Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas privadas en la Provincia de Manabí – Ecuador

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas

AUTOR

Rafael Segundo BERMÚDEZ TACUNGA

ASESOR

Dra. Justina URIBE KAJAT

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Bermúdez, R. (2021). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas privadas en la Provincia de Manabí – Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	**Rafael Segundo Bermúdez Tacunga**
Cédula de identidad	**C.I. 130513271-2**
URL de ORCID	_
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	**Justina Uribe Kajat**
DNI	**DNI 21887386**
URL de ORCID	**https://orcid.org/0000-0002-2691-3073**
Datos de investigación	
Línea de investigación	**No aplica.**
Grupo de investigación	**Gestión Global**
Agencia de financiamiento	**Financiamiento propio.**
Ubicación geográfica de la investigación	Manabí - Ecuador
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Año 2019
URL de disciplinas OCDE	5.02.04 - Negocios, Administración **URIS**: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 0029-V-UPG-FCA-2021
PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

En la Ciudad Universitaria, a los dieciséis días del mes de julio del año dos mil veintiuno, siendo las once horas, en el enlace meet.google.com/khp-tgex-xob emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***PRESIDIDO*** *por el* ***DR. ENRIQUE JAVIER CORNEJO RAMÍREZ,*** *e integrado por los miembros:* ***DRA. JUSTINA URIBE KAJAT (Asesora), DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA (Miembro), DR. EDGAR VICENTE ARMAS (Miembro)****; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don* ***RAFAEL SEGUNDO BERMÚDEZ TACUNGA,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PRIVADAS EN LA PROVINCIA DE MANABÍ - ECUADOR",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***ARTÍCULO 61º*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:*

MUY BUENO (17) DIECISIETE

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas ***OTORGAR*** *el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don* ***RAFAEL SEGUNDO BERMÚDEZ TACUNGA.*** *Se extiende la presente Acta siendo las* ***12:35 pm*** *se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

DR. ENRIQUE JAVIER CORNEJO RAMÍREZ
PRESIDENTE

DRA. JUSTINA URIBE KAJAT
ASESORA

DR. EDGAR VICENTE ARMAS
JURADO

DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA
JURADO

DEDICATORIA

A los verdaderos motores del accionar de mi vida:

A mis incomparables padres, José Antonio y María Edelina

A mi amada esposa, Virginia Elena

A mis hijos, Ligia Elena y Rafael Antonio

A mis nietos, Stuart y Rafael

Les dedico este trabajo por ser el pilar fundamental en todo lo que soy y por el incondicional apoyo recibido por parte de ellos durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a la Doctora **JUSTINA URIBE KAJAT**, por su permanente apoyo como Directora de mi Tesis de Grado, gracias a sus conocimientos, dedicación y guía oportuna fue posible culminar con el presente trabajo de investigación. Usted es una verdadera MAESTRA

Igualmente agradezco a todo el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM quienes colaboraron de una u otra manera con la culminación de esta Tesis, y a todos los profesores que fueron parte del programa Doctoral por cuanto fueron muy profesionales y humanos durante el proceso desarrollado; de ellos obtuve nuevos conocimientos que me servirán enormemente durante mi vida profesional.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria I
Agradecimiento II
Índice general III
Índice de tablas V
Índice de gráficos VII
Resumen VIII
Abstrac IX
Capítulo 1: Introducción 1
1.1. Situación problemática 1
1.2. Formulación del problema 4
1.3. Justificación teórica 6
1.4. Justificación práctica 8
1.5. Objetivos 8
1.5.1. Objetivo general 8
1.5.2. Objetivos específicos 9
1.6. Hipótesis 9
1.6.1. Hipótesis general 9
1.6.2. Hipótesis específicas 10
Capítulo 2: Marco Teórico 11
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación 11
2.1.1. Nemotécnico o ideográfico 18
2.1.2. Innato o adquirido 18
2.1.3. Internos o externos 18
2.1.4. Mecanicista o cognoscitivo 19
2.1.5. Crecimiento 19
2.2. Antecedentes de la investigación 19
2.3. Bases teóricas 46
2.3.1. La motivación 46
2.3.2. Desempeño laboral 85
2.3.3. Las pequeñas empresas 118
Capítulo 3: Metodología 129
3.1. Tipo y diseño de la investigación 129

3.2. Unidad de análisis 133
3.3. Población y muestra de estudio 133
3.3.1 Población 133
3.3.2 Tamaño de la muestra 134
3.4. Selección de la muestra 135
3.5. Recolección de la información 136
3.6. Procesamiento y análisis 137
Capítulo 4: Resultados y discusión 138
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados 138
4.1.1 Encuesta a los trabajadores 139
4.1.2 Encuesta a los jefes 152
4.2. Pruebas de hipótesis 164
4.3. Presentación de resultados 172
Capítulo 5: Impactos 177
5.1. Propuesta alternativa para la solución del problema 177
5.1.1 Introducción 177
5.1.2 Diseño de la propuesta 178
Conclusiones 184
Recomendaciones 186
Referencias bibliográficas 188
Anexos 198

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación entre el salario básico unificado y la canasta básica 2
Tabla 2. Teorías sobre motivación 80
Tabla 3. Modelos sobre motivación 85
Tabla 4. Clasificación de las empresas 120
Tabla 5. Fórmula aplicada en el cálculo de la muestra 134
Tabla 6. Segmentación de la muestra 135
Tabla 7. Nivel de satisfacción en el trabajo 139
Tabla 7A. Nivel de satisfacción en el trabajo según los años laborados 140
Tabla 8. Nivel de motivación recibida por los trabajadores 140
Tabla 9. El reconocimiento de los jefes como factor motivacional 141
Tabla 10. El entorno laboral como factor motivacional 141
Tabla 11. Evaluación del reconocimiento de los jefes 142
Tabla 12. Efecto del reconocimmiento de los jefes en el trabajo 142
Tabla 13. Nivel educativo escolarizado de los trabajadores 143
Tabla 14. Motivación relacionada con el nivel de estudios 143
Tabla 14A. Ponderación de la motivación relacionada con los estudios 144
Tabla 15. El nivel educativo como factor motivacional 144
Tabla 16. Los estudios y la motivación en las empresas 145
Tabla 17. Conducta proactiva de los trabajadores 145
Tabla 18. Percepción de los trabajadores sobra la proactividad 146
Tabla 19. Motivación de la conducta proactiva en los trabajadores 146
Tabla 20. Mejoramiento de la conducta proactiva mediante la motivación 147
Tabla 21. Capacitación de los trabajadores en proactividad 147
Tabla 22. Conocimiento de las actividades y funciones laborales 148
Tabla 23. Autoevaluación de la productividad de los trabajadores 148
Tabla 24. Reconocimiento de los jefes y productividad de los trabajadores 149
Tabla 25. El nivel educativo y la productividad de los trabajadores 149
Tabla 26. La proactividad y la productividad de los trabajadores 150
Tabla 27. Autoevaluación de la eficiencia de los trabajadores 150
Tabla 28. Reconocimiento de los jefes y eficiencia de los trabajadores 151
Tabla 29. El nivel educativo y la eficiencia de los trabajadores 151
Tabla 30. La proactividad y la eficiencia de los trabajadores 152
Tabla 31. Percepción de los jefes de la satisfacción laboral de los trabajadores 153
Tabla 32. Nivel de motivación brindada a los trabajadores 153
Tabla 33. El reconocimiento de los jefes como factor motivacional 154
Tabla 34. El entorno laboral como factor motivacional 154
Tabla 35. Autoevaluación del reconocimiento de los jefes 155
Tabla 36. Reconocimiento de las labores de los trabajadores 155
Tabla 37. El nivel educativo como factor motivacional según los jefes 156

Tabla 38. Los estudios y la motivación brindada 156
Tabla 39. Percepción de la conducta proactiva de los trabajadores 157
Tabla 40. Importancia de la conducta proactiva en los trabajadores 157
Tabla 41. Motivación de la conducta proactiva en los trabajadores 158
Tabla 42. Mejoramiento de la conducta proactiva mediante la motivación..... 158
Tabla 43. Capacitaciones a los trabajadores en proactividad laboral..... 159
Tabla 44. Conociminetos de las actividades y funciones..... 159
Tabla 45. Evaluación de la productividad de los trabajadores..... 160
Tabla 46. El reconocimiento de los jefes y la productividad de los trabajadores 160
Tabla 47. El nivel educativo y la productividad de los trabajadores..... 161
Tabla 48. La proactividad y la productividad de los trabajadores 161
Tabla 49. Evaluación de la eficiencia de los trabajadores 162
Tabla 50. Reconocimiento de los jefes y la eficiencia de los trabajadores 162
Tabla 51. Nivel educativo y la eficiencia de los trabajadores..... 163
Tabla 52. La proactividad y la eficiencia de los trabajadores 163
Tabla 53. Grado de relación según coeficiente de correlación 164
Tabla 54. Correlación entre motivación y desempeño laboral..... 165
Tabla 55. Correlación entre el reconocimiento de los jefes y el desempeño 167
Tabla 56. Correlación entre nivel educativo y productividad laboral..... 169
Tabla 57. Correlación entre actitud proactiva y desempeño laboral..... 171
Tabla 58. Contraste de resultados entre las opiniones de jefes y trabajadores..... 174
Tabla 59. Correlación entre las variables de la investigación 176
Tabla 60. Etapas del plan de capacitación estratégica..... 179
Tabla 61. Tiempo de holguras de las actividades de la propuesta 180
Tabla 62. Cronograma de actividades de la propuesta..... 181
Tabla 63. Cronograma de las capacitaciones 181
Tabla 64. Costos estimados para la implementación de la propuesta 182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo teórico de la tesis 4
Gráfico 2. Modelo integrado de la motivación laboral 115
Gráfico 3. Tipo y nivel de la investigación 130
Gráfico 4. Modelo PERT/CPM de la propuesta..... 180

Resumen

La motivación que tienen los trabajadores de las pequeñas empresas para el desempeño de sus actividades laborales, históricamente ha sido uno de los temas de estudio más importantes dentro de las ciencias administrativas. La investigación efectuada tiene como finalidad establecer la correlación o incidencia que tiene la motivación en el desempeño de las actividades que realizan los trabajadores de planta de empresas pequeñas que están domiciliadas en la provincia de Manabí – Ecuador. Para alcanzar el objetivo planteado en la investigación se aplicaron encuestas a 20 jefes de planta y 380 trabajadores que efectúan labores donde predomina el uso de la mano de obra física sobre la intelectual, y mediante la aplicación del programa estadístico SPSS se pudo establecer el nivel de correlación existente entre las variables que intervienen en el estudio, y las dimensiones reconocimiento de los jefes, proactividad, nivel de estudios, productividad y eficiencia. Los resultados alcanzados se los relacionó con planteamientos teóricos de varios autores para interpretarlos con fundamentos y poder llegar a las respectivas conclusiones y recomendaciones. Entre los principales hallazgos encontrados en la investigación se expone el hecho de que en los trabajadores disminuye su motivación laboral a medida que se incrementan los años de permanencia dentro de la organizaciones; los trabajadores con mayor nivel educativo se sienten menos motivados para su desempeño laboral; los trabajadores le dan mucha importancia al reconocimiento de sus jefes como un factor de motivación en sus labores y consideran que pueden mejorar su proactividad y productiva con capacitaciones e incentivos.

Palabras clave: Motivación, Desempeño laboral, Pequeñas empresas

Abstrac

The motivation that workers of small companies have for the performance of their work activities has historically been one of the most important topics of study within the administrative sciences. The purpose of the research carried out is to establish the correlation or incidence that motivation has in the performance of the activities carried out by plant workers of small companies that are domiciled in the province of Manabí - Ecuador. To achieve the objective set out in the research, surveys were applied to 20 plant managers and 380 workers who carry out tasks where the use of physical labor predominates over intellectual labor, and through the application of the SPSS statistical program, the level of existing correlation between the variables involved in the study, and the dimensions recognition of the bosses, proactivity, level of studies, productivity and efficiency. The results achieved were related to the theoretical approaches of various authors to interpret them with foundations and to reach the respective conclusions and recommendations. Among the main findings found in the research is the fact that in workers their work motivation decreases as the years of permanence within the organizations increase; workers with a higher level of education feel less motivated for their job performance; Workers attach great importance to the recognition of their bosses as a motivating factor in their work and consider that they can improve their proactivity and productivity with training and incentives.

Key Words: Motivation, Job performance, Small businesses

Capítulo 1: Introducción

1.1. Situación Problemática

Es indudable que cada vez se vuelve más importante, en el área laboral, conocer aquellos factores que repercuten de manera evidente en el desempeño o rendimiento laboral de las personas que integran algún tipo de organización empresarial. Se conoce que existen ciertos componentes físicos y sociales que influyen sobre el comportamiento humano y es allí donde la motivación para el desempeño laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo. Según Maslow (2000), la persona está en permanente estado de motivación, y considera que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar; a pesar de que el enfoque de Maslow es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción de una necesidad específica) y complacencia que lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad; lo cual implica que cuando una persona cubre una necesidad de menor nivel, disminuye la importancia que le brinda a la misma y se activa paralelamente el siguiente nivel superior; es decir no se requiere que una necesidad se satisfaga en su totalidad antes de que emerja la siguiente.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo, esto generalmente sucede en países con economías altamente desarrolladas, que poseen niveles remunerativos elevados y entornos laborales adecuados. En países como el Ecuador, y específicamente en la provincia de Manabí, aún existe mucha gente que trabaja en empresas únicamente para satisfacer necesidades primarias, por efecto de los bajos niveles remunerativos que perciben como retribución del trabajo que realizan dentro de la organización, mismo que, en

la mayoría de los casos, no cubre el valor estimado para la canasta básica ecuatoriana.

En Ecuador durante el año 2013, el salario básico unificado fue de US$ 318, mismo que para el 2014 se incrementó a US$ 340, lo cual representa un incremento del 6.92% en relación con el sueldo vigente para el 2013; por otro lado, y en base a información oficial emitida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el valor de la canasta básica para el 2013 estaba en US$ 620,86; lo expuesto significa la existencia de un índice relativo de 1.9524 entre la canasta básica y el salario básico unificado, es decir un 95,24% de diferencia entre estos dos importantes conceptos de la economía ecuatoriana; situación similar se presenta en los años 2015 y 2016 lo cual afecta principalmente a los trabajadores de las empresas que poseen una pequeña estructura organizativa, situación que se expone de manera resumida en la siguiente tabla:

Tabla No.1. *Relación entre el Salario Básico Unificado (SBU) y la Canasta Básica (CB) durante el periodo 2013 - 2016*

AÑOS	SBU ($)	% Aumento	CB ($)	% Aumento	Relación CB/SBU
2013	318		620,86		195,24%
2014	340	6,92%	646,30	4,10%	190,09%
2015	354	4,12%	673,21	4,16%	190,17%
2016	366	3,39%	700,96	4,12%	191,52%

Fuente: INEC
Elaborado por: El autor de la tesis

De la data expuesta anteriormente, se puede deducir la existencia de un relativo nivel de desmotivación en los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí, por cuanto la misma puede dar lugar a una percepción entre ellos de una relación esfuerzo laboral – remuneración no satisfactoria. Es necesario acotar que la remuneración que reciben los trabajadores, no es el único factor que motiva su desempeño laboral, existen otros como el ambiente de trabajo, el trato por sus superiores, la estabilidad laboral, la actitud personal, etc. que igualmente afectan su actividad dentro de

las pequeñas empresas y que son parte importante del análisis efectuado y expuesto en el presente informe de investigación.

Lo expresado en los párrafos anteriores es el fundamento para la existencia de una contradicción externa que se manifiesta en la demanda, por parte de las empresas, de un eficiente desempeño laboral de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, y el desempeño que los mismos tienen motivados por elementos intrínsecos y extrínsecos de su organización.

