como los trabajadores de planta, el salario representa la variable más puntuada. Claro está que, esta situación se asociaría a lo que Maslow (1943) propuso en su teoría, debido a que para quienes perciben un menor salario, lo primordial sería satisfacer sus necesidades básicas de carácter fisiológico; por el contrario, para quienes superan este primer escalón, empiezan a tener otras necesidades, como las sociales o de estima, que involucran el contacto con otras personas.

#### **1.4.7 El salario emocional: nueva forma de satisfacer a los colaboradores**

Así, al entender la complejidad del salario para mantener satisfecho al personal, autores como Hurtado (2013) y González (2017), proponen un nuevo tipo de motivador llamado: el salario emocional. A este se le conoce como las retribuciones, diferentes a las de tipo económico, que se les otorga a las personas con el objetivo de que estas satisfagan necesidades superiores al tiempo que se comprometan más con la organización; algunos ejemplos de este tipo de motivación pueden ser: la comunicación fluida entre empleador y trabajador, la retroalimentación del trabajo realizado como una oportunidad de mejora, la flexibilidad en el horario de trabajo, promover la creatividad de la plantilla al permitir que las personas se desempeñen como consideren pertinente sin que se afecten los resultados, el trabajo en base a metas, entre otros. De esta forma, al utilizar este tipo de incentivos, se motiva al personal a largo plazo y, a diferencia de los de tipo económico, la mayoría de ellos pueden utilizarse independientemente a la situación financiera de la organización.

#### **1.4.8 Entonces... ¿Por qué es importante estudiar a la motivación laboral?**

Tras haber entendido la relación existente entre la motivación y los diversos aspectos organizacionales, se puede comprender la importancia del estudio de esta rama porque como menciona Navarro (2008), se deben determinar claramente los factores que motivan y desmotivan a los trabajadores para gestionar a los recursos humanos, puesto que ellos son la razón de ser de la empresa (Vargas, 2013). Por esto, es de suma importancia el compromiso de los directivos para promover actitudes que impacten en la motivación de los trabajadores (Alonso, 2010). Sin embargo, además de los cambios que deben surgir desde los altos mandos, se deben concretar estrategias desde el área de Talento Humano

que busquen una motivación integral en todos los empleados (García, 2015); debido a que, quienes laboran en las organizaciones esperan un reconocimiento que vaya más allá de lo que exige la ley y que la empresa valore su aporte a las mismas (Orbe, y Ordoñez, 2018).

De esta forma, para lograr la motivación de toda la plantilla, se debe partir del estudio individual de cada trabajador que incluye sus propios valores, creencias, personalidad y expectativas; de tal manera que, tras conocer a cada miembro de la organización, se gestione al Talento Humano para alcanzar la motivación colectiva de todos los trabajadores y así conseguir la efectividad organizacional que se refleje en el logro de los objetivos empresariales (Hitchcock y Stavros, 2017). Bajo esta idea, resulta fundamental explorar aquellos aspectos que guían e impulsan el comportamiento de los empleados para la realización de sus actividades de manera eficiente.

## **1.5 Necesidad de un nuevo modelo para evaluar a la motivación laboral**

Valderrama (2018), menciona que el análisis de los factores motivacionales no puede ser tomado desde la perspectiva de un único autor, debido a que no se explicaría de manera suficiente las diferencias existentes en los tipos de motivaciones que dirigen la conducta de los seres humanos. Además, según Navarro, Ceja, Curioso y Arrieta, (2014) el comportamiento de las personas no se mantiene en el tiempo sino que varía según el contexto; de tal manera que, en la actualidad, al haber cambiado algunas condiciones del ambiente laboral se requieren de nuevos modelos motivacionales que respondan a las necesidades del presente. De esta forma, Valderrama (2018) reconoce la necesidad de actualizar los constructos existentes debido a que se observa un retraso en la investigación de aspectos vinculados a la motivación; esto se ha dado de cierta manera, por la complejidad que supone este tema al no presentar una relación directa de causa y efecto entre los motivadores utilizados con una persona y los resultados obtenidos (Navarro, Curioso, Gomes, Arrieta, y Cortés, 2013).

### **1.5.1 Modelo para evaluar los factores motivacionales propuesto por Beatriz Valderrama**

Por lo antes expuesto, Valderrama (2010), creó una nueva taxonomía a la cual le denominó *la rueda de motivos*, la misma que consta de 10 dimensiones motivacionales

tomadas de diferentes autores; a través de las cuales, pretende identificar los factores, procesos y fuerzas que guían los comportamientos de los trabajadores, para ajustar la gestión de Talento Humano a la diversidad de las personas. Así, el modelo de esta autora pretende integrar diferentes teorías motivacionales que han surgido a lo largo de la historia, para obtener una clasificación innovadora, sencilla en su comprensión, pero sobretodo, que busque eliminar los sesgos y limitaciones de las investigaciones en este campo; y por ende, que sirva como una herramienta organizacional que pueda utilizarse para atraer y mantener al talento humano dentro de las empresas, de manera que se obtengan mejores resultados para las organizaciones y un mayor bienestar de quienes se desempeñan en estas (Valderrama, 2018).

De esta manera, el modelo de Valderrama inicia con la definición de 5 motivos y 5 contramotivos que son polos opuestos los mismos que se observan en la figura 1; cada una de estas dimensiones presenta características diferentes a las cuales la autora les define no solo a través de comportamientos sino que, incluso, las vincula desde una perspectiva biológica. Por esta razón, su propuesta se basa en una *Motivación Inteligente*, la cual puede resumirse en la Figura 1.

Figura 1: *La Rueda de Motivos*



Los 5 motivos o factores de aproximación frente a sus opuestos, llamados contramotivos o factores de evitación

Fuente: Valderrama, B. (2012). pp.1

### **1.5.2 Los cinco motivos de aproximación**

Ahora bien, el primer componente del modelo en ser explicado será el de Autonomía; este se encuentra en las personas que prefieren actuar de acuerdo a sus propios principios y valores (Valderrama, 2010). Así también, son quienes establecen los objetivos para su vida independientemente de los criterios de los demás; por lo tanto, se puede decir que las personas que actúan de manera más individualista tienen mayores niveles de confianza y autoestima (de Melo y Giavoni, 2018). Así, según, el estudio de Proaño (2018), estas actitudes se encuentran con mayor prevalencia en los varones que en las mujeres.

Con respecto a este motivo, se puede decir que, en el pasado el ser autónomo no era una opción debido a que la supervivencia de los seres humanos dependía del grupo o de la colectividad; sin embargo, en la actualidad se observa mayor autonomía y competencia entre las personas que son actitudes derivadas del cambio cultural (Valderrama, 2010). Además, si bien la autonomía puede relacionarse con una mayor confianza en sí mismo, el planteamiento de objetivos alcanzables y una mayor responsabilidad en el ambiente laboral; también, este factor se vincula con actitudes individualistas que obstaculizan el trabajo en equipo (Valderrama, 2018). Por esto, las personas autónomas deben mantener límites en los cuales su actuación o desempeño dentro de la organización, no impidan el desarrollo del resto de colaboradores.

El siguiente motivo que dirige la conducta de algunas personas es el Poder, este ha sido estudiado ampliamente desde la teoría de McClelland (1961), en la que se lo define como la capacidad de una persona para influir y controlar el comportamiento de quienes le rodean para lograr objetivos que interesan a la persona que domina y de esta manera lograr estatus en la sociedad (Cruz, 2013). Sin embargo, el poder puede tomar dos direcciones: el personal que sería la definición recientemente mencionada o el social, en el cual un líder dirige los esfuerzos de todos para alcanzar los objetivos organizacionales (Valderrama, 2018).

Por otro lado, se han identificado ciertas conductas vinculadas a este motivo entre las cuales están: la agresividad, la competitividad, la impulsividad, (Álvarez, 2012) que según los estudios de Valderrama (2010), son comportamientos que se encuentran con



mayor prevalencia en los varones por la presencia de testosterona. Sin embargo, según, Álvarez (2012) no existen diferencias entre las personas de género masculino o femenino con respecto a la prevalencia de la motivación por el Poder. Por otro lado, San Bartolomé y Vega (2015), mencionan que para los varones y mujeres entre los 33 y 45 años este factor es el más importante frente a los otros presentes en el modelo.

Otro de los motivos de la propuesta de Valderrama es el de Exploración, que según Valderrama (2012), equivale a la autorrealización planteada por Maslow (1943). Este factor está presente en aquellas personas que prefieren salir de su zona de confort en busca de nuevas experiencias con las que amplíen su aprendizaje (Valderrama, 2010). Así, este factor se vincula con la creatividad y la capacidad de innovación de las personas (Valderrama, Escorial, y Lucero, 2015). Estos comportamientos en el ámbito organizacional se evidencian en aquellas personas que buscan nuevas formas de desempeñar su trabajo de manera que, no se apegan precisamente a los métodos y a las normas establecidas (Proaño, 2018).

Por esto, se podría decir que este tipo de trabajadores no se desarrollan con plenitud en organizaciones tradicionales, sobre todo donde los niveles de control inhiben su capacidad de crear (Valderrama, 2018). De esta forma, estas personas buscan empresas en las cuales puedan explotar su potencial creativo a través de la libre elección de los métodos de trabajo; así, las organizaciones que permiten este tipo de comportamientos estarían promoviendo el *empowerment* entre sus colaboradores, el mismo, que incide de manera positiva sobre el clima de la organización, aumenta la sensación de bienestar y por ende reduce los niveles de rotación (Román, 2011).

El siguiente motivo presente en el modelo es el de Logro, este, según Arias, Rodríguez, Cabanach, Pérez, Pienda, y Rosario (2010), se vincula con el establecimiento de metas y la perseverancia por alcanzarlas a pesar de los obstáculos que se presenten durante su consecución. De esta manera, según el nivel de motivación por el Logro que posean las personas, estas serán capaces de adoptar diferentes estrategias que les acerquen hacia su objetivo deseado. Así, Febres, y de Bustamante, (2016) mencionan que las personas que presentan este tipo de motivación tienen mayor confianza en sí mismos y en sus

habilidades; por lo tanto, buscan retos en los cuales puedan aplicar sus competencias y obtener éxito, lo cual se convierte en su motor para desempeñar nuevas actividades.

En esta misma línea, Rojas, Berríos, Sanz, y Prada (2013), afirman que, si bien la necesidad de logro es la más importante en el contexto laboral, esta tiende a disminuir con la edad; por esta razón, para estos autores es indispensable identificar el nivel de esta motivación en los trabajadores, sobre todo, en aquellos que se encuentran en puestos de dirección, puesto que ellos son los encargados de encaminar a los diferentes grupos de personas que integran una organización hacia el logro de objetivos comunes.