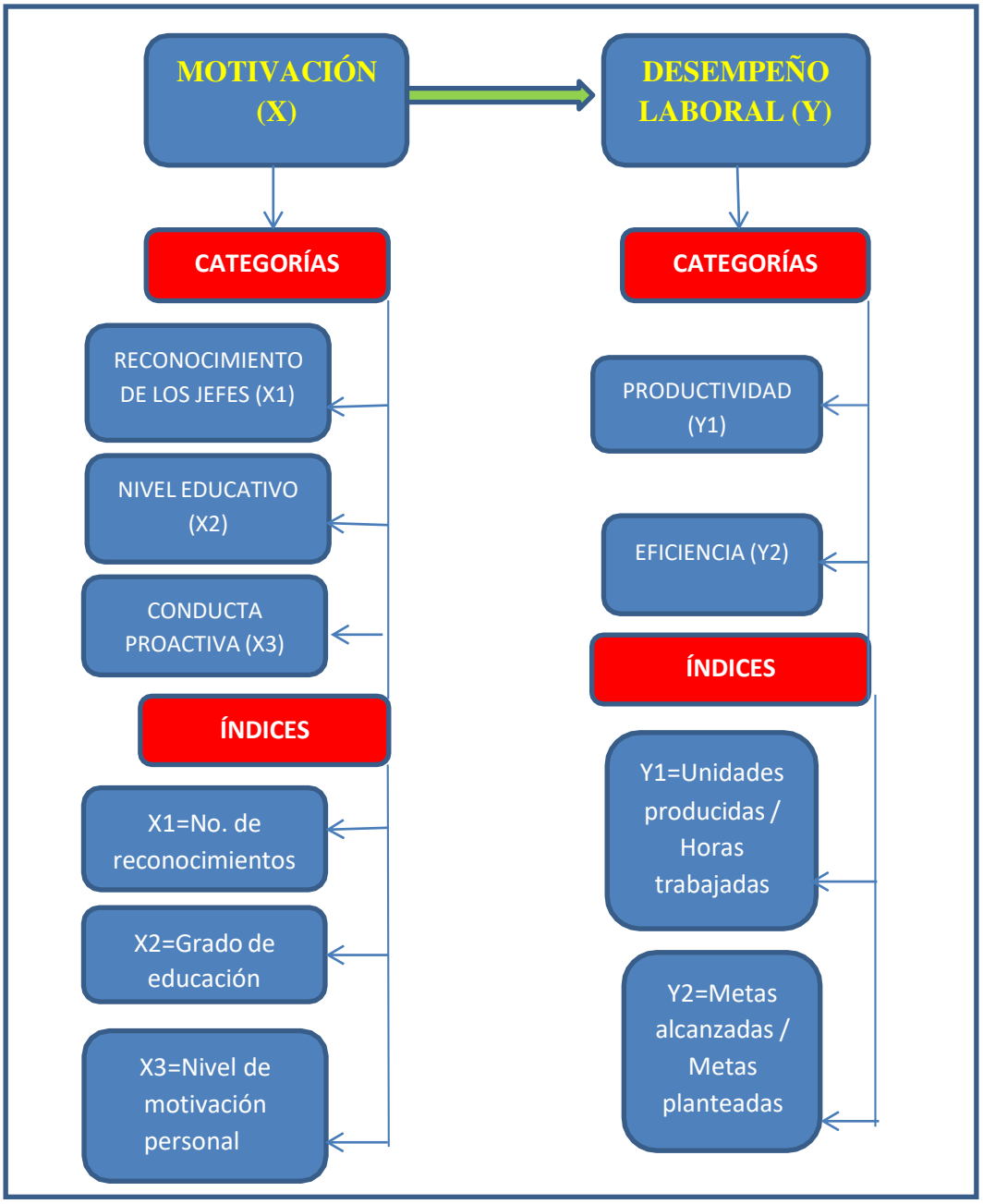
En las pequeñas empresas privadas de la provincia de Manabí aún persisten las aplicaciones de métodos administrativos del talento humano basados en criterios empíricos donde no se considera el factor motivacional de los trabajadores como parte importante de su satisfacción laboral y consecuente rendimiento en sus labores cotidianas, lo que indudablemente afecta al alcance de objetivos de las citadas organizaciones; lo expresado anteriormente se fundamenta en las expresiones emitidas por trabajadores de varias empresas de Manabí y que fueran publicadas en la revista Lideres del mes de octubre del año 2017.

Dentro de las pequeñas empresas no se asume el reconocimiento de los jefes a los trabajadores como una acción importante dentro de sus prácticas de gestión; en el mejor de los casos, lo único que se aplica es un pequeño aumento salarial o compensación económica extraordinaria como premio por la labor eficiente realizada, la cual exige una serie de prácticas que los trabajadores deben llevar a cabo, y que pueden provocar motivación en algunos, pero también evidentes niveles de desmotivación en otros. Así mismo, es necesario indicar que los trabajadores de las pequeñas empresas poseen un nivel educativo escolar bajo, lo cual incide en la conducta que los mismos manifiestan cotidianamente en sus funciones, debido a que un mayor nivel educativo provoca un mejor entendimiento técnico de los procedimientos aplicados dentro de la organizaciones para el alcance de los objetivos de productividad, eficacia y eficiencia planteados.

1.2. Formulación del Problema

Para efectos de tener una visión más clara del planteamiento del problema objeto de la investigación se presenta gráficamente un modelo teórico de la tesis, en el cual se relacionan las variables, las categorías e índices que sirvieron para medir y evaluar el problema principal propuesto.

Gráfico 1. *Modelo teórico de la tesis*



Elaborado por: Autor de la tesis

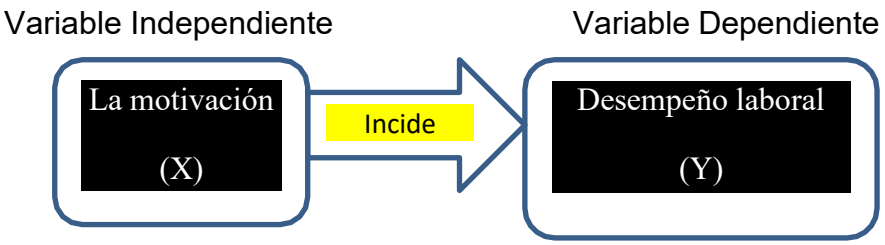
El problema de investigación quedó formulado mediante las siguientes preguntas, mismas que sirvieron de guías para el estudio efectuado:

Problema general

El problema general se deduce de manera directa y simple del título de la tesis.

PROBLEMA GENERAL

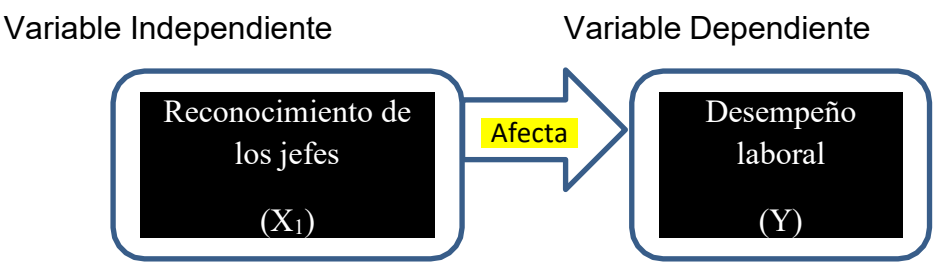
¿De qué modo la motivación incide en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador Período 2017 -2020?



Problemas específicos

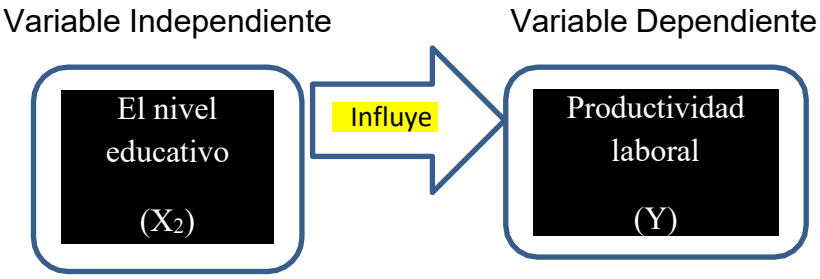
Primer problema específico

¿De qué modo el reconocimiento de los jefes afecta al desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador?



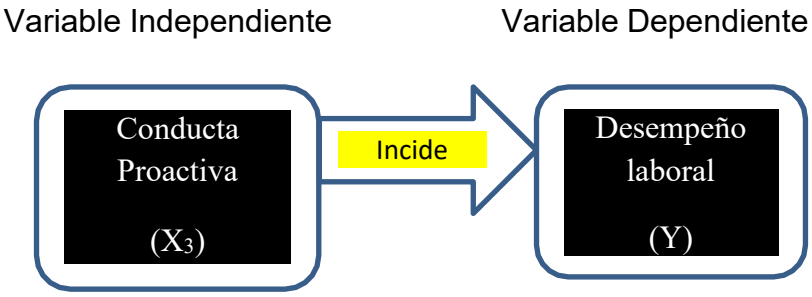
Segundo problema específico

¿De qué manera el nivel educativo influye en la productividad laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de Manabí - Ecuador?



Tercer problema específico

¿De qué forma la conducta proactiva incide en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador?



1.3. Justificación teórica

Muchas pequeñas empresas privadas de Manabí consideran que para integrar un equipo eficiente de trabajadores, únicamente se requiere efectuar

una buena acción de reclutamiento y selección de las personas a través de la revisión de sus hojas de vida o constatación de las diferentes habilidades o conocimientos que se demandan para el desempeño adecuado de las funciones que ejecutarán posteriormente dentro de la organización. Este enfoque asumido por estas empresas, entre las cuales se encuentran las pequeñas empresas privadas de Manabí que se dedican a diferentes tipos de actividades ofertando servicios y/o bienes, puede constituirse en un criterio de valoración errado, debido a que este juicio no es totalmente acertado. Es muy importante efectuar una medición permanente del desempeño que tienen los trabajadores en sus funciones una vez que son contratados, y medir el nivel de satisfacción laboral o motivación actitudinal que tienen los mismos para establecer criterios técnicos asociados que permitan adoptar modelos conceptuales o decisiones administrativas estratégicas que sean pertinentes para el eficiente desarrollo del talento humano organizacional.

En lo teórico, los resultados derivados de la presente investigación pueden ser usados en futuras investigaciones por cuanto se plantea conocimientos sobre los principales factores que están incidiendo en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas privadas, mismos que pueden utilizarse como referentes por los investigadores académicos que efectúen estudios sobre temas relacionados.

Paralelamente, la investigación aporta con fundamentos sobre la definición de motivación laboral considerando que la misma debe estar sustentada en principios y criterios socio económicos contemporáneos que permitan un eficiente y adecuado desempeño laboral de los trabajadores en sus distintas funciones dentro de una pequeña empresa privada, mismos que deben considerarse como un importante eje transversal en las estructuras organizativas adoptadas en las empresas para efectos de mejorar la empleabilidad de los trabajadores y consecuentemente el desempeño laboral que tienen dentro de sus respectivas organizaciones.

1.4. Justificación práctica

En lo práctico, mediante las conclusiones que se establecieron en la investigación, las pequeñas empresas manabitas podrían identificar las debilidades de sus equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados, que apunten a temas específicos y que consideren el entorno socio cultural de los trabajadores.

Este trabajo de investigación es de gran relevancia porque permitió obtener mediante las actividades del análisis bibliográfico, así como del estudio de campo, una información confiable y válida sobre las necesidades motivacionales de los trabajadores y elementos que determinan la sensación de bienestar que mantienen los mismos con relación a las funciones laborales efectuadas, las cuales sirvieron para establecer regularidades desde el campo empírico para efectos del planteo de un aporte práctico para las ciencias administrativas respecto de los procesos motivacionales de los trabajadores, su planeación e incidencias en el desempeño laboral.

Es imprescindible que dentro de las organizaciones se evalúe constantemente la motivación que posee un trabajador como una herramienta para mejorar el desempeño laboral de los mismos, realizando ajustes o adaptaciones necesarias de acuerdo a los intereses que tenga la pequeña empresa.

1.5. Objetivos

En la investigación efectuada se planteó un objetivo general y tres objetivos específicos, los cuales se alcanzaron mediante las diversas tareas investigativas ejecutadas:

1.5.1. Objetivo general. Determinar la manera en que la motivación incide en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

1.5.2. Objetivos específicos. Se consideran los siguientes:

1) Establecer el modo en que el reconocimiento de los jefes afecta al desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador.

2) Evaluar la manera en que el nivel educativo influye en la productividad laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de Manabí - Ecuador.

3) Analizar la forma en que la conducta proactiva incide en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador

1.6. Hipótesis

Las hipótesis que se utilizaron en el desarrollo de la investigación se exponen a continuación:

1.6.1. Hipótesis general. La motivación **incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador

De la hipótesis planteada se derivó la hipótesis estadística general:

H_0 : La motivación **NO incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador

H_1 : La motivación **SI incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador

1.6.2. Hipótesis específicas. Se plantean las siguientes:

1) El reconocimiento de los jefes **afecta** al desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador.

H_0: El reconocimiento de los jefes **NO afecta** al desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

H_1: El reconocimiento de los jefes **SI afecta** al desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

2) El nivel educativo **influye** en la productividad laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de Manabí - Ecuador.

H_0: El nivel educativo **NO influye** en la productividad laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de Manabí - Ecuador.

H_1: El nivel educativo **SI influye** en la productividad laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de Manabí - Ecuador.

3) La conducta proactiva **incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

H_0 : La conducta proactiva **NO incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

H_1 : La conducta proactiva **SI incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

La investigación efectuada asume los siguientes fundamentos filosóficos, los cuales representan la postura filosófica del autor del presente trabajo y de la indagación científica sobre la realidad que se expone en la tesis:

El fundamento ontológico: por cuanto se requirió develar la naturaleza del problema científico, el objeto de investigación y el campo de acción desde la comprensión de su esencialidad relacionada con la realidad, para lo cual se utilizó el proceso de indagación científica como medio que revela la naturaleza objetiva-subjetiva presente en el problema investigado. A través de este fundamento se legitima la investigación, lo que apunta hacia la novedad, actualidad e inserción de sus aportes en el mundo real. Lo expuesto conduce a la solución dialéctico materialista del problema fundamental de la filosofía y su revolucionario planteamiento desde el pensamiento marxista, que a veces se convierte en una clave ontológica olvidada en el planteamiento de las categorías de investigación, capaz de conducir a errores de formulación pocas veces percibidos en un producto científico.

El fundamento gnoseológico: por cuanto se establecieron los nexos de ruptura y continuidad del conocimiento sobre el objeto y campo, a partir de la indagación de su marco teórico-referencial y el estado del arte del problema científico investigado. Ello sirvió de fundamento del aporte teórico que se deriva de la investigación y hace legítimo y valedero su significado como ruptura-continuidad en el desarrollo científico, medible en su capacidad de perfeccionamiento del conocimiento de la ciencia.

El fundamento epistemológico: que confiere validez a la arquitectura científica de la investigación efectuada, su producto teórico y su trascendencia para el sistema de conocimientos de la ciencia administrativa. Para ello, se organizó de modo conveniente la investigación, en términos de lógica y

contexto de descubrimiento, y también en función de la forma en que se explican sus resultados en términos de lógica y contexto de justificación.

El fundamento cosmovisivo: los conceptos, regularidades, leyes y teorías que resultaron de la investigación son un genuino producto de la concepción del mundo del investigador. Representan, desde su significado científico, una peculiar manera de ver e interpretar el mundo. Lo anterior confiere a la arquitectura teórica de la investigación y a sus productos científicos un profundo significado cosmovisivo, ya que las conclusiones relativas a la plataforma de comprensión de la realidad que por su medio se establecieron, resultan una construcción intencional del investigador, en correspondencia con el cuadro explicativo de la realidad a que se adscribe.

El fundamento lógico: que supone la validez de constructo, significado y sentido de la investigación en su conjunto y de sus aportes en particular. De conformidad con Plá León (2013), la Filosofía sí tiene algo que aportar a la ciencia: es el conocimiento acerca de los esquemas de pensamiento (de la lógica) con que puede el científico abordar la realidad. Ese conocimiento sólo lo puede dar la Filosofía (ni siquiera la lógica formal está en condiciones de enfrentar dicha tarea). Ese, por tanto, es su objeto: el pensamiento humano en todas sus manifestaciones (incluido aquí lo referido a la transformación de la naturaleza, así como de la propia historia).

El fundamento metodológico: puesto que en la investigación se asumió una regulación teórico-práctica desde la capacidad integradora de métodos, procedimientos y estilos de pensamiento, en correspondencia con el modo en que se explora la realidad por las ciencias. A ello refiere Plá León (2013) al afirmar que: "La función de la filosofía está, entonces, en preparar el marco teórico por donde se encaminará el pensamiento científico de aquel que se acerque a la realidad con ánimo de conocerla para transformarla."

El fundamento ético-praxiológico: por cuanto se asumió desde la posición del investigador un trabajo articulado con coherencia científica y corrección moral desde el enfoque humanista y comprometido, que revela el

compromiso social de la ciencia, la pertinencia de sus resultados a un determinado modelo de actuación humana trascendente y la capacidad de responder, mediante la acción científica, a las demandas, necesidades y urgencias de la sociedad. Ello implica un humanismo consciente como responsabilidad en la aplicación de los resultados científicos y una búsqueda de aportes capaces de articular respuestas que satisfagan amplios intereses sociales.

Las relaciones entre los fundamentos filosóficos expuestos, fueron sistematizadas en la investigación realizada y por ende en el proceso investigativo aplicado, mismo que relaciona la motivación que tienen los trabajadores de las pequeñas empresas privadas de Manabí con el desempeño laboral que los mismos tienen durante el desarrollo de las funciones asignadas dentro de la organización.

Al respecto el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2016) establece que el termino motivación es acción y efecto de motivar; es motivo. Motivación es también ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia. El término motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). Desde el campo de las ciencias psicológicas y filosóficas, la motivación está en función de cosas o situaciones que conducen a las personas a la ejecución de acciones específicas y permanencia de firmeza en su conducta hasta lograr alcanzar todos los objetivos que se hayan planteado. La motivación está relacionada directamente con la voluntad e interés que tienen los individuos, por lo tanto este término se lo puede definir también como la voluntad que estimula una acción de esfuerzo con el objetivo de alcanzar algunas metas específicas.

La génesis del concepto moderno sobre Motivación Laboral se deriva inicialmente del estructuralismo, la nueva psicología fundada por Wundt en 1879, la misma que se centra en el análisis de la estructura de la mente humana y que originalmente no encontró acomodo al estudio de la motivación, pero que sirvió de fundamento para el laboratorio de Leipzig, autor que se

interesó mucho por el tema de las emociones y que tuvo el mérito de hacer las primeras contribuciones al análisis de los sentimientos, al tratar de estudiar de manera experimental, las vivencias subjetivas que se evidencian en la emociones que demuestran las personas.

Es necesario acotar que la interpretación posterior que han dado otros investigadores y las distintas escuelas al estudio efectuado por Leipzip ha sido muy desiguales, lo cual ha originado diferentes valoraciones y criterios sobre el tema. Lo expuesto se concreta principalmente por cuanto para el estructuralismo los conceptos dinámicos orientados a la acción no tenían ninguna virtualidad, a diferencia del funcionalismo de W. James, escuela que posee una gran influencia de la teoría evolucionista y de la concepción de la permanente adaptación humana, la misma que afirma que los procesos motivacionales poseen un papel fundamental en el comportamiento humano. Según James toda conciencia es motora y toda sensación produce un movimiento con diferenciados niveles de complejidad. Según el autor citado, la sensación puede hacer desarrollar una conducta de naturaleza instintiva y considera que sobre el instinto se sustentaba la volición. Sobre el tema, Carpintero (1996), manifiesta que la concepción Jamesiana sobre el instinto constituye una teoría integrada y compleja que contempla la interacción de los mecanismos propios que posee con los que se derivan de la experiencia y el aprendizaje que tiene el individuo, siendo el resultado de esta interacción la evidente y gran plasticidad evidenciada en el ser humano.