El último motivo de aproximación es el de Contribución; las personas que poseen este motivo ayudan a los demás dejando a un lado sus propios intereses para llegar a trascender, lo que en la teoría de Maslow (1943) incluiría a la autorrealización, es por esto que no muchas personas tienen este factor (Valderrama, 2010). Sin embargo, según Proaño (2018), este fue uno de los factores más puntuados, y en especial, define el perfil de las mujeres. En el ámbito organizacional, estas personas estarían involucradas en tareas que impliquen el servicio, la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad y en aquellos líderes transformacionales. Las competencias que más destacan en aquellos que poseen este motivo sería la empatía, la integridad, la orientación a las personas y al servicio, entre otras (Valderrama, 2018).

### **1.5.3 Los cinco contramotivos de evitación**

Tras haber descrito los factores de aproximación, ahora se definirán a los contramotivos del modelo. Así, el primero en ser abordado será el de Afiliación; este, involucra la necesidad de mantener relaciones interpersonales positivas y duraderas, por lo tanto, la estabilidad y seguridad de las personas con este motivo, se origina en la colectividad y en la aprobación de los demás (Valderrama, 2010). En el ámbito organizacional, son personas que tienen competencias relacionadas con el desarrollo de relaciones con clientes tanto externos como internos; la fluidez en la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, entre otros (Pidello, Rossi, y Sagastizabal, 2013).

Según, Rojas, Berríos, Sanz, y Prada (2013), el motivo de filiación, que se encuentra en la teoría de McClelland, aumenta con el pasar de los años de las personas; además, esta

necesidad es más importante para las mujeres de puestos administrativos que para los varones (Proaño, 2018). Así, las personas con este motivo, se caracterizan por la necesidad de establecer lazos con los demás; sin embargo, esto viene determinado por un proceso neurobiológico en el que participan la oxitocina y la vasopresina que son neuropéptidos secretados a nivel cerebral y estimulan la creación de vínculos de confianza con la pareja, familia o amistades (Quezada, 2011), los mismos que son característicos de los seres humanos (Valderrama, 2010).

El siguiente contramotivo de evitación es el de Cooperación, este según Cruz, Pérez y Cantero, (2009) se relaciona con comportamientos altruistas que obedece a un tipo de motivación intrínseca puesto que la satisfacción se deriva de la implicación de las personas en actividades que incluyan el servicio a los demás y aportar a mejorar la sociedad. Valderrama (2010), menciona que las personas que se mueven por este tipo de motivación buscan apoyar a los demás, procurando maximizar los beneficios para sí mismos y para prójimo (Aguado, 2012). Así, en el contexto laboral, las personas impulsadas por este factor buscarían el trabajo en red o en equipo y desarrollarían un liderazgo basado en la participación (Valderrama, 2018). Además, la cooperación se relaciona con la búsqueda de la justicia e integración de todos, dejando a un lado sesgos o actitudes discriminatorias.

Otro de los factores dentro del modelo es la Seguridad, este fue planteado por Maslow (1943), quien determinó a este componente como el segundo en su pirámide después de las necesidades fisiológicas. Así, las personas con este motivo buscan la estabilidad en todos los aspectos de su vida (Espriella y Rodríguez, 2016). Son aquellos individuos que prefieren tener el control de todo y planificar cada situación de manera que no experimenten la sensación de incertidumbre, lo que se traduce en miedo. La explicación neuroquímica para este tipo de respuestas se origina en las conexiones entre la amígdala, que es un componente del sistema límbico vinculado con las emociones, y el neocórtex, que es la zona del cerebro encargada de tomar decisiones basadas en el juicio y la planificación. Así, este motivo se convierte en una forma de preservación debido a que les aleja a las personas de situaciones percibidas como peligrosas (Valderrama, 2010). En el ámbito del trabajo, estos individuos son aquellos que buscan la permanencia en sus cargos y

organizaciones, además tienen competencias como el juicio y la toma de decisiones, el pensamiento analítico y la meticulosidad (Valderrama, 2018).

El siguiente factor propuesto es el de Hedonismo, este se refiere a la capacidad de experimentar el placer y el disfrute en diferentes situaciones de la vida (Valderrama, 2010). Así, para comprender acerca de este contramotivo, existen principios creados por Epicuro que se basan en identificar aquellos placeres que deben satisfacerse mientras que, menciona que otros deben evitarse porque causan dolor. De esta manera, la clasificación de esta autor quedaría de la siguiente manera: los placeres no naturales y los naturales. Los primeros, se vuelven innecesarios debido a que no son los que generan satisfacción verdadera. Por el contrario, los naturales pueden ser: necesarios, tales como los aspectos contemplados en los dos primeros estratos de la teoría de Maslow (1943); o los innecesarios, que incluyen los viajes, las actividades sociales y culturales, etc. (Alcalá y Ariza, 2013).

Así, el hedonismo tomado desde la búsqueda del placer podría tener un significado negativo; sin embargo Marsollier y Expósito (2017), explican que las personas que se mueven por el hedonismo, experimentan gratificación en el ambiente laboral al desempeñar actividades en las cuales disfrutan; por lo tanto, se desarrolla un sentido de compromiso con la tarea y con la organización. Sin embargo, Valderrama (2012), menciona que las personas que se dejan llevar por el disfrute, podrían requerir de los incentivos a corto plazo para lograr que se motiven en el trabajo. Además, se podría decir que el hecho de que las personas sean capaces de experimentar la sensación de placer, en la mayoría de sus actividades, podría estar vinculado a la liberación de endorfinas; estas, son hormonas que son secretadas al torrente sanguíneo, y que se conectan con un neuroreceptor provocando así una sensación de bienestar y euforia (Huidobro, 2017).

El último contramotivo de evitación, es el de Conservación, en este sentido, las personas que se desempeñan bajo este patrón, son quienes buscan mantener la estabilidad alcanzada, principalmente, a través de la apropiación de bienes u objetos (Valderrama, 2012). A pesar, de que esta definición parece negativa, se podría decir que la conservación es uno de los elementos principales para la preservación y evolución de los seres humanos (Valdez, González, Torres, y Rocha, 2011). Sin embargo, esta motivación tomada desde el lado de la

acumulación de dinero tiene un significado materialista; por lo mismo, a pesar de que exista una persona con un fuerte deseo por conservar lo ganado, no lo va a reflejar frente a la sociedad. Por esta razón, los estudios de Proaño (2018), demuestran que este factor es el que más bajo puntuó sobre todas las otras dimensiones. Sin embargo, a pesar de ser el motivo el menos importante para las personas, se encontró que la conservación se encuentra más en los varones que en las mujeres (San Bartolomé, y Vega, 2015).

## CAPÍTULO 2

### 2 METODOLOGÍA

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el Perfil Motivacional de los empleados de cuatro empresas líderes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca, sabiendo que estas son un importante factor productivo para la ciudad, así como un referente a nivel nacional. Para esto, se procedió a identificar los factores motivacionales presentes en los empleados de cuatro empresas líderes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca, utilizando el cuestionario de Evaluación de Motivos para el Autodesarrollo de Beatriz Valderrama. Posteriormente, se obtuvo el perfil motivacional de los empleados de las cuatro empresas antes citadas. Después, se estableció la relación existente entre el perfil motivacional de los empleados de las industrias con el área en la cual se desempeñan dentro de estas. Finalmente, se describieron las diferencias entre los factores motivacionales encontrados en los empleados con el género y edad de los encuestados.

De esta manera, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental con el cual se analizaron los factores motivacionales tal y como se presentaban en los empleados; es decir, no se manipularon variables tal como se vio en la metodología de los estudios de Proaño (2018); de Marsollier, y Expósito (2017); y de Hernández, y Morales (2017). Además, fue de tipo transversal porque los datos fueron recolectados en un solo momento para ser descritos y analizados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Así entonces, el alcance del estudio fue descriptivo, como en las investigaciones realizadas por García (2015) y Hernández, Ávila, Nistal, Verduzco, y Miranda (2015), porque a través de este se indicaron los factores que conforman el perfil motivacional de los empleados; además, este alcance fue complementado con uno de tipo correlacional, debido a que se estableció una relación entre el perfil motivacional presente en los empleados, con las variables de género y edad; de igual manera, se calculó la correlación entre el área en la que se desempeñan los encuestados y los factores motivacionales.

## **2.1 Selección de las empresas para el estudio**

Como parte del estudio se tomaron a cuatro empresas más importantes del sector manufacturero de Cuenca – Ecuador. Así, para determinar a estas industrias, se revisó la base de datos de la revista Ekos (2018), que es un referente de la información sobre el estado de las empresas ecuatorianas. Posteriormente, se clasificaron a las industrias según sus utilidades generadas en el año 2018 y por su posición en cuanto a las ventas (Ver Anexo 1). De esta forma, se examinaron a las 10 empresas manufactureras líderes que tienen su sede principal en Cuenca entre las cuales se escogieron a las cuatro más representativas en su actividad y de las cuáles se obtuvieron los permisos necesarios para realizar el estudio. Por razones de confidencialidad, las empresas manufactureras fueron denominadas como W, X, Y, Z.

En primer lugar, la empresa W, es una industria que se encarga de producir y comercializar electrodomésticos en distintas ciudades del país y fuera de este (Andrade, 2017). Dentro de sus políticas, se observa plasmado el interés por mantener satisfecho a su personal de manera que esto se refleje en una mayor calidad de vida para quienes laboran dentro de la misma. Así, según el Departamento de Talento Humano, la empresa ha formado a las personas de manera que busquen la excelencia en su desempeño. Claro está que, para los encargados del departamento, este rendimiento de los colaboradores se vincula a su nivel de motivación, el cual se mide anualmente en la encuesta de satisfacción laboral que indaga diferentes aspectos organizacionales entre los cuales destacan: el compromiso con los valores corporativos, la retribución percibida, los reconocimientos, el liderazgo, las relaciones interpersonales, entre otros. Así, los resultados obtenidos, a través de estos indicadores, son utilizados para implementar programas de motivación para los trabajadores; sin embargo, en el último tiempo los expertos de Talento Humano han encontrado un nuevo desafío con respecto a este tema, debido a que tras haberse implementado varios cambios en la cultura de la empresa se ha generado un ambiente de confusión e inestabilidad que han provocado desmotivación entre los trabajadores y una resistencia de estos frente a la organización.

Por otro lado, la industria X es una organización que ofrece productos de cerámica y porcelanato en diferentes ciudades del país. Su sede se encuentra en Cuenca, donde

fabrican los artículos antes mencionados, pero actualmente tienen diferentes puntos de venta en las principales ciudades del país (CERES, 2016). Esta empresa es parte de un grupo industrial que cuenta con aproximadamente 1500 trabajadores. Su gestión de Talento Humano está enmarcada dentro de su Filosofía Corporativa la misma que busca el desarrollo de su personal tanto en la parte técnica como en la humana (Ruilova, y Sacasari, 2013). Por esto, en los últimos años, la empresa ha desarrollado programas de Responsabilidad Social con el objetivo de vincularse más con las necesidades de sus partes interesadas. De esta manera, según los encargados del departamento de Talento Humano de la empresa, los programas de RSE se han convertido en un fuerte motivador para los colaboradores y sus familias. Además, la empresa presenta diferentes planes de compensación principalmente para las personas que laboran en planta; sin embargo, en el caso de los administrativos no se cuenta con programas estructurados sino que estos incluyen el pago de sus sueldos a tiempo, cierta flexibilidad en los horarios de trabajo, apoyo al desarrollo profesional de los empleados, entre otros aspectos.

Por su parte, la empresa Y, es una transnacional que se encarga de la producción y la venta de neumáticos (Martínez, y Terán, 2015). En su misión se plasma el interés que tienen por el desarrollo y la mejora continua de sus colaboradores como una forma de lograr la máxima calidad en el giro de su negocio. Así, según Vásquez (2019), la empresa cuenta con una política de Talento Humano que se enfoca en la satisfacción de las necesidades de su plantilla tomando como referencia las normas de calidad bajo las cuales se rige la gestión de la empresa y los estudios de clima y satisfacción que anualmente los realizan. Así entonces, la empresa tiene un constante interés por explorar las necesidades de sus colaboradores para mejorar los incentivos que les ofrecen; sin embargo, algunos de ellos han estado presentes desde hace varios años debido a que han sido estipulados en el contrato colectivo de los trabajadores. Además, la variedad de estímulos extrínsecos que utilizan para mantener motivado al personal han incrementado los costos de producción, sobre todo, en la mano de obra.

Finalmente, la empresa Z se dedica a la fabricación de cartones, papeles y sus derivados en Cuenca y en otras ciudades del país. De acuerdo con el Gerente de la empresa, su Filosofía Corporativa se encuentra enmarcada en el principio de mejora y crecimiento de



sus colaboradores, razón por la cual, su gestión del talento humano se basa en la consideración de cada colaborador como un ser digno, capaz de desarrollar su máximo potencial por lo que la empresa realiza programas conjuntos para lograr que las personas se incentiven y se motiven. Estas acciones, están dirigidas a mejorar las condiciones tanto dentro de la organización como con las familias de las personas. Así, los programas desarrollados se basan en el análisis de los estudios de clima laboral y de liderazgo que anualmente se realizan dentro de la empresa. De esta forma, tras evaluar diferentes aspectos se diseñan y se aplican estrategias para que las personas se motiven de manera intrínseca. Sin embargo, los programas que se realizan, en su mayoría, se basan en los puntos encontrados de manera general en los estudios antes mencionados más no, en el estudio profundo de los factores motivacionales de cada uno de sus trabajadores.

De esta forma, la importancia de estas empresas para este estudio radicó en el aporte de las mismas para el desarrollo del país. De esta manera, según el estudio propuesto por Camino, Bermúdez, y Avilés (2018), el sector manufacturero, al cual pertenecen las cuatro industrias del estudio, desde el año 2013 hasta el 2017 generó el 18.7% del empleo total del país; además, en este último año, el 72% de estas plazas de trabajo fueron proporcionadas por industrias clasificadas como grandes y de las cuales un 54.6% representaba a la región de la Sierra del país. En este mismo sentido, según el artículo antes mencionado, el Azuay se encuentra entre las principales provincias que generan empleo dentro del sector manufacturero y esta representa el 5% del PIB a nivel nacional teniendo el mayor número de empresas por cada habitante, lo que le convierte en una provincia orientada principalmente al desarrollo de actividades industriales (Revista Ekos, 2018).

## **2.2 Unidad de análisis, población y muestra**

En este caso, la unidad de análisis del estudio fueron los empleados, es decir los trabajadores que cumplen con actividades intelectuales de las empresas antes descritas; así, para obtener una muestra representativa, se partió del análisis de la población que se refiere al total de unidades de análisis que fueron estudiadas; los cuales pueden ser personas, cosas,

elementos o sucesos que presentan determinadas características susceptibles de ser investigadas (Carrillo, 2015).

En este caso la población incluía a 1051 empleados. A partir de este número de personas, se establecieron criterios de inclusión para segmentar el número total de elementos. Así, se determinó que formarían parte del estudio aquellos empleados administrativos que laboraban en la ciudad de Cuenca dentro de su respectiva empresa por más de un año. Además, se tomaron como criterios de exclusión a las personas que pertenecían a departamentos que contaban con 5 personas o menos, debido a que al aplicar la fórmula del muestreo no se obtuvo un número representativo; tampoco formaron parte de la investigación los gerentes generales, por la falta de tiempo para participar en el estudio. Por otro lado, la edad y el género no fueron considerados como criterios de exclusión ni inclusión debido a que este trabajo pretendía encontrar las diferencias entre estas variables y los factores motivacionales.

De esta manera, la población que se obtuvo después de aplicar estos criterios fue de 831 personas. A partir de esta, se obtuvo una muestra aleatoria estratificada al 95% de confianza con un 5% de error para establecer el número total de empleados de cada empresa que debían ser parte del estudio (ver Anexo 2). Se determinó este nivel de confianza debido a que la variabilidad esperada entre los datos era relativamente pequeña y, al tratarse de un mismo sector –manufactura- y de una misma locación geográfica -Cantón Cuenca-, se esperaba que el comportamiento de los datos sea consistente (Ugalde,2018). Así, tras aplicar la fórmula para la obtención de muestras partiendo de poblaciones finitas, se llegó a determinar que el número de encuestas que debían realizarse era de 263, que se repartieron como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1: *Distribución estratificada de las encuestas por empresa*

<b>Empresa</b>	<b>Total de empleados</b>	<b>Número de encuestas</b>
W	295	93
X	231	73
Y	222	70
Z	83	27
<b>Total</b>	<b>831</b>	<b>263</b>

Se observa el total de empleados de cada empresa después de haber aplicado los criterios de inclusión y exclusión. En la columna de la derecha se encuentra el número de encuestas que se deben realizar utilizando la estratificación: total de empleados de cada empresa \* 263 que representa el total de encuestas del estudio / 831 que es el total de la población.

Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Instrumento

La herramienta utilizada para recolectar los datos fue un cuestionario, al cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se le describe como un instrumento conformado por un grupo de preguntas de varios tipos, que permiten analizar un determinado número de variables; en este caso fueron, los factores motivacionales presentes en los empleados. En esta investigación, el cuestionario que se aplicó fue el de Evaluación de Motivos para el Autodesarrollo de Beatriz Valderrama que se encuentra publicado en su libro *Motivación Inteligente* el mismo que mide 5 motivos y 5 contramotivos.

Así, las 5 primeras variables del instrumento, se refieren a los motivos o factores de aproximación que se pueden observar en la tabla 2.

Tabla 2: *Factores de Aproximación*

<b>Motivos o Factores de aproximación</b>	<b>Definición</b>	<b>Ítems del cuestionario</b>
<b>Logro</b>	Implica la tendencia a buscar la excelencia para alcanzar metas y objetivos que representen un reto.	1c -18c
<b>Exploración</b>	Son personas abiertas a nuevas experiencias y buscan maneras innovadoras de hacer las cosas.	1d - 18d.
<b>Contribución</b>	Incluyen actitudes de apoyo y servicio a la sociedad para dejar una huella positiva.	1e - 18e.
<b>Autonomía</b>	Son quienes prefieren actuar de manera independiente basándose en su criterio.	1f - 18f.
<b>Poder</b>	Es la tendencia a ocupar posiciones de prestigio y de reconocimiento y el deseo por dirigir a los demás.	1b - 18b.

Se muestran los primeros 5 motivos del modelo junto con una breve descripción para conocer a qué hace referencia cada una de las variables; así también, en la columna de la derecha se observan los ítems del cuestionario que miden cada uno de estos factores.

Fuente: Elaboración propia tomado de: Valderrama (2018).

Por otro lado, las siguientes 5 variables se refieren a los contramotivos o factores de evitación, los mismos que se observan en la tabla 3.

Tabla 3: *Factores de Evitación*

<b>Contramotivos o Factores de evitación</b>	<b>Definición</b>	<b>Ítems del cuestionario</b>
<b>Hedonismo</b>	Son personas que buscan disfrutar de las situaciones sin asumir tensiones innecesarias.	1h – 18h
<b>Seguridad</b>	Son personas que prefieren desenvolverse en situaciones que conozcan, son quienes prefieren mantenerse en su zona de confort.	1i – 18i
<b>Conservación</b>	Es la tendencia a la acumulación de bienes materiales para estar protegido.	1j – 18j
<b>Afiliación</b>	Son quienes buscan pertenecer a un grupo que les permita sentirse aceptados.	1a – 18a
<b>Cooperación</b>	Son personas que desean ayudar a los demás para evitar que se cometan injusticias por el poder.	1g – 18g

Se muestran los siguientes 5 contramotivos del modelo junto con una breve descripción para conocer a qué hace referencia cada una de las variables; así también, en la columna derecha, se observan los ítems del cuestionario que miden cada uno de estos factores.

Fuente: Elaboración propia tomado de: Valderrama. (2018).

## 2.4 Procedimiento

En primer lugar, se analizó el cuestionario EMA propuesto por Beatriz Valderrama en su libro *Motivación Inteligente*. Posteriormente, se creó esta herramienta en una plataforma virtual para enviar las encuestas al número de participantes del estudio. Tras realizar varias pruebas de la herramienta virtual, durante dos semanas, se procedió a enviar el instrumento junto con los departamentos de Talento Humano de las cuatro empresas seleccionadas. El tiempo límite establecido para realizar las encuestas fue de cuatro semanas. Durante este período se recibieron las respuestas de los participantes en la base de datos de la plataforma y posteriormente, se importó esta información a Excel para tabular los resultados y obtener los perfiles motivacionales.

Finalmente, se trasladaron los puntajes válidos para ser analizados a través de la técnica de los Mínimos Cuadrados Parciales –PLS-, con la cual, a través de los residuos de ecuaciones estructurales, se obtuvieron las correlaciones entre los factores motivacionales encontrados y las diferentes variables; así también, a través de este software se analizaron las medidas de confiabilidad interna del modelo.