Por razones variadas, existió una marginación de los temas motivacionales tanto por el conductismo radical que los excluyó por mentalistas, como por los enfoques cognitivos que se desarrollaron frente al conductismo a finales de la década de 1960 y principios de 1970, los cuales tenían como principal interés el análisis de la inteligencia artificial con desatención a las interacciones con los procesos afectivo-motivacionales.

Dentro de la simplicidad elementalista del conductismo de Watson, cuyo principio básico establece que todo comportamiento complejo es un crecimiento o desarrollo de respuestas simples, no tiene cabida un proceso

propio como la motivación humana (Mayor y Pérez-Garrido, 1999). Mediante las variadas versiones neoconductistas y sus ajustados elementos conceptuales, tales como el concepto de impulso introducido por Woodworth (1918) y de incentivo (Hull, 1952), la explicación sobre la motivación se enriqueció en amplitud y versatilidad, sin embargo posteriormente siguieron manteniendo cierto nivel de insatisfacción.

En relación al cognitivismo, Mateos (2004) afirma que las opiniones sobre su rechazo de los conceptos sobre motivación deben ser analizados considerando algunos matices, por cuanto existen dos situaciones diferentes respecto de la motivación bajo el enfoque de la psicología cognitiva. Durante la fase de gestación, no puede afirmarse la presencia de una posición negativa del cognitivismo respecto a la motivación, puesto que más bien se evidencia una postura opuesta a esa afirmación: se detecta una aportación importante del rol de los factores motivacionales en la descripción de los procesos psicológicos de nivel superior.

El direccionamiento establecido en New Look en el campo de la percepción social, ubicaba en el campo del análisis la incidencia de la motivación no consciente sobre los umbrales de percepción conscientes (Bruner y Goodman, 1947), mientras que en el libro Plans and the structure of behavior de Miller, Galanter y Pribram (1960), se colocan a los modelos de retroalimentación negativa. Pese a lo expuesto, en una segunda etapa, que se desarrolla a finales de los años 70, si se presenta un desafecto evidente de la psicología cognitiva hacia la motivación.

Mediante las argumentaciones expuestas anteriormente se puede precisar que existieron cambios cruciales en la trayectoria histórica de la psicología de la motivación, los mismos que son posibles identificarlos con algún nivel de detalle. De manera similar a lo sucedido con las emociones, el desarrollo de la psicología motivacional aparece relacionado directamente, en lo fundamental, con las diversas vicisitudes históricas que tuvo la psicología y, en particular, con el relevo hegemónico de los diferentes paradigmas.

La motivación tiene variadas características que han sido otorgadas por diferentes autores en base a los estudios efectuados. Kleinginna (1981), citado por Petriet (2006) expusieron 102 enunciados relacionados con la motivación, entre los cuales se destacan aquellas que están relacionadas con las propiedades activadoras de la motivación, cuyas características son aceptadas y usadas por teóricos en su gran mayoría, y la crítica mediante la cual establece que las emociones son un conjunto complejo integrado por interacciones entre factores objetivos y subjetivos, que se encuentra mediado por sistemas hormonales y neuronales que pueden:

- Provocar la existencia de experiencias efectivas tales como sentimientos de activación, agrado-desagrado;
- Motivar procesos cognitivos como efectos de percepciones relevantes, valoraciones de las situaciones y procesos de emisión de juicios anticipados;
- Producir ajustes fisiológicos en las personas; y
- Incidir a la presencia de una conducta que no siempre es expresiva, pero que se conduce y adapta por el alcance de metas.

Respecto de la propiedad activadora de la motivación, ésta se conoce de manera más sencilla con el nombre de activación, y la misma se puede evidenciar de forma más clara y amplia en el comportamiento específico que presenta el organismo en un determinado momento; la propiedad activadora es ampliamente señalada por autores como Reeve (2010) y Petriet (2006), quienes afirman que la no presencia de esta conducta específica, genera la probabilidad de la presencia de un insuficiente nivel de motivación que obstaculiza la activación de una determinada conducta que se busca alcanzar o que se demanda de un individuo. Lo expuesto anteriormente no quiere decir que ante la ausencia de la activación de la conducta, necesariamente exista una falta de motivación en los seres humanos.

Así mismo, se considera que la persistencia es otra importante característica que comúnmente los teóricos suelen identificar y que está relacionada directamente con la propiedad activadora de la motivación; esta característica relevante es mencionada en estudios realizados por Robbins. (2009) y por Petriet. (2006), quienes afirman que algunos seres humanos tienen la inclinación de aferrarse a determinadas conductas que poseen, en muchos casos, un bajo nivel de probabilidades de alcanzar el éxito. La persistencia de una conducta se fundamenta, al menos en parte, en las diferentes opciones que se encuentran disponibles. En situaciones reales donde una persona posee diferentes alternativas o respuestas múltiples para asumir una decisión, la persistencia prolongada es quizás el mejor reflejo de lo que representa la fuerza de la motivación. Es necesario acotar que aunque la persistencia de la conducta se constituye en un índice de la motivación, también existen otros factores que igualmente la favorecen.

La fuerza con la que se asume una respuesta determinada, así mismo se constituye en otra característica relevante que se la asocia con la motivación, sin embargo esta fuerza o intensidad no necesariamente equivale a poseer una motivación con nivel más intenso o más bajo. Robbins (2009) considera que la intensidad está relacionada con aquella energía que una persona utiliza en los intentos que acciona ante una específica situación; momento que es el centro de atención de la mayoría de las personas cuando identifican niveles de motivación de las acciones de otras personas.

En relación a la orientación de la conducta o dirección de la misma, es importante recalcar que la misma se centra en el análisis de los mecanismos que la dirigen, siendo la dirección un índice mediante el cual se puede medir el estado motivacional de las personas (Petri, 2006). De manera complementaria Reeve (2010) afirma que la conducta varía en intensidad, y que la misma intensidad posee variaciones evidentes tanto dentro del propio individuo como entre personas diferentes.

Por otro lado, es necesario acotar que en la investigación efectuada se manejan ciertas categorías de análisis de la motivación y desempeño laboral que son parte de la fundamentación filosófica asumida. Estas se exponen y explican de manera resumida a continuación:

2.1.1. Nemotécnico o ideográfico. El enfoque nemotécnico se fundamenta en afirmaciones o leyes abstractas, generales o universales. Este enfoque busca descubrir las leyes generales que pueden aplicarse a una amplia gama de situaciones particulares; mientras que el enfoque ideográfico se enfoca en el entendimiento de la conducta de las personas, dando énfasis en aquellos elementos que distinguen a unos individuos de otros, es decir, las propiedades que los convierten en seres humanos únicos.

2.1.2. Innato o adquirido. Los primeros teóricos, entre los cuales se destacan MacDougall (reimpreso en Russell, 1970) y James (1890), afirmaban que la motivación está bajo el control principalmente de motivos innatos a cada persona denominados instintos. A mediados del siglo XX los estudios de psicología estuvieron dominados por la investigación de los factores que incidían en el aprendizaje. Teóricos e investigadores estudiaron la forma como las personas adquieren su específica conducta, y gran parte de lo que descubrieron se aplica a la adquisición de los estados motivacionales que se presentan en los individuos.

2.1.3. Internos o externos. Desde este enfoque, el estudio de la motivación asume el criterio de que los estados motivacionales que tienen las personas están relacionadas con las necesidades que ellas poseen, las cuales al ser activadas producen una conducta que busca la satisfacción de las mismas. Las necesidades, en la mayoría de las ocasiones, surgen como fuentes internas de la motivación que activan y direccionan la conducta de una persona hacia elementos existentes en el entorno que les sirven para disminuir los estados de carencia que posee el individuo. Otro enfoque de la motivación dirige su atención hacia las fuentes externas generada por las metas que se proponen alcanzar los individuos. Estudian los efectos

motivadores del objeto meta o de las relaciones sociales que mantiene una persona en un determina entorno. Según este enfoque la motivación puede ser activada por las variaciones que se desarrollen en el ambiente externo.

2.1.4. Mecanicista o cognoscitivo. El enfoque mecanicista sostiene que muchos motivos entre los que pueden citar el hambre, la sed, el sexo, entre otros, son causados de manera automática por factores tales como la concentración de azúcar en la sangre, el equilibrio de líquidos y la secreción de hormonas. Esta corriente indica que las variaciones de algunos factores son los activadores de algunos circuitos que llevan al organismo a la realización de una conducta apropiada. Por otro lado, el enfoque cognoscitivo considera que todos los procesos motivacionales que poseen los individuos tienen su génesis en la mente de los mismos. Según este enfoque los estados emocionales de una persona están influenciados por la manera en que los individuos interpretan la información que les llega.

2.1.5. Crecimiento. El enfoque de la motivación para el crecimiento sostiene que las personas están motivadas por sus expectativas para alcanzar sus plenos potenciales en los aspectos físico, psicológico y emocional. Rogers (1961, citado por Petri, 2006) dirige su explicación de la motivación relacionándola con el individuo que funciona a plenitud. Sobre este aspecto Maslow (1937, citado por Petri, 2006) señala con el término autorrealización a aquella motivación que tienen los individuos por la lucha permanente para alcanzar su realización personal. Un elemento importante del enfoque de la motivación para el crecimiento es la necesidad de mantener el control o influir en el entorno. A esta situación se la llama motivación de efecto o también se la denomina causalidad personal.

2.2. Antecedentes de investigación

La investigación del tema planteado asume como antecedentes los aportes realizados por diversos autores de tesis y artículos científicos quienes

han asumido enfoques que son fundamentos importantes para el desarrollo del trabajo efectuado

Las tesis internacionales asumidas para la presente investigación se exponen y explican a continuación:

Mariñez, J. (2014). Tesis Doctoral de Atlantic International University con el título *Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la Región Suroeste de Republica Dominicana*: *caso DGII, BANRESERVAS E INFOTEP 2013*

El principal objetivo de la investigación fue el análisis de las diferentes tendencias y perspectivas existentes en la gestión humana tomando como referencia una perspectiva relacionada con el desempeño organizacional, en función con las diversas políticas y estrategias aplicadas en DGII, INFOTEP, BANRESERVAS, las mismas que se desenvuelven como empresas descentralizadas dentro de la Región Suroeste en República Dominicana; para el desarrollo del estudio se efectuó una comparación entre las variables estrategias, empresas, políticas, capital humano y sistemas de gestión, y con base a las mismas se procedió al diseño y aplicación respectiva de una encuesta que se complementó con observación controlada, herramientas que permitieron establecer similitudes y diferencias importantes que mantienen entre ellas; igualmente se efectuó una revisión comparativa de la literatura científica que existe sobre el tema de estudio, lo cual sirvió para determinar la relación de la investigación efectuada con las teorías analizadas. Las hipótesis que se plantearon para el estudio y que sirvieron para el establecimiento de las diferencias y similitudes significativas entre las variables analizadas, fueron:

- H1. (Hipótesis alterna): La deficiencia que se observa en el desempeño organizacional de las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la Republica Dominicana, está estrechamente relacionada

con la implementación de políticas y estrategia que vinculada al desempeño organizacional fundamenten el desarrollo de la gestión humana, ya que, Los jefes manifiestan una actitud de fortaleza sobre la capacitación profesional de los trabajadores bajo su mando.

- Ho. (Hipótesis nula): Las políticas y estrategias de recursos humanos bien definidas afectan positivamente a la retención del capital humano intelectual, social y afectivo de la organización, influyendo positivamente en la capacidad de innovación y los resultados de las personas, contribuyendo, en última instancia, a mejorar los resultados empresariales, ya que, Los empleados manifiestan una actitud de amenaza, o debilidad sobre la oportunidades de capacitación profesional disponibles.

Para la comprobación de las hipótesis planteadas se procedió se utilizar el análisis de Chi cuadrado de Pearson del Software Estadístico InfoStar, obteniendo resultados que manifiestan algunas diferencias poco significativas respecto a la capacidad de innovación y en relación a la filosofía empresarial, lo cual se pudo evidenciar mediante el análisis desarrollado sobre las fortalezas, debilidades y amenazas que se presentaron en matrices con los estudios pertinentes respectivos, considerando la fiabilidad obtenida mediante la prueba estadística y el análisis individual de los componentes principales.

Latorre, M. (2011). Tesis Doctoral de la Universidad de Valencia con el título *La gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral*.

La investigación desarrollada se focalizó en el marco del crecimiento económico, avances de la tecnología de la información y la comunicación, y en sociedades multiculturales. Dentro de este contexto se analizó como la gestión del talento humano se vincula con el desempeño laboral desde una perspectiva multinivel. En el estudio, se procedió al análisis de las principales

opiniones teóricas en gestión de talento humano y sus correspondientes modelos, que permitió establecer la necesidad de estudiar también las cualidades particulares de los trabajadores como un elemento mediador entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Se asume como marco teórico el modelo de Ostroff y Bowen (2000) y varias teorías típicas sobre psicología del trabajo y las organizaciones. Así mismo, se ahondó en la teoría multinivel; y finalmente, se explican detalladamente a nivel individual y organizacional, las variables del modelo estudiado, así como las relaciones existentes entre las mismas.

En la investigación se realizan tres estudios. Basándose en el modelo de Ostroff y Bowen (2000), se planteó como objetivo analizar la influencia que tienen las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores en la relación entre la gestión del talento humano y los indicadores de desempeño individual y organizacional. Para el efecto, se desarrolló un análisis de ecuaciones estructurales en dos muestras, una española y una muestra internacional usando una metodología multinivel. Las muestras se engloban dentro del proyecto PSYCONES.

Las principales aportaciones de los tres estudios desarrollados son las siguientes:

- Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización.

- Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redunda en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento.

- Tanto el contrato psicológico (cumplimiento de las promesas realizadas por la organización) como la reciprocidad del contrato psicológico y normativo se ven favorecidos por las prácticas de RRHH orientadas al compromiso en el desempeño. Sin embargo, la reciprocidad del contrato normativo no favorece el desempeño organizacional, por ello, es necesario el desarrollo de contratos idiosincráticos a todos los niveles de la organización para satisfacer las necesidades individuales de los empleados, evitar la inequidad y mejorar así su rendimiento. El cumplimiento contrato psicológico y su reciprocidad, sí que muestra una mayor satisfacción y desempeño, ello avala la necesidad de desarrollar contratos idiosincráticos.

- Las perspectivas de empleo futuro se ha analizado como indicador de una política de recursos humanos en base a un plan estratégico de la organización. Sin embargo, los resultados no muestran relación con las prácticas de recursos humanos, lo que contravendría la tesis del alineamiento del sistema de recursos humanos con la política empresarial. Hay que tener en cuenta el modo en el que se ha medido esta variable que si no hay un plan estratégico anteriormente definido en la organización, podría estar ofreciendo una visión sesgada respecto al sistema de recursos humanos.

- Los resultados de la tesis proporcionan evidencia teórica a la investigación multinivel (constructos emergentes y modelos homólogos) y son una muestra de cómo el todo es más que la suma

de las partes, proporcionando en algunos casos, resultados diferentes para las mismas variables en diferentes niveles teóricos. Además, proporcionan una visión general del funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta sus constricciones, desde la existencia de una serie prácticas de RRHH orientadas al compromiso y cómo se relacionan con el desempeño organizacional.

- Por último, los resultados de la tesis aporta evidencia empírica a algunas de las relaciones propuestas por el modelo integrador del funcionamiento de la organización de Ostroff y Bowen (2000). Este modelo global abre nuevas vías para la investigación a nivel global de la organización, ya que ha mostrado su valor heurístico.

Jaén, M. (2010). Tesis Doctoral en la Universidad Complutense de Madrid con el título *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales.*

El objeto fundamental de este estudio fue comprobar el papel de las variables de personalidad, motivación y percepción de factores psicosociales en el rendimiento de los trabajadores, y determinar si aquellas variables son capaces de diferenciar entre los trabajadores de mayor rendimiento y los de menor rendimiento dentro del grupo de participantes.

Los resultados que se obtuvieron en la investigación, en base a los diversos análisis de regresión múltiple desarrollados, utilizando como variable criterio el rendimiento general, al igual que cada una de las seis dimensiones derivadas de la misma, conducen a determinar que las variables de motivación y las demandas cognitivas captadas en el contexto laboral, son las que tienen un rol más relevante.

Sobre la relación de las variables motivación y rendimiento que conforman una de las hipótesis estructuradas para la investigación, y

mediante la cual se determinó una relación positiva y significativa entre los puntajes en motivación y la evaluación del rendimiento, es decir, que los trabajadores que evidencien un puntaje más elevado en motivación, tendrían un mayor rendimiento laboral general, se pudo llegar a la siguiente conclusión: existe una correlación significativa y positiva entre rendimiento y el nivel de Ejecución de 3 de las causas evaluadas: Reconocimiento Social, Autoestima y Autodesarrollo, a pesar de que los valores de dichas relaciones sean muy bajos (0.14 en el mejor de los casos).