## Capítulo 3

### 3 Resultados

Tras haber procesado el número de encuestas válidas -216-, se procedió a analizar los diferentes bio datos que se obtuvieron de los participantes. Así, se encontró que, de las encuestas válidas, 109 pertenecieron a varones y 107 fueron respondidas por mujeres. Además, el rango de edad de los encuestados estuvo entre los 21 y los 56 años. En cuanto a las áreas en las cuales laboraban las personas encuestadas se encontró que el 16,20% de los participantes trabajaban en áreas financieras; el 6,94% de los empleados se desempeñaban en TICS; un 25,46% de los participantes pertenecían a las áreas de Manufactura; por otro lado, el 12,50% de los encuestados ocupaban cargos en el área de Gestión de Talento Humano; un 11,57% laboraban en el área de Abastecimiento; mientras que, el 9,26% pertenecían al área de Calidad; finalmente, un 18,06% representaban a los empleados que laboraban en puestos comerciales.

Con esta información se obtuvieron los resultados necesarios para responder a cada uno de los objetivos planteados en el estudio. Así, entonces, para obtener los Factores Motivacionales presentes en los empleados de las cuatro empresas manufactureras del estudio, se aplicó la metodología planteada por Valderrama con la cual se identificaron los Motivos y Contramotivos que dirigen la conducta de los encuestados, los mismos que pueden ser visualizados en la Tabla 4.

Tabla 4: *Factores Motivacionales de los empleados encuestados*

<b>Motivos</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Contramotivos</b>	<b>Puntuación</b>
Autonomía	5,4	Afiliación	6,6
Poder	5,1	Cooperación	5,1
Logro	7,5	Hedonismo	4,1
Exploración	6,5	Seguridad	4,2
Contribución	6	Conservación	4,4

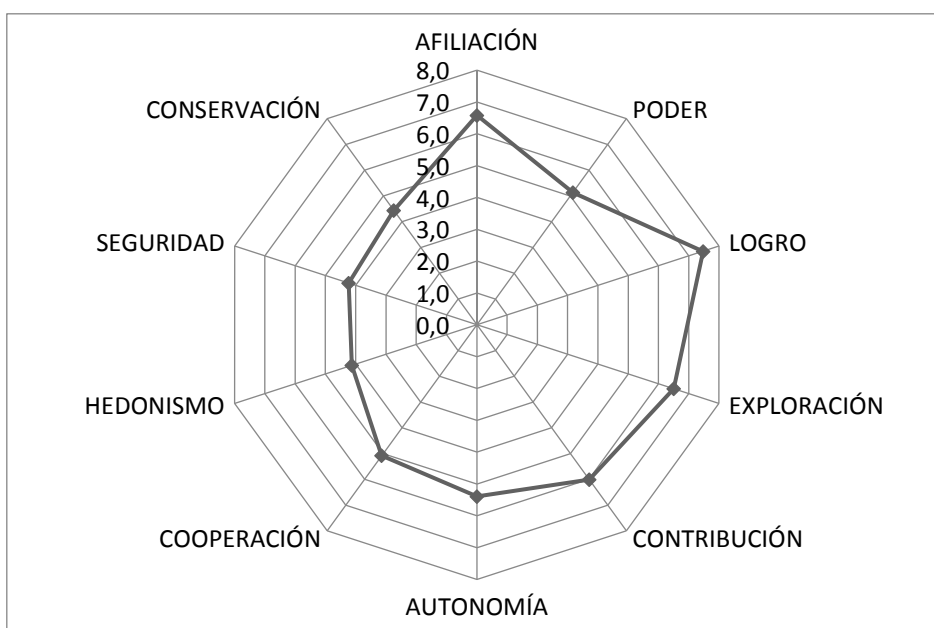
Se observa las puntuaciones sobre 10 de los factores motivacionales encontrados que se dividen en los motivos y contramotivos respectivos.

Fuente: Elaboración propia tomado de Valderrama (2010).

De esta manera, se puede observar que la motivación de las personas encuestadas está determinada por los motivos o factores de aproximación, a excepción del primer par donde predomina el contramotivo de Afiliación; mientras que, en el segundo grupo de factores existe igualdad entre el motivo de Poder y el Contramotivo de Cooperación.

Así, entonces, tras obtener las puntuaciones de cada uno de los factores motivacionales encontrados, se diagramó el perfil motivacional de los encuestados a través de un gráfico radial, tal como se puede ver en la figura 2, el mismo que se utilizó para observar el potencial de motivación que tienen las personas frente a los componentes del modelo.

Figura 2: *Perfil Motivacional de los empleados*



Se observa el gráfico del Perfil motivacional de los empleados de cuatro empresas líderes manufactureras de Cuenca – Ecuador.

Fuente: Elaboración Propia tomado de Valderrama (2010).

En esta figura se observa los factores predominantes en el perfil de las personas; así, en el grupo de encuestados se observa que predominan los factores de Logro, Afiliación y Exploración. Por el contrario, los componentes menor puntuados fueron: el Hedonismo, la Seguridad y la Conservación.

Ahora bien, tras haber encontrado el perfil motivacional de los empleados se utilizó la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales –PLS- que es un modelo de regresión que predice



las variables dependientes junto con el análisis de los componentes principales que explican a estas variables (Sáenz y Tamez, 2014).

Así, en primer lugar, se analizó la confiabilidad interna de las variables contenidas en el instrumento de medición a través del Alfa de Cronbach, la Fiabilidad Compuesta y la Varianza Extraída Media. De esta manera, se obtuvieron los resultados que se observan en la Tabla 5.

Tabla 5: *Medidas de Confiabilidad*

<b>Factores</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída media (AVE)</b>
AF	1,000	1,000	1,000
AU	1,000	1,000	1,000
CONS	1,000	1,000	1,000
CONT	1,000	1,000	1,000
COOP	1,000	1,000	1,000
EX	1,000	1,000	1,000
HE	1,000	1,000	1,000
LO	1,000	1,000	1,000
PO	1,000	1,000	1,000
SE	1,000	1,000	1,000

Se observan las medidas de confiabilidad del instrumento que mide los constructos del modelo.

Fuente: Smart PLS (2019). Elaboración Propia.

Con respecto a la confiabilidad interna, el análisis confirma que todos los coeficientes superan los niveles mínimos requeridos. Esto quiere decir que, en el caso del Alfa de Cronbach y de la Fiabilidad Compuesta, estos deben ser mayores o iguales a 0,7 para afirmar que existe una buena consistencia interna en el constructo de una escala. Por otro lado, la Varianza Extraída Media –AVE- debía ser mayor a 0,5 en todos los constructos, por lo tanto las variables independientes que son la edad, el género y el área explican en mayor medida los componentes del modelo de lo que lo hace el error de medición.

Por otro lado, se analizó la Validez Discriminante para comparar la correlación entre los indicadores y los constructos probando que estos no tienen relación con otros que no deberían tener y que las medidas de un mismo constructo se hayan altamente relacionadas (García, y Martínez, 2009). Así entonces, para probar esta relación, primero se comprobó

que las correlaciones cumplan con el criterio de Fornell-Larcker (1981) el cual menciona que la Varianza Extraída debe ser mayor a las correlaciones de los constructos al cuadrado para que este se acepte satisfactoriamente (Arias, Coronado, y Perdomo, 2017). En este caso, todas ellas tienen el valor de 1,00 tal como se puede notar en la Tabla 6.

Tabla 6: *Validez Discriminante - Criterio de Fornell-Larcker*

	<b>AF</b>	<b>AU</b>	<b>CONS</b>	<b>CONT</b>	<b>COOP</b>	<b>EX</b>	<b>HE</b>	<b>LO</b>	<b>PO</b>	<b>SE</b>
<b>AF</b>	1,000									
<b>AU</b>	-0,418	1,000								
<b>CONS</b>	-0,410	0,126	1,000							
<b>CONT</b>	0,233	-0,294	-0,528	1,000						
<b>COOP</b>	-0,022	-0,043	-0,329	0,249	1,000					
<b>EX</b>	-0,189	0,118	-0,241	-0,025	-0,085	1,000				
<b>HE</b>	-0,018	0,082	0,228	-0,117	-0,095	-0,295	1,000			
<b>LO</b>	-0,266	-0,089	-0,203	-0,034	-0,084	0,195	-0,451	1,000		
<b>PO</b>	0,034	-0,105	-0,035	-0,206	-0,373	0,087	-0,334	0,061	1,000	
<b>SE</b>	-0,118	-0,183	0,144	-0,090	0,064	-0,465	0,084	0,056	-0,461	1,000

Se observan los coeficientes para el análisis de la Validez Discriminante.

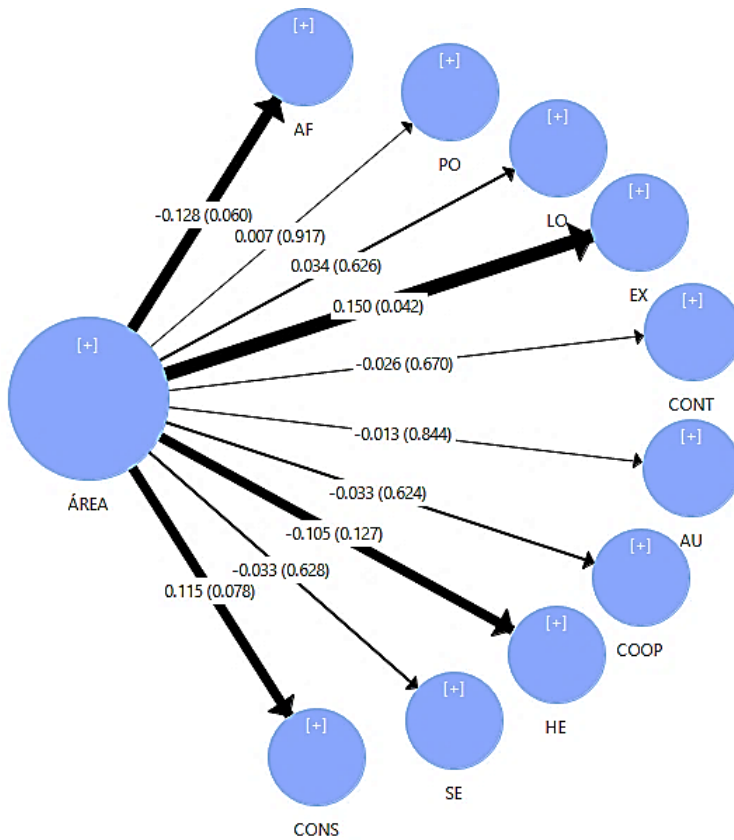
Fuente: Smart PLS (2019). Elaboración Propia.

Por otro lado, continuando con el análisis, es importante verificar si existe el fenómeno de multicolinealidad entre las variables. Para determinar esto, se calcula el Factor de Inflación de Varianza –VIF- sabiendo que si este es mayor a 10 existirá multicolinealidad entre las variables. No obstante, el modelo propuesto no demuestra este fenómeno entre sus indicadores.

Tras haber analizado las medidas de confiabilidad, se identificaron las relaciones existentes entre las variables independientes y las dependientes. Para esto, se partió del cálculo de bootstrapping con un reemplazo de 5000 muestras para estimar la significancia de los coeficientes path del modelo.

Así, la Figura 3 muestra las relaciones existentes entre el área, como variable independiente, y los factores motivacionales, siendo las variables dependientes.

Figura 3: *Relación Área – Factores Motivacionales*



Se observan los coeficientes path y los valores P que determinan las relaciones significativas entre los Factores Motivacionales encontrados y el Área a la cual pertenecen los empleados de las empresas.

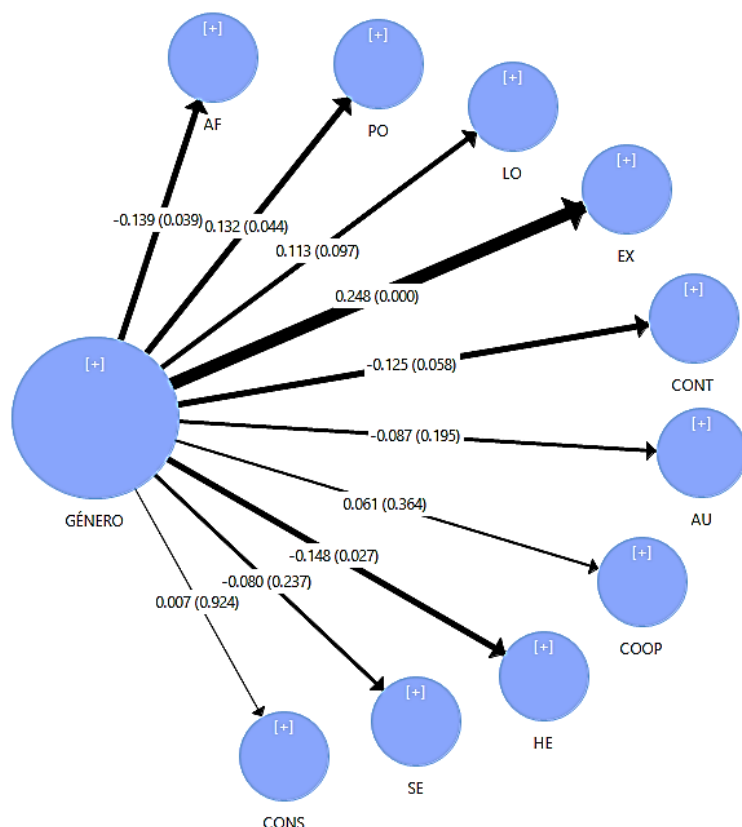
Fuente: Smart PLS (2019). Elaboración propia.

En la Figura 3, se encuentran las relaciones determinadas por el valor P, y el coeficiente path; en este caso, la única relación estadísticamente significativa se observa entre el Área y el motivo de Exploración con 0,042 debido a que en este caso se buscan aquellas relaciones en las cuales su valor P se acerque a 0,00. Con respecto a los coeficientes path las relaciones más significativas se dieron entre los siguientes factores: la Exploración con un valor de 0,150; la Afiliación obtuvo -0,128; la Conservación alcanzó 0,115; finalmente, la relación con el Hedonismo marcó un valor de -0,105.

Continuando con los resultados de las relaciones entre estas variables, en la Figura 4 se puede observar lo que ocurre cuando se analiza el género de los participantes con la

presencia de los factores motivacionales. Así pues, utilizando el valor P, se encontraron cuatro relaciones estadísticamente significativas.

Figura 4: *Relación Género – Factores motivacionales*



Se observan los coeficientes path y los valores P que determinan las relaciones significativas entre el género de los encuestados y los factores motivacionales encontrados.

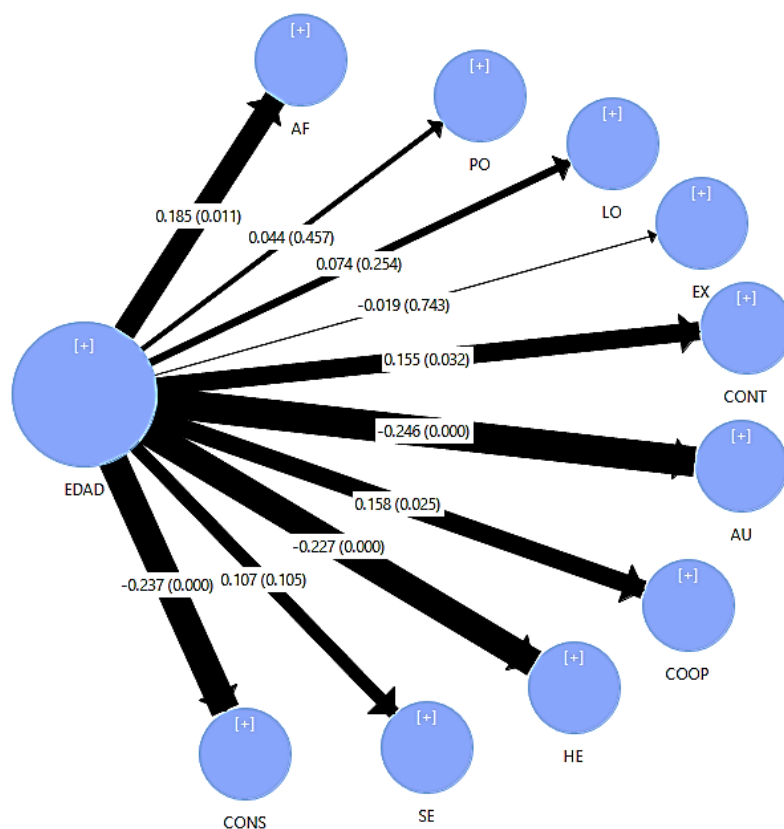
Fuente: Smart PLS (2019). Elaboración propia.

La primera relación importante se da entre el género y el motivo de Exploración con un valor P de 0,00; la siguiente relación significativa del modelo se da entre la variable independiente y el factor de Hedonismo con un valor de 0,027; también se encontró que el género se relaciona positivamente con el contramotivo de Afiliación con 0,039 y finalmente con el factor motivacional de Poder con un valor P de 0,044. Por otro lado, con respecto a los coeficientes path las relaciones más fuertes se dan entre los siguientes factores: en primer lugar la Exploración con 0,248; después, está el Hedonismo con -0.148; la siguiente motivación encontrada fue la Afiliación con 0,139; posteriormente, el Poder marcó 0.132;

después estuvo la Contribución -0,125; finalmente, entre la motivación por el Logro y el género se encontró una relación con un valor de 0.113.

Finalmente, se analizan las correlaciones entre la edad y los factores del modelo. Así, en la Figura 5 se observan las correlaciones entre la variable explicativa o independiente y las explicadas o también llamadas dependientes.

Figura 5: *Relación Edad – Factores Motivacionales*



Se observan los coeficientes path y los valores P que determinan las relaciones significativas entre la edad de los empleados y los factores motivacionales encontrados.

Fuente: Smart PLS (2019). Elaboración propia.

Así entonces, en esta figura se observan algunas relaciones estadísticamente significativas entre la edad de los participantes y los factores de Autonomía, Hedonismo y Conservación con valores P de 0,00. Además, también se encontró que la edad se relaciona positivamente con la Afiliación con 0.011, con la Cooperación con un valor P de 0,025 y finalmente con la Contribución con 0,032. De igual manera, al analizar los coeficientes path también se

encontraron relaciones significativas entre los factores y la edad; así, el primer componente fue el de Autonomía con -0,246; el siguiente fue la Conservación con -0,237; en tercer lugar estuvo el Hedonismo con un valor de -0,227; otra relación se encontró con la Afiliación con 0.185; el siguiente factor fue la Cooperación con 0,158; otra de las relaciones presentes fue la Contribución con 0,155; finalmente, la última relación se dio entre la Seguridad y la edad con un coeficiente de 0.107.

Para terminar con el análisis de resultados es importante determinar la variación de los factores del modelo frente a las variables independientes. Para esto, se calcula el  $R^2$  con el cual se obtiene el porcentaje en el cual las variables independientes explican a los factores motivacionales.

Tabla 7: Coeficiente de determinación -  $R^2$

	<b>ÁREA</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>
	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado</b>
<b>AF</b>	0,016	0,019	0,034
<b>AU</b>	0,000	0,008	0,061
<b>CONS</b>	0,013	0,000	0,056
<b>CONT</b>	0,001	0,016	0,024
<b>COOP</b>	0,001	0,004	0,025
<b>EX</b>	0,023	0,062	0,000
<b>HE</b>	0,011	0,022	0,051
<b>LO</b>	0,001	0,013	0,005
<b>PO</b>	0,000	0,017	0,002
<b>SE</b>	0,001	0,006	0,011
<b>Total</b>	<b>6,75</b>	<b>16,66</b>	<b>22,47</b>

Se observan los resultados del  $R^2$  por cada uno de los factores motivacionales. Al final se suman los valores del Área, Género y Edad y se multiplica cada resultado por 100 para obtener el porcentaje en el cual las variables independientes explican a los factores motivacionales.

Fuente: Smart PLS (2019). Elaboración propia.

En este caso, en la Tabla 8, se demuestra que el Área, la Edad y el Género explican en un 45,88% al modelo, siendo la Edad la que mayor relevancia tiene para las variables dependientes.

## CAPÍTULO 4

### 4 DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo identificar los Factores Motivacionales presentes en los empleados de cuatro empresas manufactureras más importantes de Cuenca – Ecuador. Así entonces, se determinaron los motivos y contramotivos de los encuestados para después correlacionarlos con las variables propuestas.

En primer lugar, se encontró que el factor con más relevancia del modelo fue la motivación por el Logro al haber alcanzado una puntuación del 7,5 en una escala sobre 10,0, lo cual se relaciona con los hallazgos de Rojas, Berríos, Sanz, y Prada (2013), quienes afirmaron que este motivo es el más importante dentro del contexto laboral. Según las respuestas de los participantes estas personas se encuentran motivadas por situaciones nuevas que impliquen alcanzar objetivos difíciles, se vuelven especialistas dentro de sus áreas de trabajo, por lo tanto buscan alcanzar todo lo que se proponen y por esto les molesta la ineficiencia y la pérdida de tiempo. El reto para las empresas que tienen empleados motivados por el logro es ofrecerles las recompensas adecuadas para el tipo de motivación que tienen y así evitar que busquen nuevos retos profesionales fuera de la empresa.