Navarro, E. (2008). Tesis Doctoral en la Universidad politécnica de Valencia con el título *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana.*

La investigación tuvo como objeto el estudio empírico de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción en la Comunidad Valenciana, desde la óptica de los mismos empleados, mediante un enfoque cualitativo. Con el trabajo se buscó descubrir las vivencias, sensaciones y percepciones que tienen estos profesionales sobre su actividad laboral; analizar la satisfacción que poseen en sus labores cotidianas; establecer los factores principales que les generan mayor satisfacción e insatisfacción laboral, y profundizar en temas relevantes como el estrés laboral y la conciliación entre su vida laboral y personal, entre otros. El autor expone que con el estudio no se anhela predecir ni generalizar los resultados, por los mismos no pueden extenderse hacia el futuro o hacia otros casos; el interés del estudio sólo se centra en el análisis de casos específicos con sus particularidades temporales y locales y en base a las opiniones de los mismos investigados.

La herramienta metodológica utilizada en la investigación para la obtención de información es la entrevista en profundidad, con la cual se pudo explorar los significados de los sujetos analizados y evidenciar detalles y

rasgos expresados individualmente por los investigados. Igualmente, mediante la técnica del muestreo, se seleccionó y entrevistó a una muestra de cuarenta profesionales técnicos de la construcción, arquitectos y arquitectos técnicos de titulación, de distinto género sexual, edad y experiencia profesional. El contenido total de las entrevistas se registró en una grabación y se transcribió para posteriormente ser analizado e interpretado.

Se concluye que, en general, los profesionales entrevistados están satisfechos con su trabajo en el sector de la construcción, disfrutan del mismo y describen globalmente su experiencia laboral en términos positivos. Los factores de satisfacción laboral más importantes son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, con factores intrínsecos como la identidad, el interés, la variedad y la significatividad de las tareas realizadas, el reconocimiento obtenido y el reto cotidiano. Por el contrario, los factores de insatisfacción laboral más señalados son de carácter extrínseco y vinculado al contexto de trabajo. Más de la mitad de los entrevistados padecen estrés en su ocupación actual y caracterizan al sector como estresante debido, sobre todo, al cumplimiento de plazos, a la sobrecarga de trabajo, a la responsabilidad, al aspecto económico y a las interminables jornadas laborales. Por otra parte, la figura del jefe de obra es identificada como la más estresada de todas. A su vez, más de la mitad de los participantes consideran muy difícil conciliar su vida profesional y personal, de modo que viven cierto conflicto trabajo - familia debido a la irracionalidad de los horarios de trabajo y a una dedicación excesiva.

Caballero, A. (2003). Tesis Doctoral en la Universidad Autónoma de Nuevo León con el título *Factores que influyen como motivantes en los docentes de una escuela del nivel medio superior.*

En este estudio, el investigador llegó a la conclusión de que para un buen desempeño laboral, la motivación es un tema que le interesa a mucha gente porque sostiene la fuerza de acción psicológica y señala su dirección. A través de una encuesta llevada a cabo entre los sujetos de estudio se

obtuvieron resultados de gran interés y utilidad para identificar los factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela del nivel medio superior.

Los datos obtenidos reflejan los siguientes resultados con respecto a las hipótesis que sustenta esta tesis:

- Hipótesis: "Las óptimas condiciones físicas del centro de trabajo son un incentivo para estimular la productividad en los empleados".

Respecto a esta primera hipótesis y de acuerdo a las encuestas se encontró que tanto al inicio de su labor docente como en la actualidad este factor refleja un 3.85% por lo cual es irrelevante como motivante para un buen desempeño laboral.

- Hipótesis: "La ascendencia de puestos en el escalafón es un incentivo para estimular la productividad de los empleados".

De acuerdo con la comparación de los cuadros respecto al inicio de su incorporación a la docencia y en la actualidad, aparece esta hipótesis con un 7.70% de importancia, por lo cual el docente lo considera irrelevante como motivante para su buen desempeño laboral.

- Hipótesis: "El deseo de ser reconocido como persona importante o valiosa es un incentivo para elevar la productividad de los empleados".

Este factor en los inicios de la profesión (docencia) tenía una importancia del 3.85% y en la actualidad ha desaparecido como motivante.

- Hipótesis: "Tener buen salario es un incentivo para mejorar el desempeño laboral de los empleados".

Los resultados que reflejan las encuestas aplicadas sobre esta hipótesis dejan ver que el 46.20% se vio influenciado por ella; indicando que es el factor de mayor incidencia en la muestra estudiada y el más importante para los docentes.

- Hipótesis: "La seguridad en el trabajo, es decir, la permanencia en él es una motivación en los empleados para un buen desempeño laboral".

Tras haber inventariado, por medio de una encuesta, los principales factores influyentes en la elección de la docencia se puede apreciar que este es otro factor incidente, pues el 19.25% lo señala como motivante.

Las tesis nacionales asumidas para la presente investigación se exponen y explican a continuación:

Vilema, M. (2018). Tesis de Maestría de la Universidad Andina Simón Bolívar sede en Ecuador con el título *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Codiempaques del Ecuador*

La investigación efectuada se enmarca en un estudio sobre la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en la empresa CODIEMPAQUES de la ciudad Quito, Ecuador. En el trabajo se estableció la correlación entre las variables citadas aplicando los parámetros de interdependencia considerados por Spearman. Mediante la aplicación del método de Likert, se procedió al análisis de la incidencia que tiene el clima laboral sobre el desempeño, considerando las dimensiones: motivación, comunicación interpersonal y autonomía para toma de decisiones relacionadas con la variable independiente clima laboral, y las dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral, referentes con la variable dependiente desempeño laboral.

De los resultados obtenidos en la investigación se pudo determinar que los trabajadores de la empresa objeto de estudio consideran como favorable el clima organizacional que poseen, lo cual significa la existencia de una influencia importante de este evento en el desempeño laboral de los integrantes de la organización. Se deriva de los resultados la importancia particular y relevante que tiene la motivación laboral en el desempeño de los trabajadores, constituyéndose en un elemento clave para el mejoramiento de la actuación laboral que evidencian los mismos; resultado que utilizó el investigador para la estructuración de una alternativa que permita mediante su aplicación incrementar las fortalezas para un mejor rendimiento laboral.

La propuesta presentada como alternativa de solución al problema, considera un programa estructurado de estrategias motivacionales, que tienen como objetivo convertirse en una herramienta que permita una evidente incidencia positiva en el rendimiento y desempeño de los trabajadores, mediante la implementación de un plan estratégico para mejorar las relaciones interpersonales y de permanentes reconocimientos al esfuerzo y a los resultados obtenidos por los colaboradores dentro de la empresa. Igualmente, en la propuesta se busca promover las relaciones interpersonales que se derivan de las funciones que efectúan los empleados como una estrategia para fortalecer el clima laboral, la mutua colaboración, el compañerismo, incrementar el sentido de pertenencia para con la organización, bienestar global y aumentar los indicadores de productividad de la empresa CODIEMPAQUES.

Sarmiento de la Torre, J. (2017). Tesis de Maestría de la Escuela Politécnica Nacional con el título *Relación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del área central de la Universidad Central del Ecuador.*

En este estudio se efectúa la descripción de la estructura organizativa de la Universidad Central del Ecuador y se analiza la gestión del Talento Humano de los empleados administrativos del área Central. En el mismo se ubican las líneas de investigación, se plantea y formula el problema, se

justifica la necesidad del desarrollo del trabajo, y se determinan los objetivos general y específicos; además se consideran varios conceptos, definiciones e hipótesis que se relacionaron con los datos investigados; se determinaron los aspectos teóricos más relevantes que integran la estructura de la investigación, desde la selección del tema hasta el planteamiento de la metodología aplicada para cada objetivo. Se resumen las observaciones que fueron implementadas y que contribuyeron con el establecimiento de respuestas a las interrogantes planteadas; antecedentes que al final sirvieron para la presentación de alternativas de solución al problema investigado.

Las conclusiones a las cuales llega el citado autor en su investigación son las siguientes:

- Respecto de la caracterización de la Gestión del Talento Humano relacionada con el desempeño del personal administrativo de la Universidad Central, se determinó en los empleados la existencia de un alto porcentaje de insatisfacción relacionada con la evaluación que le efectúan al desempeño, y básicamente esta sensación se debe a que los servidores perciben que esta herramienta administrativa se la está utilizando como un elemento de sanción y castigo y no como un insumo que busque mejorar las actividades. Los empleados consideran que existen debilidades en esta función que es parte del subsistema de evaluación de desempeño dentro de la gestión de Talento Humano.

- Sobre el desempeño de personal administrativo, en base al diagnóstico de los resultados que se obtuvieron de las encuestas aplicadas, se concluyó que el 83% de los empleados afirman que el modelo de evaluación que se aplica dentro de la institución, no relaciona adecuadamente las funciones que efectúan con el puesto de trabajo que poseen, lo cual es un obstáculo para el desarrollo del potencial laboral organizacional.

- La relación detectada entre los resultados obtenidos en el diagnóstico de desempeño y la forma de gestión del talento humano, evidencian que la gestión aplicada tiene una elevada incidencia en el desempeño de los empleados, puesto que muestran desconfianza o cautela en sus actividades desempeñadas por el sentimiento de amenaza que perciben ante una posible evaluación.

- El estudio determinó que el 80% de los empleados demuestran insatisfacción con la evaluación efectuada sobre su desempeño y el 93% considera que el subsistema institucional de evaluación de desempeño aplicado no aporta positivamente a la gestión de la entidad ni al crecimiento profesional de los servidores.

- Se Determinó que el 95% de los empleados no conocen los indicadores que se utilizan para establecer la evaluación de su desempeño, y el 92% desconocen los criterios establecidos para el cumplimiento de resultados, situación que ha generado entre los servidores altos niveles de incertidumbre, temor y resistencia al desarrollo de la evaluaciones.

Camacho, J. (2016). Tesis de Maestría en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo con el título *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal técnico en la central Termoeléctrica Quevedo, Año 2015.*

La investigación permitió analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal técnico en la Central Termoeléctrica Quevedo del año 2015, y se efectuó mediante la utilización de los métodos descriptivo, analítico y deductivo; se utilizó además como herramientas investigativas la observación directa, encuestas y entrevistas dirigidas a 108 trabajadores del área técnica de la mencionada institución, con lo cual se obtuvo información que se procesó y analizó para llegar a resultados que sirvieron para el establecimiento de conclusiones y recomendaciones relacionadas con el problema investigado.

Entre los resultados más significativos encontrados en el estudio se puede citar que respecto al clima organizacional se estableció que la innovación representa la calificación más alta con el 48% de aceptación en las preguntas relacionadas con el ítem, y que el nivel de participación y dirección obtuvieron sendas calificaciones del 46%. Respecto a la evaluación del desempeño, los valores más altos evidenciados están relacionados con los ítems iniciativa y orientación que alcanzaron una aceptación del 61% y 59% respectivamente. La iniciativa está relacionada con la predisposición que tienen los empleados para asumir actividades o incrementar los resultados sin necesidad de la presión de una acción persuasiva, mientras que en la orientación a resultados prevalece la principal función del servidor y las labores más importantes desarrolladas en la empresa.

Al medir la relación e incidencia existente entre el clima organizacional sobre el desempeño laboral del personal técnico de la central Termoeléctrica, se obtuvo un coeficiente de 0,694 entre innovación y la calidad, de lo cual se deduce que las actividades de innovación o renovados enfoques demostrados por los servidores en sus labores diarias tienen una incidencia directa en la calidad de desempeño del empleado.

Valencia, E. (2014). Tesis de Maestría de la Universidad Andina Simón Bolívar sede en Ecuador con el título *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecua - American*

La investigación efectuada en su contexto general, describe el análisis efectuado sobre todos los aspectos que están relacionados con el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Ecua –American S.A., y se planteó como objetivo establecer propuestas alternativas que sirvan para el mejoramiento de la organización, y que además puedan ser útiles para los directivos de la empresa como una guía que permita el fomento de un ambiente laboral adecuado y lleno de motivaciones para los trabajadores, buscando, de esta forma, el mejoramiento permanente del desempeño laboral que poseen los colaboradores de la empresa. El estudio efectuado se basó

en la aplicación del método descriptivo, la población analizada estuvo constituida por el número total de los empleados de la empresa que ascienden a noventa y seis (96), a los cuales se les aplicó una encuesta que poseía alternativas ordinales planteadas observando la escala de Likert, el cuestionario de preguntas se estructuró con cuarenta y un (41) ítems, en base a los cuales se pudo obtener la suficiente información para poseer una clara y precisa perspectiva sobre los sentimientos y percepciones de los trabajadores relacionados con las diversas características que establecen el entorno laboral de la empresa, y que directamente tienen incidencia en el desempeño de los colaboradores de la organización.

Para la interpretación de los resultados encontrados se utilizaron nueve (9) dimensiones, las cuales se enmarcaron en la comunicación y relación laboral, naturaleza del trabajo, consideración y respeto hacia los trabajadores, los beneficios sociales, supervisión, desarrollo y entrenamiento al personal, evaluación de las condiciones del entorno laboral, y la satisfacción integral de los trabajadores; mediante la interpretación enfocada en las dimensiones citadas se logró tener un importante conocimiento sobre los la situación laboral que existe en la empresa, para efectos de plantear alternativas que permitan la corrección de los factores que se presentan como deficientes y fortalecer aquellos que contribuyen con el correcto desarrollo productivo de la empresa y la maximización de los niveles de eficiencia y eficacia laboral del personal.

Entre las principales conclusiones derivadas de estudio se presentan las siguientes:

- Los Laboratorios Ecua-American, poseen características propias que la distinguen como tal, puesto que presenta factores de satisfacción que influyen sobre el comportamiento y desempeño de sus empleados, y por ende en el funcionamiento que ellos tienen como integrantes de la organización.

- Mediante del método estadístico de chi cuadrado se pudo comprobar que las variables satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores de los Laboratorios Ecua-American son dependientes, determinándose que la insatisfacción de los empleados influye en su rendimiento, lo cual genera un desempeño bajo en ellos debido a la inconformidad con los procesos administrativos que se aplican dentro de la empresa.

- Se evidenció que las mayores incidencias en la satisfacción laboral de los trabajadores están determinadas por las dimensiones respeto y consideración, comunicación y relación entre compañeros, supervisión y evaluación de las condiciones para el desempeños, y son los indicadores que se presentan con un bajo nivel de satisfacción y desempeño por parte de los empleados de los Laboratorios Ecua-American indicando un porcentaje menor del 50% que se considera como promedio, de acuerdo a la escala de Aon Hewitt.

- Mediante los resultados de las encuestas se pudo detectar las inconformidades que tienen los empleados respecto a la satisfacción laboral, lo cual se utilizó como fundamento para la elaboración de un plan de mejoramiento de la satisfacción del personal que sirva para contribuir con la potenciación del desempeño adecuado del mismo, y que favorezca al desarrollo de actividades, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los empleados de los Laboratorios Ecua –American; el plan propuesto se estructura básicamente en tres aristas: 1) Capacitaciones específicas para los gerentes, jefes y supervisores; 2) Implementación de programas de motivación, y 3) Implementación de un nuevo sistema de comunicación empresarial.

Lovato, I. (2013). Tesis de Maestría de la Universidad Andina Simón Bolívar sede en Ecuador con el título *El rol de la comunicación en el clima laboral*.

Mediante de la investigación realizada se pudo analizar las dimensiones que integran el clima laboral, los fundamentos de la organización, su cultura y el rol relevante que tiene el uso correcto y comprensión de la comunicación aplicada en los diferentes procesos de adaptación, desarrollo, permanencia e identificación de los empleados con su organización. En el estudio se exponen y analizan casos de empresas donde se evidencia claramente la influencia que tiene la comunicación en la cultura y clima laboral percibidos.

Al final del trabajo, el autor llega a las siguientes conclusiones más importantes:

- Mediante el análisis de casos de varias empresas, se pudo evidenciar la relevancia que representa la comunicación dentro de las organizaciones, con lo cual se alcanzó el objetivo principal planteado en la investigación, mismo que consiste en la determinación del nivel de incidencia de la comunicación en el ambiente laboral. Para esto, se inició con el análisis de los diferentes tipos de comunicación que utiliza el ser humano en la interacción que tiene con otras personas dentro de una sociedad o medio donde se desenvuelve.

- Mediante la profundización en el estudio del proceso comunicacional, se evidenció la importancia significativa que tiene la evolución y uso eficiente de los mecanismos que la empresa posee, puesto que la adecuada comunicación no consiste en transmitir el mensaje únicamente, sino que se debe buscar la comprensión integral lo que se está comunicando, mediante el entendimiento real del contenido del mensaje expresado mediante signos y símbolos comunes, que son aceptados por los miembros del grupo de manera anticipada.

- Otro aspecto que es primordial dentro del clima laboral de una empresa es la causal de la comunicación en cuanto a la pragmática, que son los efectos, que tiene el contenido y medio usado para transmitir el

mensaje, sobre las relaciones sociales, el comportamiento y la conducta según Watzlawick (2002). Es necesario considerar que el ser humano es la consecuencia de lo que dice, escucha, percibe y observa de otras personas, en el medio a través del cual se comunica, tanto en el ámbito personal como en el laboral.

- El proceso de medición del clima laboral puede aplicar varias dimensiones como: el ambiente físico de trabajo, la confianza en los niveles directivos, los factores de motivación, la identidad del trabajador con la organización, la relación con la tecnología, las relaciones humanas, entre otras. La comunicación se establece como un elemento transversal a todas las dimensiones, puesto que las atraviesa completamente mediante la utilización de medios o canales de comunicación que son necesarios para transmitir y comprender sus contenidos individuales.