Continuado con el análisis de este motivo, según los autores estudiados, el factor de Logro disminuye a medida en que la edad aumenta; sin embargo, los resultados de esta investigación no muestran una relación significativa entre el Logro y la edad, ni tampoco entre este factor y el área a la que pertenecen los empleados; no obstante, se encontró una relación directa entre el género y este motivo con un coeficiente de 0,113, comprobando que, la motivación por el logro se encuentra más en los varones que en las mujeres del estudio.

Por otra parte, el segundo factor del modelo que más puntuó fue el contramotivo de Afiliación con un valor de 6,6 en una escala de 10,0. Según los resultados del estudio, se encontró una relación inversa entre el factor y el área al obtener un coeficiente path de -0,128 lo cual confirmó que mientras menos comercial sea el área a la que pertenecen los

empleados, existe más afiliación entre ellos; además, se encontró otra relación de este tipo entre el género y el factor con un coeficiente beta de  $-0,139$  lo que demuestra que las mujeres participantes se motivan más por este factor en relación a los varones; con respecto a la edad, se comprobó lo que Rojas, Berríos, Sanz, y Prada (2013) encontraron en su estudio, debido a que se demostró que existe una relación directa entre la variable independiente y el factor de motivación con un coeficiente path de  $0,185$ ; lo cual asegura que, mientras más edad tenga la persona, aumentará su motivación por la afiliación.

Así, las personas del estudio que se mueven por este factor, indicaron que prefieren evitar las situaciones conflictivas con los demás; también demostraron competencias para trabajar en equipo pero, muestran una gran dependencia de la aprobación de los demás compañeros; por lo anteriormente expuesto, el reto de las empresas para motivar a los empleados que se motivan por la Afiliación, es crear un ambiente armónico para evitar que los colaboradores se sientan desmotivados ante un mal clima laboral.

Con respecto al tercer motivo del modelo, el de Exploración, este alcanzó un valor de  $6,5$  sobre  $10,0$ . Se puede decir que, en investigaciones previas este ha sido abordado desde el enfoque de Maslow (1943) como la autorrealización, por lo tanto, se dice que a este nivel no llegan todas las personas (Valderrama, 2010); sin embargo, en este estudio se plantea a este motivo desde el deseo que tienen los empleados por ampliar su conocimiento, enriquecerse de nuevas experiencias para descubrir e innovar en su campo; así entonces, los resultados del estudio demostraron que existe una relación directa entre el área y este factor con un coeficiente beta de  $0,150$ ; por esto, se confirma que predomina este motivo en áreas más comerciales antes que en las técnicas; así también, la motivación por la exploración mostró una relación positiva con el género, obteniendo un coeficiente path de  $0,248$ ; esto muestra que el factor predomina en los varones encuestados. No obstante, en el caso de la edad, no se encontraron relaciones significativas entre esta y la Exploración.

El siguiente motivo encontrado con un resultado de  $6,0$  sobre  $10,0$ , fue el de Contribución, que también se encuentra plasmado en la teoría de Maslow (1943) como una característica de una persona autorrealizada. Los encuestados que se identificaron con este



factor, eligieron respuestas vinculadas a la empatía, a la solidaridad y a la necesidad de dejar un impacto positivo en el mundo. Según los estudios de Proaño (2018), este fue uno de los factores más puntuados en su investigación, sin embargo, en los resultados del estudio, se encontró que este se ubica en un cuarto lugar. Además, se determinó que, tal como el autor antes mencionado lo propuso, este motivo se encuentra más en las mujeres que en los varones, lo cual se verificó a través de una relación inversa entre el factor y el género, alcanzando un coeficiente path de  $-0,125$ ; así también, se encontró una relación directa entre la edad y el motivo con un coeficiente beta de  $0,155$ . Lo cual demuestra que mientras mayor sea la persona se sentirá más motivada por este factor. No obstante, en relación al área, no se encontraron relaciones significativas con este motivo.

El quinto motivo presente en los empleados del estudio, fue el de Autonomía con un puntaje de  $5,4$  sobre  $10,0$ . De esta forma, quienes respondieron en base a este factor, prefieren el trabajo independiente para alcanzar sus propios objetivos, lo cual tiene consecuencias al momento de comprometerse con su equipo. Por otro lado, según los resultados encontrados en este estudio, no existe una relación significativa entre el área en la que se desempeñan los empleados con la presencia de este motivo; sin embargo, al momento de analizar lo que ocurre con la edad, se identificó una relación inversa con un coeficiente path de  $-0,246$  con lo cual se comprobó que, mientras menor sea la persona, tendrá más motivación por la Autonomía. Finalmente, con respecto a la relación de este factor con el género, Proaño (2018) afirmó que los varones se mueven más por este motivo; no obstante, los resultados de esta investigación, no determinaron tal relación.

Tras haber descrito los motivos y contramotivos con mayor prevalencia entre los empleados encuestados, ahora se abordarán aquellos que tuvieron un menor impacto entre las personas. Así, los siguientes factores encontrados con un valor de  $5,1$  fueron la motivación por el Poder y por la Cooperación. En este caso, Valderrama (2010), los determina como rasgos opuestos afirmando que, mientras más poder busque la persona, cooperará menos con los demás; sin embargo, los resultados muestran la misma importancia frente a estos dos aspectos del modelo. Así, para las personas encuestadas es importante ser alguien influyente; además, algunos de ellos, desean ocupar posiciones de

liderazgo que les permita encaminar a los demás haciendo uso de su autoridad. No obstante, también reconocen que es importante colaborar con los otros, sin abusar del poder para crear un trabajo en red, antes que uno a través de jerarquías.

En cuanto a las relaciones entre estos factores y las diferentes variables estudiadas se encontró que, no existe un vínculo entre la presencia de la motivación por el Poder o por la Cooperación y el área a la cual pertenecen los empleados. Por otro lado, con respecto al género y a la motivación por el Poder se comprobó el hallazgo de Valderrama (2010), debido a que se encontró un coeficiente path de 0,132 lo que demuestra la existencia de una relación directa entre este factor y el género; así, se puede afirmar que los varones poseen más motivación por el Poder que las mujeres. Por lo tanto, se rechaza lo determinado por Álvarez (2012). Con respecto al contramotivo de Cooperación no se evidencia una relación entre el género y este tipo de motivación. Continuando con el análisis de estos dos factores, al momento de relacionarlos con la edad, no se encontraron relaciones significativas entre esta y la motivación por el Poder; por lo tanto, no se comprueba lo propuesto por San Bartolomé y Vega (2015); no obstante, la motivación por la Cooperación sí se relaciona con la variable de la edad, debido a que se encontró una relación directa con un coeficiente de 0,158, lo cual confirmó que este factor se encuentra con más prevalencia en las personas de mayor edad.

El siguiente contramotivo presente en los encuestados, fue el de Conservación con un puntaje de 4,4. Este factor se vincula con la parte materialista que todos los seres humanos poseen, pero que no es aceptada por muchos; por esta razón, según Proaño (2018), este fue el factor que más bajo puntuó en su estudio, no así en la presente investigación. Así entonces, con respecto a los resultados en esta dimensión, se mostró una tendencia a acumular más dinero y a conservar lo ganado. De esta manera, se determinó que existe una relación positiva entre este factor y las personas que se desempeñan áreas comerciales, obteniendo un coeficiente beta de 0,115. Con respecto al género no se encontraron resultados significativos; por esta razón, no se comprobó lo propuesto por San Bartolomé y Vega (2015). En cuanto a la edad, los resultados demostraron que existe una relación inversa con un coeficiente path de -0,237 la cual afirma que en los empleados de menor edad, existe una mayor prevalencia de este contramotivo.

Otro de los contramotivos estudiados fue el de Seguridad que marcó un valor de 4,2 en la escala. Las personas que se identificaron con este factor mostraron la necesidad a alcanzar la estabilidad en las diferentes situaciones de su vida. Así, tras evaluar los resultados, no se encontraron relaciones significativas con el área en la que se desempeñan los encuestados, ni con el género; no obstante, al analizar lo que ocurre con la edad, se encontró una relación directa con un coeficiente beta de 0,107 lo cual confirma que las personas mayores, buscan más seguridad.

Finalmente, el último factor puntuado en el estudio fue el Hedonismo. Esto, era de esperarse debido a que, muy pocas personas aceptan que disfrutan del placer. Sin embargo, a partir de los resultados, se encontró una relación inversa entre el área y la presencia del factor con un coeficiente beta de -0,105 lo cual indica que, mientras menos comercial sea el área a la cual pertenecen los empleados, ellos estarán más motivados por este factor; además, otra relación inversa con un coeficiente path de -0,148 demostró que, las mujeres muestran una mayor tendencia a motivarse por el Hedonismo. Finalmente, con respecto a la edad, se encontró otra relación de este tipo; así, al analizar el coeficiente path de -0,227, se comprobó que las personas de menor edad se motivan más por este contramotivo.

## CAPÍTULO 5

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Respondiendo a la pregunta de investigación, se puede decir que, tras haber analizado el perfil motivacional de los empleados de cuatro empresas manufactureras más importantes de Cuenca – Ecuador, se ha encontrado que su potencial de motivación está definido en primer lugar, por el Logro; después por la Afiliación; y en tercer lugar, por el motivo de Exploración. Este resultado, difiere de los hallazgos de una de las teorías de la motivación más difundidas: la de McClelland (1961), la misma que afirmaba que la motivación de las personas está definida por el Logro, la Afiliación y el Poder.

Así, los tres factores motivacionales encontrados en este estudio, determinan la motivación de las personas encuestadas; por esta razón, las empresas deben considerar estos aspectos al momento de diseñar e implementar planes de motivación que generen un verdadero impacto sobre los colaboradores a largo plazo.

Por otro lado, si bien los tres factores antes descritos son los que predominan en el perfil motivacional de los empleados, no se puede dejar a un lado a los demás aspectos del modelo; debido a que, si bien no determinan la motivación de las personas, si no son considerados pueden generar desmotivación, tal como Herzberg (1968) lo propuso en su teoría. De esta forma, continuando con la descripción del perfil motivacional de los empleados encuestados, el siguiente factor encontrado fue el de Contribución, seguido por el de Autonomía, después el de Poder y el de Cooperación con el mismo puntaje, le siguen los contramotivos de Conservación, Seguridad y en último lugar el Hedonismo.

Con respecto a los objetivos del estudio, se puede decir que, efectivamente se han encontrado relaciones entre los diez factores del modelo y las variables de Área, Género y Edad. Por ejemplo, al momento de analizar los resultados entre el área en la cual se desempeñan los empleados encuestados y la presencia de los factores motivacionales se encontraron relaciones significativas con la Exploración, la Afiliación, la Conservación y el Hedonismo.

Con respecto al género, se determinaron algunas relaciones estadísticamente significativas entre esta variable independiente y los factores del modelo. Así, se puede decir que en las mujeres predominan las siguientes motivaciones: Afiliación, Contribución y Hedonismo, mientras que, en los varones se observa una tendencia a motivarse por los factores de: Exploración, Poder y Logro.