A criterio del autor de la presente investigación, las tesis de doctorados y maestrías nacionales e internacionales expuestas como antecedentes del estudio efectuado, poseen información científica importante y de gran interés para la tesis desarrollada, por cuanto son estudios realizados en organizaciones dedicadas a diferentes actividades, lo cual permite asumir criterios comparativos desde varias perspectivas y compararlos con los resultados que se obtengan del estudio realizado sobre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

En los resúmenes efectuados sobre las tesis seleccionadas como antecedentes teóricos de la investigación se puede evidenciar que todos los autores declaran un objetivo común para sus respectivos estudios, el cual tiene relación con la determinación de las motivaciones que impulsan al trabajador a un mejor desempeño en su área laboral. Los autores realizan investigaciones de tipo exploratorio ,apoyada en un trabajo de campo; los autores exponen en sus investigaciones respectivas, que las organizaciones

modernas enfrenta en ese momento, grandes cambios y retos, uno de los cuales es el mejoramiento continuo que deben implementar para así adaptarse a las exigencias y necesidades del entorno cada vez más exigente y competitivo; situación que conlleva irremediablemente a estudiar y conocer la conducta de cada uno de sus trabajadores, debido a que ésta es la parte fundamental para entender el comportamiento laboral que poseen y comprender las razones que los motivan a la ejecución de acciones laborales con diferentes niveles productivos. Los autores citados anteriormente, aportan con resultados en sus investigaciones que permiten establecer los factores por los cuales pueden motivarse los trabajadores y que los impulsan a un mejor desempeño laboral; de estos resultados se pueden derivar la conveniencia de utilizar estrategias motivacionales para fomentar en los trabajadores el interés para el buen desempeño laboral cotidiano.

Respecto de los **artículos científicos**, se asumen como antecedentes de la investigación los siguientes trabajos:

Godoy, E. (2013). *¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?.* Universidad Central de Chile - Universitat Jaume I, España

En el citado artículo científico los autores se plantean como objetivo establecer la relación que existe entre la motivación interna que tienen los seguidores en relación a las acciones que efectúa la persona que mantiene un rol de líder dentro de una organización

En este trabajo los autores manifiestan que el Liderazgo transformacional (LT) resalta, en su representación teórica, por la incidencia que tiene sobre la motivación. No obstante, los estudios empíricos han asumido la motivación como un constructo general y no de forma integrada, resaltando diferentes constructos motivacionales. La investigación empírica realizada analiza la influencia del LT sobre la motivación intrínseca esperada (MIEs) en base al modelo ASH-Mot.

Para ello, los autores asumieron como muestra del estudio a 575 empleados pertenecientes a dos organizaciones españolas, a quienes se les aplicó los cuestionarios ASH-Mot y ASH-Lid (este último basado en el Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ).

Mediante el análisis de modelos de ecuaciones estructurales se evidenció un apoyo empírico a la relación entre LT y la MIEs. Así mismo, los resultados exponen apoyo empírico a la mediación de la instrumentalidad entre el LT y la MIEs. También el análisis multi-grupo aplicando modelos de ecuaciones estructurales señala la invariabilidad del modelo, poniendo de manifiesto la solidez del modelo propuesto.

Como conclusión relevante de la investigación efectuada se tiene que a partir de los resultados obtenidos, a criterio de los autores, resulta destacable indicar que la metodología usada, a partir del modelo ASH-Mot, les permitió diferenciar la motivación intrínseca de los empleados en diversas empresas, lo que les muestra importantes pistas para la intervención, además de aumentar de manera empírica la potencialidad teórica relacionada con la influencia del LT sobre asuntos propios de la motivación en el trabajo.

Garazi, J. y Molero, F. (2013). *Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction*. Universidad de Deusto, Spain.

Los autores citados determinan como objetivo para el artículo expuesto, establecer conclusiones sobre los efectos que tiene en los trabajadores, el liderazgo autentico de sus superiores y como este liderazgo se afecta por la cultura organizacional de las empresas; además de examinar cómo la orientación de flexibilidad en las culturas organizacionales facilita resultados positivos en los trabajadores a través de su impacto en el liderazgo auténtico

Los autores consideran que la promoción de una cultura organizacional orientada a la flexibilidad, basada en el apoyo y la innovación, puede ser

valiosa en la economía competitiva actual. Este tipo de cultura organizacional se muestra como situación conveniente para el liderazgo auténtico, el cual a su vez, tiene influencia positiva en las actitudes de los trabajadores.

Para el estudio se utilizaron los datos de 571 empleados españoles, los cuales se analizaron mediante el método de regresión múltiple. Los resultados indican que el liderazgo auténtico sirve de mediador parcial entre la relación de la cultura organizacional orientada a la flexibilidad y la satisfacción laboral. Este estudio colabora con la ampliación teórica de la investigación sobre el liderazgo autentico a través de la integración de la cultura organizacional y proporciona elementos esenciales para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores.

Aharon, T. y Miri, T. (2013). *Tanami Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism*. Netanya Academic College, Israel.

En la investigación se establece como propósito del trabajo estudiar las relaciones entre los estilos de apego, el perfeccionismo y el potencial de motivación laboral con el compromiso y adicción que se adquieren con el trabajo; para tal efecto tomaron una muestra de 139 empleados y aplicaron un cuestionario de auto informe que incluía medidas psicométricamente sólidas de los constructos clave.

Los autores, con la finalidad de comprobar las relaciones establecidas y las hipótesis de mediación planteadas, realizaron un análisis de correlaciones, una regresión múltiple jerárquica y un modelo de ecuaciones estructurales. Se detectó que el perfeccionismo funcional mantiene relaciones con el compromiso adquirido con el trabajo, y que el perfeccionismo disfuncional se muestra ligado a los estilos de apego seguros y no seguros. Además, se encontró que sólo el estilo de apego no seguro y el perfeccionismo disfuncional se encuentran relacionados con la adicción al trabajo.

Los investigadores llegaron a la conclusión que los directivos deben brindar atención a los empleados que tienen características relacionadas con un estilo de apego no seguro y por una personalidad perfeccionista, y que también se deberían hacer esfuerzos para aumentar el compromiso entre los empleados y procurar la adicción constructiva al trabajo.

Vargas, J. (2011). *La implicación de la organización del trabajo en la satisfacción laboral, el aprendizaje organizacional y las capacidades de innovación: un estudio de caso en la industria del calzado.*

Este estudio se centró en identificar y analizar la organización del trabajo y su implicación en la dinámica de los procesos humanos de la motivación y de la satisfacción laboral, el aprendizaje organizacional y las capacidades de innovación. La investigación asumió como caso de estudio a las operaciones de una empresa de calzado; el marco teórico se basa en el humanismo psicológico y sociológico (Maslow, Herzberg, Deci, Ryan y Kuhl), los nuevos estudios laborales (De la Garza), la Teoría Crítica (Heydebrand y Weick), Teoría de la Acción (Argyris y Schon) y la Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional (Nonaka y Takeuchi).

Como metodología en el estudio se aplicó entrevistas semi estructuradas a 16 personas de la organización y con un marco referencial interpretativo de enfoque fenomenológico.

Los resultados más importantes de la investigación efectuada indican a manera de conclusión que factores psicosociales que intervienen en las interacciones, la comunicación, la forma de proveer conocimiento, de estimular el desempeño; y en especial, el respeto a la dignidad de las personas, se muestran como factores de mayor impacto en relación con aquellos de orden económico y administrativos.

Chiang, M., Méndez G., y Sánchez G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de Retail*. Facultad de ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío, Concepción, chile.

En el artículo desarrollado los autores exponen los resultados de un estudio mediante el cual analizan las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en los trabajadores de una empresa de Retail; para el efecto asumen una muestra de 53 trabajadores, con una tasa de respuesta del 83%.

Para recopilar la información necesaria para la investigación, se aplicó un instrumento con 54 preguntas, con datos descriptivos, información sobre el conocimiento del proceso de la evaluación del desempeño y una encuesta de satisfacción laboral elaborada por Chiang, M., Méndez G., y Sánchez G. (2008). La fiabilidad de las escalas de satisfacción laboral es adecuada con la excepción de la escala “Satisfacción con la relación subordinado-supervisor”. Para el análisis de la evaluación del desempeño se utilizaron datos recogidos por la empresa analizada.

El análisis evidencia que los trabajadores conocen la herramienta evaluación del desempeño, sus evaluaciones varían entre 3 y 7 (máximo de 8). La variable de satisfacción laboral posee un nivel alto (promedio de 4 sobre 5). Las correlaciones entre ambas variables señalan que para los trabajadores, a medida que aumenta su satisfacción con las oportunidades de desarrollo y con la forma de reconocimiento, se presenta una tendencia a la disminución de su orientación al logro.

Los autores mediante el análisis de los datos concluyeron que los trabajadores conocen la herramienta “Evaluación del Desempeño” y sus notas varían desde un 3,08 a un 7,68 (con un máximo de 8) en orientación comercial y experiencia y persuasión respectivamente. Es decir, las evaluaciones de los trabajadores van de regulares a buenas, lo que indica que no hay malos trabajadores.

En relación de la variable de Satisfacción Laboral, los seis departamentos analizados muestran un nivel alto (con un promedio de 4 sobre 5). Es decir, en las seis escalas los trabajadores muestran que están satisfechos con los diversos aspectos de su trabajo, sin embargo se estableció que la escala de satisfacción con la relación subordinado supervisor muestra una baja fiabilidad para la muestra estudiada, por lo que sus resultados se considerados no adecuados para ser analizados.

El índice de correlación entre las variables indica que a medida que aumenta en los trabajadores su orientación al logro, disminuye su satisfacción con las oportunidades de desarrollo, lo cual se explica por cuanto debido a su bajo nivel de escolaridad, éstos no tienen acceso a un puesto de mayor responsabilidad y sólo tendrán que orientarse a cumplir los objetivos y metas propuestos por sus jefes. lgualmente, a medida que los trabajadores incrementan la satisfacción con el reconocimiento en cuanto a su rendimiento, su orientación al logro disminuye, debido a que se sienten conformes con el alcance sólo de los objetivos y metas planteadas por la jefatura.

Así mismo evidenciaron que, a medida que aumenta la satisfacción con la forma de reconocimiento, disminuye la orientación al cliente, puesto que si los trabajadores están satisfechos con el reconocimiento recibido, tienen tendencia a no esforzarse de mejor manera con el cliente. Los otros indicadores de evaluación del desempeño no tienen una correlación estadísticamente significativa con las variables de satisfacción laboral.

Tziner, A., Kaufmann, R., Vasiliu, C. y Tordera, N. (2010). *Percepciones Organizacionales, Liderazgo y Desempeño en el Trabajo: ¿Están Relacionados?.*

En el estudio, los autores efectúan una profunda revisión de la literatura, señalan que existe una relevante necesidad de entender integralmente la manera en que, considerando la cultura nacional, el rol del líder influencia de diversas formas en los resultados del desarrollo

organizacional, por ejemplo en el desempeño laboral. En la investigación efectuada, por un lado se analiza la consecuencia moderadora que tiene la cultura en la relación evidenciada entre las formas de liderazgos favoritos y expuestos con los efectos del desempeño organizacional. Por otro lado se explora a los valores culturales como factor influyente diferenciado en la calidad de las relaciones entre el líder y sus subordinados (LMX) y los resultados del desempeño organizacional.

Además, al evidenciarse, en el occidente del mundo, un aumento permanente de los trabajadores mayores en la integración de la fuerza laboral, estos puntos de vista deben ser propuestos en correspondencia con los trabajadores y directivos que tengan mayor edad. En el trabajo se busca concertar estas perspectivas antagónicas para estructurar un modelo teórico que sirva de compendio explicativo de las relaciones entre los estilos de liderazgo organizacional, justicia organizacional, relación líder/subordinado y los efectos en el comportamiento organizacional, por ejemplo en el desempeño laboral y la ciudadanía organizativa, ajustados por la cultura organizacional en diversos valores locales y relacionados a los trabajadores mayores. Al estimar la interrelación de los diversos conceptos, el artículo brinda una base consecuente importante para otras investigaciones afines.

Navarro, J., Yepes, M., Ayala, Y., y De Quijano, S. (2010). *Un modelo Integrado de Motivación Laboral Aplicado a una Muestra Multicultural.*

En el estudio se propone un modelo integrado de motivación en el trabajo (ASH-Mot) que lo colocan a prueba en una muestra multicultural a través del análisis de la validez de constructo y convergente. El modelo integra, dentro de una cadena de relaciones, diversos constructos motivacionales que se ejecutan a niveles diferentes: necesidades, instrumentalidad, creencias de auto-eficacia, equidad y estados psicológicos críticos (conocimiento de los resultados, responsabilidad y significado).

Los investigadores desarrollaron dos estudios transversales. En el primero se incluyó a cuatro muestras diferentes de España, Chile, Inglaterra y Portugal. La validez de constructo de los instrumentos de medición se estudió por medio del Análisis Factorial Comprobatorio. En el segundo estudio, participó una muestra de México; se analizó la convergencia entre la medida de motivación propuesto por el ASH-Mot y otras medidas de motivación. Los resultados obtenidos fueron positivos y revelaron altos índices de ajuste entre los datos y el modelo teórico (valores superiores a 0,90 y residuos inferiores a 0,08), al igual que una alta confluencia entre las diversas medidas de motivación (correlaciones superiores a 0,6). El modelo de ASH-Mot expone unos valores convenientes de validez de sus herramientas y brinda una información clave para la adecuación de las intervenciones luego de haber detectado niveles bajos de motivación en los trabajadores.

De Quijano, S. y José Navarro, J. (1998). *Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida.*

En el artículo, los autores del mismo, con la finalidad de colaborar a una perspectiva más globalizadora e integradora de la motivación, proponen un modelo que incorpora varios aspectos y conceptos relevantes para un mejor entendimiento de la motivación laboral. En síntesis, el modelo integrado de la motivación en el trabajo que los autores exponen se sustenta en: 1) los diferentes tipos de necesidades que las personas puedan tener activadas y que influyen en su comportamiento motivado, 2) la percepción de instrumentalidad o percepción de correspondencia entre el trabajo bien realizado y la satisfacción de sus necesidades, y 3) la presencia y participación de varios procesos cognitivos, tales como la percepción de equidad, percepción de autoeficacia, la importancia que se percibe del trabajo que se efectúa, la comprensión de los resultados laborales obtenidos y la conciencia sobre la responsabilidad que se poseen sobre éstos.

En el artículo se expone la pertinencia y utilidad del modelo mediante una muestra de 144 empelados de 6 organizaciones diferentes. Los resultados validan el instrumento usado a un nivel muy aceptable.
Por otro lado, el instrumento aplicado posee la cualidad de brindar una información importante para la gestión del talento humano, puesto que facilita indicios sobre los motivos que existen para que se den ciertos valores de motivación entre los trabajadores, y sobre las estrategias de intervención para un cambio favorable ante la presencia de casos negativos.

A nuestro criterio, se considera que son importantes los estudios efectuados por los autores citados anteriormente y cuyos resultados son expuestos en sus respectivos artículos científicos, por cuanto en los mismos se exponen argumentaciones teóricas científicas relevantes que se derivan de estudios técnicos elaborados bajo criterios adecuados; además en los artículos de exponen modelos de estudios que permiten incrementar el nivel de conocimientos sobre las motivaciones que poseen los trabajadores respecto a su desempeño laboral, las cuales pueden derivarse de elementos diferenciados o distintivos en función de variables internas o externas que poseen los trabajadores.

En relación a lo expuesto, se conoce que actualmente son muchas las dificultades que surgen con relación a la motivación del personal que labora en las empresas, y más aún en organizaciones estructurales pequeñas, respecto del rendimiento que estos poseen en el desarrollo de sus actividades; muchas de estas dificultades se orientan en lo particular a factores como excesiva carga laboral, poca motivación de los directivos hacia el personal por metas logradas, nivel educativo, normativas excesivas y mal ambiente de trabajo, lo que produce trastornos y cambios considerables tanto en el desarrollo de las operaciones como en el funcionamiento de las organizaciones, específicamente en el desempeño laboral de los trabajadores. La motivación debe estar sustentada en principios y criterios democráticos que permitan un adecuado y eficiente desempeño laboral de los

trabajadores dentro de las pequeñas empresas, así como el desempeño de roles deseados y satisfactorios dentro de la misma organización.

2.3 Bases Teóricas

La investigación adopta como bases teóricas los conceptos, definiciones y aportes realizados por diversos autores sobre la motivación y desempeño laboral, quienes han asumido fundamentos que se detallan seguidamente; igualmente se presenta una definición y caracterización de las pequeñas empresas desde la perspectiva ecuatoriana:

2.3.1 La motivación. Para efectos de mantener un criterio uniforme respecto de la variable motivación que se utiliza en el desarrollo de la tesis, a continuación se exponen varios conceptos y definiciones respecto de la misma:

En el diccionario Actual (2016) se establece que el término motivación tiene su origen en el latín; se considera que proviene de motivus, motiva, motivum cuya raíz corresponde al verbo moveo, movere, movi, motum que posee el significado de mover, trasladar, moverse. A esa raíz se le añade el sufijo ¨ivus¨ cuyo significado es relación activa/ pasiva. En el idioma español, además se agrega el sufijo ¨ción¨ que se vincula con el significado de acción y efecto.

La motivación es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados (López, 2005). La motivación representa la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 1993). La motivación es el conjunto de procesos de carácter integral e intangible que están relacionados con el propio sujeto y con el contexto, y que están implicados en la activación, dirección y persistencia

de la conducta, tanto de manera consciente como inconsciente (Palmero, 2005).

En el contexto laboral, según González y Olivares, (1999) la motivación comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que, tanto los motivos del trabajador como los de la empresa, vayan en la misma dirección.

En el presente trabajo investigativo se asumen tres teorías generales respecto de la motivación:

1) Teorías centradas en la persona,
2) Teorías centradas en el contexto, y
3) Teorías centradas en la relación contexto – persona.

Cada una de estos enfoques generales, poseen respectivamente teorías especializadas o específicas que fueron establecidas por diferentes autores en base a estudios respectivos, estas teorías se exponen y explican a continuación.

2.3.1.1. *Teorías centradas en la persona*. Ponen el énfasis en el propio individuo motivado, es decir en la motivación individual que poseen y desarrollan las personas, aunque desde diferentes puntos de vista. Dentro de este grupo de teorías, a criterio del autor de la tesis, las más relevantes para el trabajo investigativo que se efectúan son:

2.3.1.1.1 *Teoría de la jerarquía de necesidades*. Maslow, (1954) establece en su teoría niveles de jerarquización de las necesidades humanas y afirma que los individuos buscan la satisfacción de las mismas de forma escalonada y ascendente, iniciando por la cobertura de las necesidades más básicas, para después buscar satisfacer aquellas necesidades y deseos más elevados que se desarrollan en las personas. Maslow se constituye en uno de

los más altos teóricos de la psicología humanista; su teoría de las necesidades es un aporte importante para los estudios que se efectúen sobre los diferentes factores que mantienen influencia evidente no solo en el desarrollo y la motivación de las personas, sino también en la realización personal que anhelan tener todos los seres humanos. Este autor representó en una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas que a su criterio existen en las personas y que dirigen el comportamiento que mantienen dentro de su entorno; en la pirámide de Maslow, su afirmación teórica se traduce a una información sintetizada muy didáctica y visual, y representa una estructura que contiene cinco niveles distintos de las necesidades que se describen a continuación:

Necesidades fisiológicas (o impulsos): En la base de la pirámide de Maslow se ubican todos aquellos aspectos que se consideran de primera necesidad tanto para la vida como para el bienestar de las personas. Según el autor citado, las personas parten de la satisfacción de este tipo de necesidades, para posteriormente avanzar en el alcance de satisfacciones de necesidades relacionadas con la auto realización personal, logrando durante ese camino otros propósitos que se ubican en los niveles más elevados de la pirámide. En este nivel de necesidades básicas se observan entre otras a la alimentación, beber agua, el descanso, etc.**,** las cuales están conectadas directamente con el deseo de satisfacerlas de manera inmediata. Una de las características principales que posee este nivel y tipo de necesidades es que la motivación de las personas se conducen a esta finalidad inmediata en el contexto específico de satisfacer necesidades básicas del organismo tales como alimento, agua, oxígeno o sueño, las cuales pueden ser aislables y pueden localizarse materialmente en los seres humanos.

Necesidades de seguridad: dentro de este tipo están enmarcadas aquellas necesidades o deseos que tienen las personas referentes a la estabilidad, protección, ausencia de miedo, etc. En el siguiente apartado de esta pirámide se sitúan aquellas necesidades que están alineadas con este objetivo. Este nivel de necesidades es el segundo escalón dentro de la

pirámide de Maslow y específicamente corresponden a las necesidades de protección, seguridad y estabilidad personal**.** Según el autor citado, mediante este posicionamiento ante la realidad, después de que las necesidades básicas están satisfechas, los seres humanos inmediatamente buscan efectuar acciones que les permita trascender a niveles superiores que están conectados con sus respectivos proyectos de vida establecidos dentro de un plazo específico de tiempo. A manera de ejemplo se puede citar la búsqueda de una seguridad económica mediante la obtención de ingresos derivados de un empleo; la necesidad de seguridad a través del bienestar que brinda la posesión de un espacio propio donde vivir. Es importante recalcar que la no satisfacción de esta necesidad tan importante genera incertidumbre, preocupación y sufrimiento a las personas que afectan de manera evidente el comportamiento humano.

Necesidad de afiliación: en términos generales este nivel de necesidades están relacionadas con las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia dentro del entorno donde se desenvuelve, lo cual se derivan al brindar y recibir afecto, así como al relacionarse con otras personas y sobre todo ser aceptado por las mismas. Este nivel de necesidades, Maslow las ubica en el tercer escalón de su pirámide y representan el anhelo que las personas tenemos por la obtención de felicidad mediante el cariño, amor, aceptación y confianza que nos puedan brindar otras personas con las cuales mantienen interrelación constante; el ser humano es un ente eminentemente social, por lo que requiere de la construcción de lazos sociales con sus grupos de convivencia que brindan un importante significado a su vida presente, y que generan motivaciones para su comportamiento adaptadas al entorno que lo rodea; una persona también se conoce a sí mismo en función del tiempo que comparte con otras personas y genera habilidades sociales en base a esas interrelaciones.

Necesidad de Reconocimiento: También denominadas necesidades de estima. Éstas se refieren generalmente a la necesidad o deseo de

valoraciones altas de sí mismos, así como a la necesidad de autorrespeto o autoestima y de la estima de las otras personas. Maslow ubica este nivel de necesidades en la cuarta posición de su pirámide, y la misma representa aquellas satisfacciones que el ser humano busca encontrar mediante un incremento de su autoestima. Las necesidades de afiliación expuesta en el párrafo anterior están íntimamente relacionadas con las necesidades de reconocimiento que tienen los seres humanos y conjuntamente conducen a la valoración que las personas obtienen dentro del entorno donde se desenvuelven. Estos reconocimientos del entorno se pueden presentar mediante la expresión de la admiración incondicional que una persona le depara a otra persona a nivel profesional o laboral, pero igualmente se pueden derivar de la percepción que las personas tienen sobre ellos mismo, es decir del auto concepto personal y auto estima que mantenga en un momento específico. Los vínculos sociales que tienen las personas son tan importantes y valiosos como su auto valoración que tengan de manera convincente.

Necesidades de autorrealización: es el deseo que tiene una persona por la autosatisfacción, y consiste en alcanzar un nivel superior en el cual pudo llegar a ser todo lo que considera que es capaz de ser. Este nivel de necesidades está en la cima de la pirámide de Maslow y conducen a la denominada auto-realización personal que se consigue mediante la búsqueda de una felicidad que implica haber cubierto los otros tipos de necesidades de nivel inferior y que fueran explicados en los párrafos anteriores, y está relacionado directamente con el desarrollo del potencial que tiene todo ser humano y el crecimiento personal alcanzado en función de sus aspiraciones individuales, sociales y espirituales.

Todos los niveles establecidos en la pirámide de Maslow son importantes y poseen un sentido particular, y están determinadas con base a una jerarquía relacionada con el comportamiento del ser humano; siendo el nivel de la auto-realización, el enfoque más integral de las necesidades humanas que dirigen un comportamiento personal, por lo que, según el autor

citado no es posible llegar hasta este punto superior de la pirámide sin tener previamente cubiertas las necesidades básicas. Finalmente, es necesario recalcar que cuando un ser humano alcanza el nivel máximo de la pirámide de Maslow, significa que ha desarrollado su propia historia de auto-realización con base a la toma de decisiones personales, la libertad, la justicia, la búsqueda del sentido de la vida, la activación de una misión o visión, la práctica permanente de los valores y el alcance de objetivos.

2.3.1.1.2 *La teoría Existencia, Relación, Crecimiento (ERC)***.** Alderfer (1969) en su libro ¨An empirical test of new theory of human need¨ plantea una revisión del modelo de Maslow (1954) y establece tres categorías de necesidades:

(E) Necesidades de existencia. Este tipo de necesidades están relacionadas con la supervivencia del ser humano, (equivalen a las necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad de Maslow). Este nivel considera al conjunto de necesidades básicas que permanentemente poseen las personas, las cuales mediante una correcta satisfacción tienden a garantizar un adecuado funcionamiento orgánico de los individuos y los alejan de un posible peligro de sus integridades físicas. La satisfacción de este nivel de necesidades se constituye en prioritaria ante las otras dos consideradas por Aldelfer en su teoría, puesto que su insatisfacción duradera pone en riesgo la existencia de un ser humano. Todos los individuos requieren de una buena alimentación, correcto descanso, beber agua y medicinas para poder seguir viviendo.

Cabe recalcar que, si bien es cierto que la mayoría de estas necesidades de existencia pueden ser satisfechas relativamente fácil mediante elementos materiales, existe la necesidad de protección cuya satisfacción requiere de una serie de factores que por motivos no controlables para las personas, puede provocar que la consecución de la misma sea complicada o de difícil garantía. Finalmente se debe acotar que también se

ubica dentro de las necesidades existenciales a la estabilidad económica y de salud de las personas.

(R) Necesidades de Relación interpersonal. Este tipo de necesidades están vinculadas en los procesos de relaciones interpersonales que tienen las personas con otros individuos y se corresponden con las necesidades de afiliación de la teoría de Maslow, y se fundamenta en el hecho que los seres humanos es un ente social que necesita mantener relaciones con otras personas y mantener vínculos permanentes de amistad, familiaridad e íntimas. Estas necesidades son consideradas como unas necesidades universales, a pesar de que es innegable la existencia de personas que evidencian rasgos de personalidad introvertidos y que adoptan actitudes de alejamiento de otros individuos y que no requieren afiliarse con las demás personas existentes en su entorno.

C) Necesidades de Crecimiento o desarrollo personal. Estas necesidades están relacionadas con la valoración propia que individuo efectúa sobre sí mismo. Las necesidades de crecimiento están vinculadas directamente con el deseo permanente que tienen las personas para prosperar y alcanzar metas establecidas previamente, con lo cual se presenta un mejoramiento de su autoestima, y adquisición de nuevos conocimientos y experiencias. Este tipo de necesidades mantiene correspondencia con los dos últimos niveles de la pirámide de Maslow que se refieren al reconocimiento y autorrealización que buscan los individuos.

Alderfer (1969) efectúa una propuesta de jerarquización de las necesidades menos estricta que la planteada por Maslow. Establece las siguientes relaciones entre los distintos tipos de necesidades:

a) Cuanto menos satisfecha está una necesidad más se desea su satisfacción.
b) Cuanto menos está satisfecha una necesidad superior, más se desea la satisfacción de una necesidad inferior.

c) Cuanto más se satisface una necesidad, más se desea la satisfacción de necesidades de orden superior.

Ampliando lo expuesto en los literales anteriores, se entiende que Alderfer afirma, a diferencia de Maslow, que no se necesita satisfacer totalmente primero una necesidad de nivel inferior para que se active en una persona una necesidad de nivel superior y busque satisfacerla, lo cual significa que todas las necesidades pueden presentarse de manera simultánea y complementaria en concordancia con las situaciones relativas de vida que posea cada persona. A pesar de esto, Aldelfer sí considera que inicialmente se presentan las necesidades de existencia, seguidas de las necesidades de relación y, por último, las necesidades de crecimiento, el autor en su teoría confirma la posibilidad que tienen las personas de satisfacer de manera simultánea varios aspectos que pueden pertenecer a los diferentes niveles de las necesidades, con lo cual contradice la rigidez establecida en la pirámide de Maslow.

Otro aspecto importante que es necesario destacar del modelo de Alderfer radica en que si bien es cierto que estos tres niveles pueden considerarse como universales, hay que reconocer que las personas pueden darles prioridades diferentes a las necesidades en base a las situaciones o circunstancias que mantengan. Lo expuesto significa que el modelo de Aldelfer admite la existencia de diferencias individuales en las personas, en base a las cuales los individuos generamos prioridades relacionadas con los diferentes tipos de necesidades que buscan satisfacerse en un momento específico. Finalmente, es valioso destacar que dentro de la propuesta de Alderfer se plantea una novel aportación en relación a lo representado en la pirámide de Maslow, el mismo que se conoce como el principio de la frustración-regresión, que establece que si una necesidad superior no se satisface adecuadamente para el criterio de un individuo, esta persona entra en un estado de frustración que lo conduce seguidamente a la búsqueda de la satisfacción de necesidades de niveles jerárquicos más bajos.

2.3.1.1.3 *Teoría de la motivación intrínseca***.** Con frecuencia las personas son motivadas desde dentro, por intereses, curiosidad, cuidado o valores perdurables. Estas motivaciones intrínsecas del individuo no necesariamente son recompensadas o compatibles, pero, no obstante, puede mantener la creatividad, las pasiones y los esfuerzos sostenidos (Deci, 1975).

La interacción entre los motivos extrínsecos que influyen sobre las personas y las causas intrínsecas, además de las necesidades inherentes a la naturaleza humana es el campo de donde se deriva la Teoría de la Autodeterminación o SDT. Esta teoría planteada por Deci y Ryan (1985) estructura y desarrolla una macro teoría sobre la motivación humana que se relaciona directamente con el funcionamiento y evolución de la personalidad humana dentro de los entornos sociales en los cuales se desenvuelve. La teoría realiza un análisis sobre el grado en que las conductas de las personas son volitivas o auto determinadas, es decir el grado de independencia que poseen los individuos para realizar sus acciones de manera voluntaria, por propia elección. La teoría se enfoca en la identificación de las condiciones que deben presentarse en el entorno social de los trabajos para facilitar los procesos naturales dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas fundamentadas, la automotivación y un saludable desarrollo psicológico.

Deci y Ryan (1985) argumentan que el grupo de necesidades psicológicas básicas son consideradas como algo innato, esencial y universal para la salud y el bienestar de las personas. Este tipo de necesidades tienen un comportamiento natural en el individuo sin consideraciones relacionadas con la edad o cultura que tengan. Afirman que la satisfacción de estas necesidades permite que los individuos funcionen de manera eficaz y manifiesten un desarrollo saludable de sus vidas, lo cual implica contrariamente, que las personas evidenciarán estados de enfermedad o inadecuado desenvolvimiento cuando no pueda cubrir de manera óptima

estas necesidades. Estos autores afirman que existen tres necesidades básicas que debe satisfacer el individuo:

1. Necesidad de competencia: que está enmarcada en la necesidad humana de aplicar las habilidades que posee y mejorarlas permanentemente (Harter, 1978).
2. Necesidad de autonomía: engloba aquella necesidad de las personas para asumir decisiones independientes (DeCharm,1968; Deci 1975).
3. Necesidad de correspondencia: consiste en la necesidad de interacción con otros seres humanos y sentirse aceptados dentro de la sociedad donde convive (Baumeister y Leary, 1995).

Complementariamente, Guay, Senécal, Gauthier y Ferret (2003) citados por Pérez y Amador (2005) indican que las condiciones del entorno social pueden facilitar el proceso para que las personas puedan satisfacer sus necesidades y determinan el nivel de probabilidad para que los individuos accedan a cubrirlas.

Formalmente SDT está integrada por cinco subteorías, mediante los cuales se analiza y explica una serie de eventos motivacionales que surgieron durante el desarrollo de la investigación de laboratorio y de campo que se efectuó. Cada mini teoría abarca el análisis de un específico campo de la motivación o de la forma como funciona la personalidad humana. Estas subteorías son:

1. La Teoría de evaluación cognitiva (CET) abarca, de manera específica, la incidencia de los entornos sociales sobre la motivación intrínseca, y la forma como factores como las recompensas, controles interpersonales y ego, pueden impactar en la motivación intrínseca para aumentarla o disminuirla; al respecto Deci y Ryan (2000) consideran que los desafíos óptimos, los procesos de retroalimentación para mejorar la eficacia e independencia, contribuyen con el alcance de esa motivación intrínseca, pese a esto, los factores citados no ayudarán a mejorar la motivación

intrínseca sin la participación acompañante del sentimiento de autonomía. De manera complementaria, Moreno (2007) considera que el tercer factor que mantiene influencia en la motivación intrínseca es la relación que se tiene con las otras personas de su contexto social, y afirma que una adecuada relación con otros individuos favorece la potenciación de la motivación.

2. Teoría de integración de organismos (OIT), trata sobre el tema de la motivación extrínseca en sus diversas manifestaciones, con sus principios que la determinan, y consecuencias que se derivan de ellas. Mediante esta subteoría se afirma que la motivación se va estructurando dentro del proceso de la auto determinación de la conducta, la misma que va de la auto determinada a la no auto determinada, y que este recorrido de una conducta a otra comprende tres tipos de motivación: **la motivación intrínseca** que representa el primer grado y se constituye en la mayor autodeterminación que implica la participación del individuo en eventos específicos únicamente por la satisfacción o placer que se obtiene al ser partícipe de las mismas. **La motivación extrínseca** constituye el menor nivel de motivación, este tipo de motivación está relacionada con ciertas actividades que efectúa un individuo y que no poseen una finalidad específica, sino que se utilizan como instrumentos para alcanzar algunos resultados; y **la motivación por regulación integrada**, representa el tipo más autónomo de motivación extrínseca. Se presenta en el momento que las regulaciones se asimilan totalmente a sí mismas, razón por la cual se incorporan en las autoevaluaciones y creencias personales respecto de sus necesidades individuales. Si bien es cierto, se evidencia que las motivaciones integradas mantienen cualidades comunes con la motivación intrínseca, sin embargo se las clasifica aún dentro de las motivaciones extrínsecas debido a que las metas que se buscan conseguir están más relacionadas a razones extrínsecas de la persona, que al disfrute que conlleva la realización de la actividad o el interés que se tenga sobre la misma.

3. Teoría de orientaciones de causalidad (COT); la tercer subteoría explica las diferencias propias que tienen los individuos respecto a las

tendencias de las personas para orientarse hacia determinados entornos y adaptar su comportamiento a distintas formas. La COT describe y valora tres tipos de causalidad orientaciones: a) la orientación de la autonomía, en el que las personas actúan en función de su elevada capacidad de elección y auto regulación de sus conductas; b) la orientación de control, la cual se centraliza en la búsqueda, selección o interpretación personal del control de los sucesos en base a las recompensas, plazos y vigilancia externas; y c) la orientación impersonal, cuya característica principal es el sentimiento de incapacidad que tienen las personas para regular una conducta adecuada que les permita alcanzar los resultados deseados, genera una relativa ansiedad respecto a la competencia,

4. Teoría de las necesidades psicológicas Básicas (BPNT), desarrolla la definición de las llamadas necesidades psicológicas evolucionadas y sus relaciones con la salud psicológica y bienestar. La BPNT establece que el bienestar psicológico al igual que su óptima función se fundamenta en la autonomía, la competencia y las relaciones con los demás. Sostiene que de todas las necesidades existentes, las tres citadas son las esenciales y que, si alguna de ellas no se satisface adecuadamente, se presentarán variados costos funcionales.