Finalmente, la última relación analizada fue entre la edad y los factores motivacionales. Así, se encontró que las personas más jóvenes del estudio se motivan más por la Autonomía, la Conservación y el Hedonismo; a diferencia de los empleados mayores, quienes tienen un perfil orientado hacia la Afiliación, la Cooperación, la Contribución y la Seguridad.

Así, tras haber analizado los factores que conforman el perfil motivacional de las personas encuestadas, se puede decir que el tema de la motivación no puede ser abordado de manera general; sino que por el contrario, tal como Valderrama (2010) propuso, se requiere de un modelo integrador que permita medir a la motivación humana desde la diversidad de las personas, entendiendo que esta es la que va a determinar en buena medida el desempeño de quienes laboran dentro de las empresas. Por lo tanto, al igual que se miden otros aspectos organizacionales, se deben realizar diagnósticos motivacionales periódicos que permitan descubrir no solo el nivel de motivación que tienen los colaboradores; sino, descubrir aquellos aspectos y fuerzas que guían el comportamiento de las personas debido a que, la motivación o la falta de esta, será la consecuencia de haber utilizado adecuadamente los incentivos intrínsecos y extrínsecos.

Para finalizar se puede afirmar que, a pesar de haber realizado varios aportes con este estudio, también se han encontrado algunas limitaciones que deberían tomarse en cuenta para próximas investigaciones en esta línea. En primer lugar, este estudio se realizó con los empleados de empresas manufactureras, pero no se incluyeron a los obreros de las mismas; por esto, se recomienda adaptar el cuestionario para que pueda ser utilizado por todos los miembros de la organización; por otro lado, se recomienda ampliar la

investigación a otros sectores, como por ejemplo: el de servicios, para conocer qué ocurre con la motivación en este contexto. Como último punto, se cree que este estudio explica en gran medida lo que ocurre entre la presencia de los factores motivacionales frente a tres variables independientes; sin embargo, fuera interesante incorporar otros aspectos tales como: el nivel socioeconómico y el nivel de formación de las personas para identificar si los factores motivacionales se modifican frente a estos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, F. (2012). Análisis del comportamiento del consumidor: egoísmo, altruismo, cooperación y otras posibles motivaciones sociales. *Contribuciones a la economía*, (2012-11). Recuperado de: <http://paraecom.org/wp-content/uploads/2018/03/comportamiento-consumidor-articulo.pdf>
- Alcalá, R. y Ariza, M. (2013). Repensar el hedonismo: de la felicidad en Epicuro a la sociedad hiperconsumista de Lipovetsky. *Éndoxa*, 1(31), 191-210. <https://doi.org/10.5944/endoxa.31.2013.9371>
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Almudena, O. (2012). Gender roles through the film adaptation of miguel delibes. the maslow pyramid or many reglas has cost a lola? *Fonseca*, (5), 157-175. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/2050721605?accountid=36552>
- Alonso, A. (2010). Capacidad directiva ¿Cómo motivar?, esa es la cuestión. *Capital Humano*, 23(246), 22-23. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=59782465&lang=es&site=ehost-live>
- Alonso, M., y Quintero, J. (2013). Principales teorías de la administración. Recuperado de: <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/231/Principalesteorasadministrativas.pdf>
- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Diálogos de Saberes*, (45), 127-143. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=123236756&lang=es&site=ehost-live>
- Álvarez, L. (2012). Desarrollos preliminares de la escala de motivación (EM1) para adultos, basada en el modelo motivacional de Mc Clelland. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 6(1), 63-75. Recuperado de: <http://190.242.99.229/index.php/TesisPsicologica/article/view/257>
- Andrade, S. (2017). *Identificación del tipo de compromiso organizacional en los colaboradores de Indurama* (Tesis de Pregrado, Universidad del Azuay).
- Arboleda, G., y Cardona, J. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. *Gerencia Y Políticas De Salud*, 17(35). Recuperado de: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps17-35.pslld>
- Arias, A., Rodríguez, S., Cabanach, R., Pérez, J., Pienda, J., y Rosario, P. (2010). Perfiles motivacionales y diferencias en variables afectivas, motivacionales y de logro. *Universitas psychologica*, 9(1), 109-121.
- Arias, J., Coronado, J., y Perdomo, G. (2017). Capacidad de absorción del rivaly desempeño innovador: efecto mediador de la orientación estratégica. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(2), 83-91. <https://dx.doi.org/10.22507/rli.v14n2a8>

- Atkinson, J. (1964). An introduction to motivation. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy, Toward an Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Batista, A., Gálvez, M., e Hinojosa, I. (2010). Bosquejo histórico sobre las principales teorías de la motivación y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 26(2) Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252010000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252010000200017&lng=es&tlng=es).
- Bustos, F., y Prats, J. (2013). La evaluación del desempeño individual. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Camino, S., Bermudez, N., y Avilés, P. (2018). Análisis Sectorial: Panorama de la Inversión Empresarial en el Ecuador 2013-2017. *X-pedientes Económicos*, 2(2), 79-102.
- Carballé, M. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Revista Científica Infociencia*, 19(4), 1-12. Recuperado de [https://www.ingentaconnect.com/search?form\\_name=quicksearch&ie=%E0%A5%B0&option1=tka&value1=Estrategia+para+elevar+la+motivaci%C3%B3n+laboral%3B+factor+imprescindible+para+mejorar+nuestra+productividad](https://www.ingentaconnect.com/search?form_name=quicksearch&ie=%E0%A5%B0&option1=tka&value1=Estrategia+para+elevar+la+motivaci%C3%B3n+laboral%3B+factor+imprescindible+para+mejorar+nuestra+productividad)
- Castro, F. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/85314>
- CERES, (2016). Graiman es parte de CERES. Recuperado de: <http://www.redceres.com/single-post/2016/06/29/GRAIMAN-ya-es-parte-de-CERES>
- Cóndor, E., Bustamante, M., Lapo, M., y Campos, R. (2018). Factores Intrínsecos de Motivación y Liderazgo en una Empresa Familiar Ecuatoriana de Telecomunicaciones. *Información tecnológica*, 29(4), 205-216. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000400205&script=sci\\_arttext&tlng=e](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000400205&script=sci_arttext&tlng=e)
- Cruz, L. (2013). El concepto de poder en la administración. *Contaduría y administración*, 58(4), 39-57. Recuperado en 01 de abril de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000400003&lng=es&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000400003&lng=es&tlng=pt).
- Cruz, N., Pérez, V., y Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (66), 187-211. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=48239788&lang=es&site=ehost-live>
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052010000100003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052010000100003&script=sci_arttext&tlng=pt)



- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., y Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24–35. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=127711853&lang=es&site=ehost-live>
- de Melo, G., y Giavoni, A. (2018). O perfil psicológico de atletas baseado na teoria do individualismo e do coletivismo. *Revista Brasileira de Psicologia do Esporte*, 3(1). Recuperado de: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBPE/article/viewFile/9291/5552>
- de Quijano, S., y Navarro, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de psicología*, 30(1-3), 337-349. Recuperado de <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/416>
- Díaz, S. (2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial*, (1), 45-57. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545895008>
- Espriella, C., y Rodríguez C. (2016). Aplicabilidad y gestión organizacional de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow en Telefónica-Colombia. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/29085>
- Febres, M., y de Bustamante, C. (2016). Motivaciones sociales y crecimiento psicológico en trabajadores industriales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13(2), 107-115. Recuperado de: <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/14>
- Fernández, M., López, L., Martín, E., Ortiz, M., Pacheco, I., y Rodríguez, M. (2014). Motivación y satisfacción laboral en centros de enseñanza según el puesto de trabajo. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/handle/10481/31292>
- Ferreira, J., Coelho, A., y Weersma, L. (2019). The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. *Contaduría y Administración*, 64, 1–28. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1918>
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50
- García, J. y Martínez L. (2009). Los test estadísticos y la evaluación de escalas; el caso de la validez discriminante. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(2), 15-24. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60086-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60086-0)
- García, M. (2015). Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá. *Acta Colombiana De Psicología*, 0(11), 47-61. Recuperado de: [https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas\\_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/479/476](https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/479/476)
- García, M., y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. En *Psicogente*, 17(31), 120-142.

- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *IEEM Revista de Negocios*, 20(4), 80–81. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125136949&lang=es&site=ehost-live>
- Hernández, C., Ávila, E., Nistal, M., Verduzco, R., y Miranda, M. (2015). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *Cultura Científica y Tecnológica*, 12(57), 22–31. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=117276917&lang=es&site=ehost-live>
- Hernández, J., y Morales J. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 12(2), 107–147. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125112860&lang=es&site=ehost-live>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate your employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62
- Hitchcock, J., y Stavros, J. (2017). Organizational Collective Motivation: A New Framework for Motivating Employees in Organizations. *OD Practitioner*, 49(4), 28–35. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=126218320&lang=es&site=ehost-live>
- Huidobro, J. (2017). Opiopéptinas: una familia de péptidos opioides en busca de función. *ARS MEDICA Revista de Ciencias Médicas*, 12(2), 39-47. Recuperado de: <https://www.ingentaconnect.com/content/doaj/07181051/2017/00000012/00000002/art00006>
- Hurtado, A. (2013). Salario emocional: la nueva motivación. *Capital Humano*, 26(280), 32–34. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=91609527&lang=es&site=ehost-live>
- Jiménez, C. (2014). Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada (Tesis de Pregrado). Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/2084>
- López, J., Camal, M., y Galicia, W. (2018). Evaluación Del Desempeño Laboral Y Su Incidencia en La Productividad en Las Tortillerías De La Localidad De Escárcega. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 13(1), 317–327. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=131353944&lang=es&site=ehost-live>
- Lopez, K., y González, G. (2014). *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*. Tirant Humanidades México. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/8583/1/MODELO%20DE%20ECUACIONES%20ESTRUCTURAL>

ES%20POR%20EL%20M%C3%89TODO%20DE%20M%C3%8DNIMOS%20CUADRADOS%20PARCIALES.pdf

- Madero, S., y Hernández, O. (2014). Relación Entre Los Factores Laborales Y Motivacionales Con Creatividad, Desarrollo Y Desidia. *Investigación Administrativa*, (114), 7–22. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=102553893&lang=es&sit e=ehost-live>
- Madero, S., y Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6694362>
- Marín, H., y Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Marsollier, R., y Expósito, C. (2017). Los valores y el compromiso laboral en el empleo público. Recuperado de: <https://dadun.unav.edu/handle/10171/43884>
- Martínez, M. y Terán, M. (2015). *Influencia de los Factores Psicosociales en Accidentes Laborales y en la Salud de los Trabajadores de Continental Tire Andina SA* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psycho-logical Review*, 50, 370-396
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill
- Méndez, R., y Domínguez, M. D. J. R. (2010). La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 39.
- Millicay, J., y Sgarlatta, T. (2015). Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación en los empleados del área de producción de una empresa láctea del sur de la provincia de Córdoba.
- Muñoz, A., y Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote.” *Ad-Minister*, (24), 143–160. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97205751&lang=es&sit e=ehost-live>
- Muñoz, E., Frade, I., Paredes, G., y García, R. (2018). Nivel de satisfacción y compromiso en trabajadores remunerados versus voluntariado y motivación en el mismo. *REiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación y Docencia Creativa*, 7, 85–91. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=130864378&lang=es&sit e=ehost-live>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 33(2), 153-170. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/510/525>
- Navarro, E. (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*, 7(2), 17-29.