5. La Teoría del objetivo contenido (GCT), se presenta independientemente de las características que están establecidas para los objetivos intrínsecos y extrínsecos y el impacto que los mismos tienen sobre la motivación y el bienestar humano. Se consideran a los objetivos como diferenciadores que ofrecen satisfacciones a las necesidades básicas, por lo que se los asocia con el bienestar. Bajo esta teoría se contrastan los objetivos extrínsecos tales como éxito económico o fama con los objetivos intrínsecos, como buenas relaciones o el crecimiento individual, a los cuales se los asocia directamente con el bienestar y malestares relativos que se presentan en su ausencia.

De manera complementaria y para los intereses de nuestra investigación, es necesario abordar la relación que se evidencia en **La Conducta Proactiva y la Motivación Intrínseca:** Es muy común evidenciar en los trabajos que los colaboradores anhelan alcanzar mucho más que los reconocimientos externos que la organización les entrega, por lo cual continuamente valoran elementos importantes como el ambiente laboral en el cual podrán desarrollar sus reales capacidades (Schein,1978; Dalton y Thompson, 1986; Ambrose, 1996), ser colaborador en un equipo de trabajo integrado por personas interesantes, (Van Herpen, VanPraag y Cools, 2005), poder desempeñarse laboralmente en un ambiente de mutuo y permanente respeto (Pfeffer, 1998; Fehr y Schmidt,1999), tener la posibilidad de sentir realización en el trabajo (Maddi y Kobasa, 1981; Deci y Ryan, 1985; Merchant,Van der Stede y Zheng, 2003), o que sus principios personales sean semejantes a los principios que se aplican en la organización (Besley y Ghatak, 2005).

Cuando se define a la motivación intrínseca de la manera anteriormente citada, ésta no es controlable, sin embargo las organizaciones pueden hacer uso de la misma como apoyo en los procesos de autoselección y atracción de personas comprometidas (Young, 1983; Handy y Katz, 1998; Roomkin y Weisbrod, 1999; Merchant, Van der Stede y Zheng, 2003), para quienes las recompensas intrínsecas se convierten en una fuente relevante de su motivación. Por lo expuesto, se puede establecer que la motivación que predomina en las personas que buscan compartir conocimientos con otras personas está relacionada con procesos de aprendizaje personales (Huysman y de Wit, 2004) o también con la necesidad de reciprocidad, lo cual implica la búsqueda de que las otras personas compartan con ellos ciertos conocimientos que los consideran útiles para sus intereses (Hendriks, 1999).

Otro aspecto importante para nuestra investigación efectuada que se debe citar, es lo que expone Tampoe (1993), quien afirma que las personas que poseen niveles altos de educación y habilidades especializadas, al momento de utilizarlas en la solución de problemas y enfrentarse a noveles

desafíos, se evidencian más motivados por factores tales como el crecimiento personal, la autonomía en sus labores o el éxito que pueda alcanzar en su trabajo, por encima de las recompensas de carácter económico que les ofrezca la organización.

Complementariamente hay que acotar lo que señalan Ryan y Deci (2000), quienes exponen que el sentimiento de competencia en un individuo no incrementará su motivación intrínseca sin que este sentimiento esté acompañado de autonomía, lo que implica que no es suficiente que las personas únicamente experimenten autoconfianza o competencia percibida en sus funciones, sino que además deben percibir que son ellos mismos quienes manejan su comportamiento, situación que incidirá para que la motivación intrínseca que poseen se mantenga o mejore en la mayoría de las ocasiones.

Todo lo expuesto es el argumento teórico que respalda la importante influencia que la motivación intrínseca tiene sobre la transmisión de conocimiento, por cuanto mejora la predisposición de las personas para compartir su conocimiento con otros integrantes de la organización, lo cual a su vez facilita los procesos de aprendizaje que deben desarrollarse en las empresas, aspecto que se convierte en vital en situaciones en las cuales el aprendizaje más acelerado que los competidores puede convertirse en la única ventaja sostenible (Stata, 1989; Nonaka, 1991; Slater y Narver, 1995). Por lo tanto, la motivación intrínseca es una importante herramienta para vencer ciertos obstáculos que generalmente detienen la transmisión de conocimiento entre las personas que colaboran dentro de una organización.

En resumen, la motivación intrínseca también contribuye con la formación y desarrollo de estructuras informales independientes de los grupos formales que existe en la organización, lo que permite mayor eficacia en la solución de problemas, la transmisión de los mejores desempeños laborales y el incremento de las habilidades profesionales en función de las experiencias y conocimiento tácitos compartidos (Wenger y Snyder, 2000).

Así mismo, la motivación intrínseca puede contribuir a alcanzar el requerido equilibrio entre competición y colaboración entre las personas dentro de la organización, por cuanto desarrolla un entorno laboral de mayor cooperación, y disminuye la competencia exagerada que dificulta el aprendizaje (Kofman y Senge, 1993). Igualmente, la motivación intrínseca mejora el conveniente ambiente laboral que permite una comunicación más eficiente, tanto formal como informal, lo que resulta en una mayor transmisión y adquisición de nuevos conocimientos y en el desarrollo de actitudes laborales que sostienen el aprendizaje permanente (Slater y Narver, 1995).

Otra utilidad adicional que se presenta mediante la motivación intrínseca es el aumento del compromiso de los empleados con la organización, por cuanto desarrolla en los individuos el interés para mejorar y poder contribuir positivamente con su empresa, lo cual indudablemente contribuye con el desarrollo de capacidades para el aprendizaje (Swieringa y Wierdsma, 1992).

Igualmente, la motivación intrínseca contribuye con la eliminación de carencias de retos en los trabajadores, puesto con el incremento de sus responsabilidades se les presenta un aumento de la necesidad de compartir conocimientos con sus compañeros (Guns, 1996). Así mismo, la motivación intrínseca ayuda a conseguir un mayor consenso en las decisiones que se asumen, lo que redunda en una mayor participación de todos los trabajadores en las decisiones (Walsh, 1995). Por otro lado, la motivación intrínseca contribuye a disminuir la falta de confianza que tienen los trabajadores respecto a las otras personas que existen en su entorno, lo que provoca mayor seguridad de los trabajadores en sus funciones, y una permanente predisposición para analizar las causas de los problemas que se presentan, adquirir el conocimiento que se requiere y plantear alternativas de solución que busquen mejorar la situación problemática existente.

Finalmente, es necesario acotar que tanto el desarrollo personal y el interés que incentiva a una persona a efectuar sus funciones, los cuales son factores característicos de la motivación intrínseca que impulsan a la exteriorización de los modelos mentales que tienen los trabajadores, para poderlos analizar y establecer la forma como inciden en la conducta de ellos al interior de la empresa, información que permitirá adoptar actividades que busquen eliminar los elementos negativos y el desarrollo de modelos nuevos que aseguren un mejorado funcionamiento (Senge, 1990; Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner, 1994).

En base a lo expuesto en los párrafos anteriores, se puede colegir que la motivación intrínseca desempeña dos funciones importantes dentro del proceso de transmisión de conocimiento:

1) establecerse en sí mismo como una recompensa del proceso y,

2) incentivar la participación de las personas en el proceso de transmisión de conocimiento (Lucas y Ogilvie, 2006).

Ante lo expuesto, se requiere precisar que uno de los beneficios más importantes de la motivación intrínseca es que puede permitir la generación y transmisión de conocimiento tácito bajo circunstancias en las cuales la motivación extrínseca evidencia errores (Osterloh y Frey, 2000). Tal como lo afirman McDermott y O'Dell (2001), el reconocimiento a las personas en la organización contribuye de manera positiva para que éstos transmitan sus conocimientos a otros individuos.

2.3.1.2. ***Teorías centradas en el contexto*****.** Estas teorías se dedican a la explicación del refuerzo como la inducción de una forma de comportamiento específica mediante la constante presentación de diversos efectos positivos o negativos derivados de la ejecución de comportamientos similares o diferentes a la forma de comportamiento que se desea establecer dentro de una organización. En estas teorías, no se brinda relevancia a los factores

fisiológicos o emocionales. Sus representantes más importantes son: Skinner, Locke y McClelland

2.3.1.2.1 *Teoría del refuerzo o del condicionamiento operante*. Skinner (1953) afirma que mediante el condicionamiento operante las personas obtienen un aprendizaje a través del cual se incrementan las posibilidades de que un individuo repita la forma de comportamiento con la que obtendrá resultados positivos y, por ende, menos posibilidades de repetir una conducta que puede conducirlos a consecuencias negativas.

La teoría del refuerzo constituye el fundamento del trabajo realizado por Skinner sobre la predicción y el control del comportamiento en campos aplicados referentes a la psicología. En esta teoría se afirma que la enseñanza se establece como un evento programado que contiene contingencias de refuerzos que modifican periódicamente la conducta de las personas. El programa se inicia con la propuesta de un conocimiento que se requiere sea aprendido por el individuo, luego si la persona responde de manera correcta a situaciones relacionadas con ese conocimiento, se deduce que el mismo ha sido aprendido eficientemente y se le brinda estímulos que sean considerados positivos para él; caso contrario, ante respuestas incorrectas por parte del individuo se entiende que el conocimiento no ha sido adquirido eficientemente y deben brindarse estímulos negativos o simplemente no se le proporcionan los estímulos positivos. Esta secuencia se debe repetir tantas veces como sea necesario hasta que el total de las respuestas sean asimiladas por las personas.

De acuerdo con esta teoría, el aprendizaje se programa como una secuencia de pequeñas fases en las cuales deben intervenir un alto número de refuerzos y con una elevada frecuencia en el establecimiento de los mismos. El proceso implica la división del conocimiento en tareas o módulos y el individuo tiene que superar cada uno de ellos como condición para poder seguir con el siguiente. Estos objetivos, definidos como operativos, son puntos terminales que sirven para evaluar a las personas.

Como aportaciones importantes de la teoría, se pueden destacar el esfuerzo para intentar predecir y controlar la conducta humana de manera empírica y experimental, la propuesta de planificación y organización de la enseñanza, el planteamiento, aplicación y análisis de los refuerzos que permitan alcanzar objetivos, y la división del conocimiento en fases, la transmisión secuencial de los contenidos y la posterior evaluación del individuo en base a los objetivos establecidos.

Skinner afirma que el conocimiento se constituye en una suma de información que se estructura de manera lineal. Este autor considera que el aprendizaje de contenidos puede descomponerse en actos separados de instrucción. Se enfoca solamente en que los resultados que se obtengan sean los determinados como objetivos, dejando a un lado las acciones creativas y descubridoras que manifieste un individuo. Se vuelve operante cuando un comportamiento no es únicamente una simple respuesta a un estímulo, sino cunado la conducta incide sobre el medio provocando cambios en el mismo operando como refuerzo.

2.3.1.2.2 *Teoría del establecimiento de metas u objetivos***.** Locke (1968) reconoce a los objetivos o metas que las personas buscan alcanzar como un aspecto un aspecto central de su motivación para realizar una específica actividad, y consideran que en función de estas finalidades, los individuos determinan el esfuerzo que aplicarán en la realización de los trabajos. Mediante esta teoría se explican la influencia que tienen los objetivos sobre el rendimiento de una persona.

Este autor considera que los objetivos son los elementos que determinan la dirección del comportamiento de los individuos y contribuyen con el factor energitizante del esfuerzo realizado por ellos. Las variaciones en los valores representados en los incentivos sólo afectarán al comportamiento de los sujetos en la medida en que éstos se encuentren asociados a los cambios de los objetivos. La satisfacción que perciban las personas de su

rendimiento estará en función del nivel de consecución de los objetivos permitidos por ese rendimiento.

La teoría del establecimiento de metas u objetivos manifiesta que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo planteado ha permitido establecer conclusiones importantes para la motivación del comportamiento en el entorno empresarial u organizacional, mismas que se explican a continuación:

- El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.
- Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Mediante esta teoría se establece que los resultados de diversas identificaciones señalan además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente. Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales. Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.

2.3.1.2.3 *Teoría de los motivos sociales*. McClelland (1989) sostuvo que todos los individuos poseen necesidades que los motivan en su accionar o comportamiento; la teoría de este autor se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación, mismos que se constituyen en tres tipos de necesidades que poseen las personas. Según este autor, la motivación de los individuos está definida por grupos de expectativas o asociaciones que se estructuran y crecen en torno a las experiencias afectivas de los sujetos. Esta teoría está integrada dentro de las motivaciones humanas y específicamente en el campo de las motivaciones sociales. McClelland aplica los hallazgos de su investigación en la interpretación del desarrollo económico que tienen varios países, culturas y religiones, en base al trabajo; y enfoca su teoría en el estudio de tres motivaciones sociales que considera relevantes:

- Necesidad de logro,
- Necesidad de poder, y,
- Necesidad de afiliación.

McClelland (citado por Hampton, Summer y Webber, 1989) señala que estos tres tipos motivaciones son importantes puesto que inciden en la predisposición adoptadas por las personas para mantener formas de comportamiento que afectan de manera significativa al desempeño de los trabajadores en muchas funciones y actividades. Por su parte, García (2008) aduce que las motivaciones anteriores, las personas las aprenden inconscientemente al interrelacionarse activamente en el medio social donde se desenvuelven. También sustenta este autor que las recompensas que se reconocen ante una determinada conducta sirven para reforzar la motivación aprendida en el entorno, lo cual incrementa la probabilidad de que se repita el comportamiento asumido. Cuando la actuación desarrollada por las personas opera en un contexto propicio para la obtención de resultados satisfactorios, se aprende un poco más que la solución específica a un problema, puesto

que también se refuerza la forma de comportamiento asociado con el éxito obtenido.

McClelland indica además que en ciertas condiciones que permitan estimular la independencia y moderar los riesgos que se asuman, las personas se muestran con mayor interés para enfrentar retos con niveles manejables, que es posible que los conduzcan a percibir elevadas sensaciones de logro. De igual forma, una necesidad fuerte de afiliación o de poder puede presentarse como derivación de un aprendizaje sobre la obtención de recompensas ligadas con una conducta sociable o dominante. Según lo expresado, las necesidades de logro, de afiliación y de poder se pueden presentar con niveles fuertes o débiles en función de las asociaciones pasadas entre el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de situaciones percibidas por el individuo.

Lawrence y Lorsch (citado por García, 2008) explican este proceso señalando que a medida que la persona se esfuerza por tener dominio sobre los problemas, aparecen ciertas conductas que son muy compensatorios para los individuos, debido a que brindan soluciones para estos. Este evento influenciará en la adopción del mismo modelo de comportamiento cuando la persona, en una siguiente ocasión, requiera enfrentar una nueva situación, puesto que aprendió a confiar en él. De esta manera, se puede interpretar, como resultado de ese proceso de aprendizaje, que un individuo se encuentra altamente motivado para competir (necesidad de logro), o que posee una elevada necesidad de relaciones sociales (necesidad de afiliación).

Existe otro elemento de gran importancia que está presente en el proceso de motivación y aprendizaje: la ansiedad. Se asume que una persona aprende no solo cuando a su actuación le siguen estados positivos o recompensas, sino también cuando a su comportamiento le sucede una disminución de la tensión. García (2008) explica:

> La reducción de ansiedad asociada con el comportamiento que ayuda a resolver los problemas contribuye en parte a reforzar dicho comportamiento. Si competir contra un estándar de excelencia recompensa al individuo reduciendo la ansiedad, la necesidad de logro se fortalece. Si las relaciones afectuosas y amistosas con otros van asociadas al éxito, la necesidad de afiliación se fortalece; y si la persuasión y el dominio están asociadas con el éxito, se fortalece la necesidad de poder (p. 6).

A continuación se explican con más detalle las tres motivaciones principales a las que se refiere la teoría de McClelland: las necesidades de logro, de afiliación y de poder.

Las necesidades de logro están relacionadas con el impulso por distinguirse positivamente y con el deseo de tener realizaciones sobre un grupo de normativas, en resumen, se vincula con el búsqueda por alcanzar el éxito. Es "el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas" (Davis y Newstrom, 1993, p.117). Un individuo que tiene este tipo de metas tiende a un desempeño que lo conduzca a un permanente desarrollo y crecimiento, en el cual el logro alcanzado es importante por sí mismo y no por las recompensas que le puedan otorgar como consecuencia de su actuación.

Autores como García (2008), Hampton et al. (1989), Trechera (2005) y Valdés (2005) mencionan que las personas con una alta necesidad de logro presentan características como las siguientes:

- Les gustan las situaciones en las que ellos mismos pueden asumir la responsabilidad de detectar la solución a los problemas.
- Poseen tendencia hacia la fijación de metas no tan complejas y a tomar riesgos previamente analizados.
- Buscan una retroalimentación específica respecto del nivel adecuado de su desempeño.

- Sobresalen por su actitud permanente para intentar hacer bien las cosas, obtener éxito, incluso sin considerar las recompensas que se puedan obtener.

Dwek y Leggett (1988) señalan tres tipos de orientación para el alcance del logro: la ejecución, la pericia, la incapacidad. Estos autores afirman que los sujetos que evidencian una orientación de pericia, principalmente se enfocan en la acción a ejecutar y no en la habilidad que poseen para realizar la tarea, demuestran disfrute del reto asumido y construyen estrategias encaminadas a la solución de los problemas, lo cual incide en el mejoramiento de su ejecución. De manera contraria, las personas que asumen una orientación de incapacidad enmarcan su accionar en las deficiencias personales, generalmente relacionan sus insuficiencias con una carencia de habilidad y son individuos que pueden generar sentimientos de ansiedad o aburrimiento, lo cual influencia en el deterioro de su ejecución.