- Navarro, E., Ochoa, S., y Esparza, I. (2014). Cultura Organizacional y Desempeño Individual en una Asociación Civil Mexicana. *Cultura Científica y Tecnológica*, 11(52), 53–69. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=96717932&lang=es&sit e=ehost-live>
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. y Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35 (1), 31-39. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=77830184005>
- Navarro, J., Curioso, F., Gomes, D., Arrieta, C., y Cortés, M. (2013). Fluctuations in work motivation: Tasks do not matter. *Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences*, 17(1), 3-22. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Navarro12/publication/233938503\\_Fluctuations\\_in\\_Work\\_Motivation\\_Tasks\\_do\\_not\\_Matter/links/547e14130cf2de80e7cc5194/Fluctuations-in-Work-Motivation-Tasks-do-not-Matter.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Navarro12/publication/233938503_Fluctuations_in_Work_Motivation_Tasks_do_not_Matter/links/547e14130cf2de80e7cc5194/Fluctuations-in-Work-Motivation-Tasks-do-not-Matter.pdf)
- Ocampo, J. (2014). 1. LA TEORÍA MOTIVACIÓN. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Juan\\_Ocampo\\_Florez/publication/230651052\\_LA\\_TEORIA\\_MOTIVACION\\_1/links/09e41502924aab2743000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juan_Ocampo_Florez/publication/230651052_LA_TEORIA_MOTIVACION_1/links/09e41502924aab2743000000.pdf)
- Olarte, D. (2017). La motivación como eje principal en el incremento de la productividad laboral en las organizaciones colombianas. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16295/OlarteYepesDeisyRocio2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Orbe, M., y Ordoñez, C. (2018). Elaboración De Un Sistema De Acciones Para La Motivación en El Desempeño Laboral Del Personal Docente, Administrativo Y De Servicio De La Universidad Católica De Cuenca, Extension Cañar. *3C Empresa*, 7(3), 11–26. <https://doi.org/10.177993/3cemp.2018.070335.10-27>
- Orozco, G., Montelongo, M., y Triana, M. (2010). Diagnóstico Del Modelo De Organización: Caso Empresa Comercial De Acabados Para Construcción. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1–7. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=60258597&lang=es&sit e=ehost-live>
- Palmero, F., Guerrero, C., Gómez, C., Carpi, A., y Goyareb, R. (2011). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. Universitat Jaume I.
- Pidello, M. A., Rossi, B., y Sagastizabal, M. (2013). Las voces de los docentes: motivos de elección de la carrera docente, valores subyacentes. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/7499/7738>
- Proaño, H. (2018). Identificación del perfil motivacional general del personal de Adecco Ecuador Sucursal Quito (Tesis de Pregrado, Quito: UCE). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16564/1/T-UCE-0007-CPS-033.pdf>
- Quevedo, E. (2017). ¿Sirven Los Planes De Incentivos Para Motivar a Los Empleados? *Debates IESA*, 22(1/2), 39–41. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=128403902&lang=es&sit e=ehost-live>

- Quezada, J. (2011). Oxitocina, Vasopresina y Conducta Social: hipótesis neuro-péptida para el Trastorno Autista. *Rev. Chil. Psiquiatr. Neurol. Infanc. Adolesc.* Volumen, 22(3). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Jaime\\_Pereira3/publication/274389615\\_Oxitocina\\_Vasopresina\\_y\\_Conducta\\_Social\\_hipotesis\\_neuropeptida\\_para\\_el\\_Trastorno\\_Autista\\_Oxytocin\\_vasopressin\\_and\\_social\\_behavior\\_neuropeptide\\_hypothesis\\_for\\_autistic\\_disorder/links/551eb6a40cf2a2d9e13edc84.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jaime_Pereira3/publication/274389615_Oxitocina_Vasopresina_y_Conducta_Social_hipotesis_neuropeptida_para_el_Trastorno_Autista_Oxytocin_vasopressin_and_social_behavior_neuropeptide_hypothesis_for_autistic_disorder/links/551eb6a40cf2a2d9e13edc84.pdf)
- Quintero, N., Africano, N., y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Revista Negotium*, (9), 33-51.
- Ramírez, R. (2013). Diseño del trabajo y desempeño laboral individual (Disertación Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid). Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525\\_Ram%C3%ADrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525_Ram%C3%ADrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramírez, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Revista Ekos. (2018). Azuay una provincia con buenos niveles de actividad económica. Recuperado de: <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11190>
- Revista Ekos. (2018). Ranking de empresas. Recuperado de: <https://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>
- Rojas, L., Berríos, M., Sanz, B., y Prada, M. (2013). Perfil motivacional del Talento Humano de la Escuela de Nutrición y Dietética. Universidad de los andes. *MedULA: revista de la Facultad de Medicina*, 22(2), 5.
- Román, M. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo (Disertación Doctoral, Universidad de Granada). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Bretones/publication/302164187\\_El\\_empowerment\\_organizacional\\_el\\_inicio\\_de\\_una\\_gestion\\_saludable\\_en\\_el\\_trabajo/links/572e84f608aee022975a6117.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Bretones/publication/302164187_El_empowerment_organizacional_el_inicio_de_una_gestion_saludable_en_el_trabajo/links/572e84f608aee022975a6117.pdf)
- Romero, M. (2017). Evaluación de las políticas y prácticas de remuneración, incentivos y prestaciones: caso Pymes del sector de confecciones en Bogotá D.C. *Memorias (0124-4361)*, 15(27), 1-39. <https://doi.org/10.16925/me.v15i27.1733>
- Ruilova, D., y Sacasari A. (2013). *Auditoría de gestión al grupo industrial Graitman Cía. Ltda.* (Tesis de Grado, Universidad del Azuay).
- Sahir, M., Phulpoto, N., y uz Zaman, Z. (2018). Impact of Intrinsic Factors of Motivation on Employee's Intention to Leave. *New Horizons (1992-4399)*, 12(1), 99-112. [https://doi.org/10.29270/NH.12.2\(18\).07](https://doi.org/10.29270/NH.12.2(18).07)
- Salas, R., Díaz, L., y Pérez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Educacion Medica Superior*, 26(4), 604-617. Recuperado de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2012/cem124m.pdf>

- San Bartolomé, J. y Vega, J. (2015). Análisis de la propuesta de Beatriz Valderrama sobre motivación inteligente. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/581401>
- Santangelo, A. (2018). Liderazgo, motivación y eficiencia (No. 653). Universidad del ICEMA. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/653.pdf>
- Shultz, T. (2014). Evaluating Moral Issues in Motivation Theories: Lessons from Marketing and Advertising Practices. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 26 (1), 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10672-013-9230-1>
- Sierra, H. (2013). Análisis del proceso de dirección en la empresa industria nacional de gaseosas S.A., de la ciudad de Corozal en 2012-01. *Revista Pensamiento Gerencial*, (1). Recuperado de: <https://doi.org/10.24188/ISSN.v0.n1.2013.87>
- Sobeida del Carmen, A., Yumaira, Q., y Merys, E. (2016). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del Municipio Miranda. *Negotium*, 12(35), 56-79. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1911611653?accountid=36552>
- Ugalde, A. (2018). Validez de la muestra.
- Valderrama B. (2012). Innovación y compromiso en equipos diversos. Recuperado de: <http://www.altacapacidad.com/repositorio/pdf/Innovacion.pdf>
- Valderrama, B. (2010). Motivación Inteligente. Pearson Educación SA: Madrid.
- Valderrama, B. (2018). La rueda de motivos: hacia una tabla periódica de la motivación humana. *Pap. psicol*, 39(1), 60-70.
- Valderrama, B., Escorial, S., y Lucero, L. (2015). APM. Análisis de Perfil Motivacional. Madrid: TEA Ediciones.
- Valdez, J., González, N., Torres, M. y Rocha, N. (2011). Estrategias biológicas y psicosocioculturales que intervienen en la conservación de la pareja: un análisis por sexo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 16 (1), 57-72. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/292/29215963005/>
- Vásquez, F. (2019). Planes de recompensas y motivación. Gerencia de Desarrollo CTA.
- Vega, M., Urra, G., y Bernal, G. (2010). Cómo Influye La Satisfacción Laboral Sobre El Desempeño: Caso Empresa De Retail. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 19(2), 21–36. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=61252457&lang=es&site=ehost-live>
- Vicuña, M. (2019). Motivación empleados y planes de acción GC.
- Vilca, J., y Guzmán, J. (2011). Regresión PLS y PCA como solución al problema de multicolinealidad en regresión múltiple. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones*, 18(1), 9-20. Doi: 10.15517/RMTA.V18I1.2111
- Vroom, V. (1964). Teoría de las Expectativas. *Barcelona, España. Editorial Mac Graw Hill*.

## ANEXOS

### Anexo 1: *Empresas cuencanas con mayor utilidad*

Pos.	Pos. (ventas)	Empresa	Utilidad
107	86	<u>CONTINENTAL TIRE</u>	13.923.368
		<u>ANDINA</u>	
118	166	<u>LACTEOS SAN</u>	12.349.518
		<u>ANTONIO C. A.</u>	
235	95	<u>INDUGLOB S.A.</u>	6.184.607
257	89	<u>CARTOPEL</u>	5.597.868
433	379	<u>EMBUTIDOS LA</u>	3.075.792
		<u>ITALIANA</u>	
491	200	<u>GRAIMAN</u>	2.703.831

Ranking de empresas 2018 clasificadas según sus Utilidades generadas

Fuente: Revista Ekos, 2018

### Anexo 2: *Obtención de la muestra aleatoria*

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + pqZ^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * (0,5)(0,5) * 831}{0,05^2(844) + 0,9604}$$

$$n = \frac{3,8416 * 207,75}{2,075 + 0,9604}$$

$$n = \frac{798.09}{3,035}$$

$$n = 262.3$$

$$n = 263$$