La orientación de ejecución de una actividad implica que los individuos de preocupen por el resultado que se desea alcanzar en la tarea y no por el proceso que se aplica para el alcance del resultado. Las personas que se motivan mediante la orientación a la ejecución, consideran que lo más importante es ganar y relacionan la felicidad obtenida con el hecho únicamente de ganar. Los individuos bajo esta orientación, al no confiar en su éxito y si fracasan al efectuar intentos, generalmente consideran que el fracaso obtenido está relacionado con su deficiente habilidad. Si no efectúan intento alguno, es posible que determinen una justificación más aceptable respecto a su fracaso. En muchas ocasiones, este estado conduce al sujeto a la manifestación de una conducta que busca proteger su imagen a corto plazo paro no evidenciar incompetencias funcionales, sin embargo la actitud asumida interferirá, en el largo plazo, en el aprendizaje que tengan y logros que alcancen. De esta manera se explica la razón por la cual algunas personas evitan los intentos, presentan excusas, actúan con bajo entusiasmo o se plantean objetivos poco reales, la misma obedece simplemente a que los

individuos tratan de evitar con este comportamiento el tener que atribuir algún fracaso a una carencia de habilidad.

La necesidad de poder se vincula con "la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo" (Robbins, 2004, p. 162), es decir, el poder está relacionado con el impulso por mantener influencias en las situaciones y las personas buscando provocar cambios (McClelland, 1970). Los individuos que se orientan por este tipo de necesidad se inclinan hacia la toma de riesgos y generalmente desean mantener influencias significativas en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de líderes dentro de las mismas. Estas personas disfrutan con mantenerse al mando de los proyectos y actividades y evidencian placer cuando se enfrenta a situaciones que ameritan una competencia con los demás.

Estos autores consideran que las personas que tienen una alta necesidad de poder, utilizan mucho más su tiempo y esfuerzo en pensamientos de acciones que le garanticen la obtención y ejercicio del poder y la autoridad, que aquellos individuos que tienen una baja necesidad de poder. Estas personas consideran que permanentemente requieren ganar argumentos, influenciar en los pensamientos de los otros, provocar que sus opiniones prevalezcan, e incluso sienten incomodidad al no poseer algún nivel o cuota de autoridad.

McClelland (citado por García, 2008) manifiesta que el poder realmente tiene dos aristas: La primera generalmente obtiene reacciones negativas y está relacionada con el establecimiento del dominio y la sumisión, esta cara del poder busca ser ejercida por personas que consideran que siempre debe hacerse el deseo que ellas tienen, y piensan que pueden ejercer control sobre los otros. La segunda arista del poder tiene reacciones positivas y se enmarca en el proceso a través del cual una persona, mediante el ejemplo y persuasión, influye en el comportamiento de otros individuos generando fortalezas, habilidades y mayor confianza en el establecimiento de metas. Es decir, ejerce

el papel de líder apoyando constantemente a las otras personas para que puedan manifestar las capacidades que poseen, y así poder alcanzar metas que se hayan propuesto.

Por último, las necesidades de afiliación se relacionan con la tendencia observada en algunas personas para mantener acercamientos y establecer lazos de trabajo cooperativo y amistad dentro de su entorno. Este tipo de personas se motivan mucho más y trabajan de mejor manera cuando sus acciones cooperativas y actitud positiva son reconocidas.

Siguiendo las explicaciones de McClelland (citado por Hampton, 1989 y en García, 2008), a las personas con una elevada necesidad de afiliación les interesa mucho la calidad de sus relaciones personales, razón por la cual le brindan mucho tiempo a este análisis. Brindan una ponderación importante a las situaciones agradables que son compartidas con otras personas, y les preocupa mucho los obstáculos que puedan existir en sus relaciones con los otros. El objetivo general que se evidencia en la motivación de afiliación está comprendida por las relaciones sociales y el nivel de aceptación que se tenga de las otras personas. En algunos casos, el comportamiento de afiliación se vincula directamente con una reducción de la ansiedad; en otros, es una actitud que contribuye con la búsqueda de la aprobación social de los puntos de vista emitidos. Independientemente de la génesis de la necesidad de afiliación, la misma tiene tendencia a la presentación de estructuras de comportamiento similares. Las personas con una importante necesidad de afiliación persiguen estar acompañadas de otras, asumen acciones y se plantean estrategias que les permitan ser admitidas por otras personas, buscan irradiar una imagen que sea favorable en sus interrelaciones, moderan las desagradables tensiones en sus relaciones, brindan ayuda y apoyo a otras, y buscan la admiración como retribución a su comportamiento.

La propuesta de McClelland es la base para que la gestión administrativa aplique tratamientos diferenciados a sus trabajadores en función de la tendencia de motivación que tengan individualmente, esto

implica que un jefe debe adoptar medidas de comunicación con sus subordinados según la necesidad particular de cada individuo. El gran aporte de McClelland está constituido por la definición y el estudio en toda su dimensión de la motivación al logro, puesto que encuentra una metodología apropiada para medirla cualitativa y cuantitativamente, por lo que pudo, además, ampliar sus hallazgos gracias a la observación y medición de las otras motivaciones que se explicaron en párrafos anteriores.

A nuestro criterio, la teoría de los motivos sociales de McClelland se deriva de investigaciones realizadas en un contexto social y cultural diferente al existente actualmente; además no considera en la observación de su estudio para explicar la motivación de un específico comportamiento humano el nivel educativo de las personas y las variaciones de preferencias en las demandas de bienes y servicios que las personas tienen en su búsqueda actual de satisfacción de necesidades, por lo que el establecimiento de las conclusiones desarrolladas en su investigación no pueden considerarse como absolutamente aplicables para el entorno contemporáneo. Esta aseveración se fundamenta en lo establecido por Popper (1979), quien sostiene que la ciencia no empieza por observaciones, sino, siempre a partir de eventos problemáticos o con base a una teoría que ha pasado por significativas contradicciones, es decir, una teoría que ha generado y decepcionado varias expectativas específicas. Es necesario recordar que el racionalismo crítico es el fundamento principal de la filosofía de Karl Popper, mismo que consiste en plantear críticas a las teorías establecidas por la ciencia y se opone expresamente al positivismo lógico.

De manera complementaria a la fundamentación anterior, es necesario citar a Kuhn (2006), quien en su libro ¨la estructura de las revoluciones científicas¨ declara una teoría cuyo rasgo característico principal es la importancia que le atribuye al carácter cambiante que tiene el progreso científico, lo que se traduce al hecho de que una revolución implica el abandono de un modelo teórico y su consecuente substitución por otra estructura que es incompatible con la anterior. Este autor señala el papel

relevante que tienen las cuestiones sociológicas inherentes a las comunidades de investigadores, en la dinámica de las actividades científicas, así como en las decisiones que asumidas por sus practicantes. Kuhn resume el cambio científico con la siguiente argumentación:

Un paradigma está constituido por los supuestos teóricos generales, las leyes y las técnicas para su aplicación adoptadas por los miembros de una comunidad científica. Trabajar en función de un determinado paradigma requiere la aplicación de lo que se denomina “ciencia normal”, mediante la cual se articula y desarrolla el paradigma. Durante este desarrollo, se presentarán problemas y eventos que no quedarán explicados suficientemente por el paradigma. Al consolidarse las dificultades encontradas, puede llegarse a un estado de crisis que únicamente se puede resolver desde un nuevo paradigma. Finalmente, se produce una revolución científica cuando este nuevo paradigma actúa reemplazando radicalmente al anterior.

2.3.1.3 ***Teorías centradas en la relación entre el contexto y la persona.*** El individuo mantiene un comportamiento que no es ajeno al entorno que lo rodea, tampoco al modo en que la organización y la cultura interfieren en su conducta, y en la forma como esta persona interpreta la realidad existente. Bajo ese enfoque se estructuran las teorías expuestas a continuación:

2.3.1.3.1 *Teoría de la expectativa-valencia.* Esta teoría sobre la motivación fue elaborada por Vroom (1964) y fortalecida en varias ocasiones principalmente por los estudios efectuados por Porter y Lawler (1975), quienes en sus investigaciones incorporan otros factores motivacionales como la aptitud o capacidad del sujeto para desempeñar una actividad con eficacia , la percepción de la complejidad de la función, es decir, el criterio que el individuo se forma respecto del comportamiento y la clase de acciones que se requieren desarrollar para mantener un desempeño eficaz en su trabajo, y las variables propias de la organización o del entorno laboral. Vroom afirma que

la motivación es producto de la valencia que una persona asume para los resultados posibles derivados de las actividades que realiza, y la expectativa que tiene respecto al cumplimiento de sus objetivos. La mayor importancia de la teoría radica en la insistencia que mantiene sobre la individualidad y el carácter variante de las fuerzas que afectan la motivación.

Según D. Nadler y E. Lawler (1977) el fundamento de la teoría mantiene cuatro supuestos como base:

1. El comportamiento de una persona tiene dependencia de la combinación de las fuerzas de los individuos y del contexto en el cual se desenvuelve.

2. Los individuos asumen decisiones sobre su comportamiento de manera consciente.

3. Las necesidades, deseos y metas son diferentes entre las personas.

4. Los individuos eligen entre variadas alternativas de comportamientos.

La teoría de Vroom se enfoca en que el esfuerzo que pone una persona para alcanzar un elevado desempeño, mantiene dependencia con la posibilidad de conseguir el deseado desempeño, y con el hecho de recibir, luego de la actuación adecuada, una recompensa considerada por la persona como válida y justificativa respecto al esfuerzo realizado. Propone que la motivación se fundamenta en el resultado del producto de tres factores: Valencia, Expectativa y Medios (instrumentalidad), conceptos que se exponen y explican a continuación:

- Valencia: Consiste en la inclinación o preferencia que tiene una persona para recibir una específica recompensa. Los individuos le asignan un valor a las recompensas en un momento dado, el cual puede cambiar a lo largo del tiempo en función de la satisfacción de las necesidades y con la aparición de otras.

- Expectativa: Es la relación existente entre el esfuerzo realizado por un individuo y el desempeño que se obtiene en la realización de las actividades.
- Medios (Instrumentalidad): Es el grado de estimación que una persona percibe sobre la relación entre los resultados y la obtención de una recompensa.

Según el autor citado la motivación se representa como el producto de estos factores: Valencia, expectativa y los medios; es decir que la Motivación = V x E x M

La Valencia, puede tiene un valor positivo o negativo, en el primer evento se evidenciará un fuerte deseo por alcanzar un determinado resultado, mientras que en la segunda situación las personas mostrarán un sentimiento de alejamiento de un determinado resultado final.

La Expectativa, puede asumir valores entre el rango 0 y 1 en base a la estimación planteada con respecto al esfuerzo efectuado y el desempeño que se obtiene, si una persona no percibe correspondencia entre su esfuerzo y desempeño el valor asignado será 0, caso contrario, si la percepción sobre la relación es total, el valor asumido es igual a 1.

Los Medios, igualmente pueden asumir valores entre 0 y 1, si la estimación efectuada sobre la obtención de una recompensa es aceptada como equitativa con su desempeño este índice será alto, caso contrario se presentará un bajo factor.

Vroom manifiesta que los individuos tendrán una motivación elevada para realizar ciertas actividades requeridas para el alcance de un objetivo, sólo si existe convencimiento sobre el valor de las mismas, y si puede comprobar que sus actuaciones contribuirán de manera efectiva con el alcance de las metas planteadas. La teoría afirma que la motivación de una persona para realizar alguna actividad está establecida por el valor que se le

otorgue al resultado del esfuerzo realizado multiplicado por la convicción que se tenga de que dicho esfuerzo realmente contribuye con el cumplimiento de una meta. Expresado de una forma diferente, se puede decir que la teoría sostiene que la motivación es el producto del valor que una persona le atribuye a una meta y la probabilidad de que la evidencie como alcanzada.

La teoría de Vroom puede formularse textualmente de la siguiente manera: Fuerza = Valencia X expectativa. Donde fuerza es el grado de intensidad de la motivación, valencia es el nivel de intensidad de la preferencia de una persona por un resultado, y la expectativa equivale a la probabilidad de que una acción específica permita el alcance de un resultado esperado.

2.3.1.3.2 *Teoría de la equidad.* La teoría de la equidad cuyo creador es Adams (1963) plantea una explicación de la satisfacción relacional en base a las percepciones que tienen las personas sobre el nivel de imparcialidad con el cual se efectúan las distribuciones de recursos en el entorno donde mantienen sus relaciones interpersonales. El autor afirma que los trabajadores siempre buscan ser tratados equilibradamente y le brindan mucha valoración a la equidad existente entre los esfuerzos aportados en sus labores y los resultados que reciben de sus actividades, con los insumos y resultados que se evidencian para los demás (Adams, 1965).

En esta teoría se establece que es la aplicación de un trato justo en relación con el valor real de las personas lo que le incide para que los individuos se sientan motivados para conservar la imparcialidad que se mantiene dentro de las relaciones requeridas por la organización y con todos sus compañeros de labores. La equidad dentro de las relaciones de trabajo se estructura en base a las entradas y salidas que obtiene un trabajador comparadas con las entradas y salidas que poseen otros trabajadores de similar nivel operativo o funcional. Es decir, una persona considerará que tiene un buen trato laboral si percibe que el aporte que brinda a la empresa y sus resultados son proporcionalmente iguales a los que reciben sus compañeros en función del trabajo realizado, e incluso considerarían un trato laboral

aceptable cuando evidencian que otra persona recibe resultados mayores en base a insumos mayores que los suyos.

Con base a lo expresado en la teoría de Adams se puede establecer que los individuos se sienten motivados para desempeñar sus funciones cuando perciben una mayor justicia en el trato que les brindan dentro de la organización; contrariamente, esta motivación decaerá al percibir un trato injusto e inequitativo, situación que provoca en las personas sentimientos de desafección notorios. En la **teoría de la equidad laboral** se afirma que los individuos valoran mucho el trato justo recibido, lo cual también es importante para la organización puesto que esta situación provoca que las personas tengan tendencia a mantener mejores relaciones de trabajo con sus compañeros y jefes.

En el desarrollo de la teoría se usan los términos entradas y salidas o inputs u outputs para representar todo lo que se brinda dentro de un trabajo y todo lo que se recibe a cambio como retribución a la labor efectuada. Según Adams, las personas se mostrarán motivadas cuando se mantenga un balance aceptado para ellos entre lo que brinda a la empresa y lo que recibe por parte de ella, balance que además es comparado con lo que sucede con otros compañeros que efectúen funciones similares o de menor requerimiento laboral.

La **teoría de la equidad** considera además cuatro mecanismos que se convierten en situaciones que pueden generar motivación o desmotivación en los individuos:

1. Las personas mantienen una inclinación natural hacia la búsqueda de la maximización de los resultados que alcanzan de las diferentes actividades que efectúan cotidianamente (para esta afirmación, se considera que los resultados son iguales al beneficio recibido menos los costos relacionados con el mismo).

2. Los grupos de personas pueden alcanzar un máximo de resultados colectivos mediante el desarrollo de sistemas que se acepten y evidencien una repartición equitativa de las recompensas obtenidas y los costos relacionados con lo recibido por los integrantes de la agrupación. Los sistemas que son percibidos y aceptados como equitativos por los integrantes de los grupos, incidirá en ellos para que se conviertan en agentes de inducción hacia otros miembros buscando adherirlos al sistema implementado. Hacia esta finalidad, la única manera para que se pueda inducir a las personas de una agrupación a actuar de manera equitativa es haciendo evidente que se obtiene un mayor beneficio mediante una actuación equitativa frente a una actuación desigual.

3. Cuando las personas perciben que se encuentran siendo parte de una organización donde se mantienen injustas relaciones, tienen tendencia a angustiarse. En este sentido existe una relación directamente proporcional entre la inequidad que se evidencia y la angustia que sienten las personas; es importante destacar que según la teoría de Adams la angustia no solamente se presenta en las personas que reciben muy poco, sino que también se presenta en las personas que reciben demasiado, situaciones que generan sentimientos de enojo o humillación en las primeras, y de culpabilidad o vergüenza en las segundas.

4. Los individuos que tienen percepciones de estar dentro de una injusta relación buscan la eliminación de su angustia mediante la restauración de la equidad, generándose una motivación para reponer la equidad que está en función directamente proporcional con la percepción de la inequidad y angustia provocada en ellos.

2.3.1.3.3 *Teoría social-cognitiva.* La teoría social cognitiva o del aprendizaje creada por Bandura (1977), es una respuesta a la explicación del

comportamiento bajo el enfoque conductista. Este autor manifiesta que la conducta humana debe ser analizada e interpretada en base a la interacción recíproca que se presenta entre determinantes cognoscitivos o personales, conductuales y ambientales. Establece que los procesos cognitivos son los primeros mediadores del comportamiento, pero que las personas son capaces de incorporar en sus futuras actuaciones las consecuencias de las actuaciones previas.

Para la teoría social cognitiva (TSC), una parte importante del comportamiento resulta del aprendizaje vicariante o por imitación. No obstante, el pensamiento es un elemento activo en la construcción de la realidad por parte del individuo. Cada uno construye su realidad individual a partir de la interacción entre el entorno y la cognición. En este sentido, la información que maneja el individuo es sumamente importante a la hora de establecer sus pautas de comportamiento.

Una de las aportaciones relevantes de la teoría de Bandura consiste en la combinación que realiza entre las teorías conductuales, que afirman que los comportamientos humanos se aprenden mediante los condicionamientos que se impongan, y las teorías cognitivas, que consideran la influencia en el aprendizaje de factores psicológicos como la atención y la memoria que tienen los individuos. Bandura, agrega dos ideas importantes en su teoría del aprendizaje social, respecto a lo establecido en las teorías del aprendizaje conductista del condicionamiento clásico y del condicionamiento operante:

1. Los procesos mediadores existentes se presentan en base a los estímulos y respuestas que se obtienen.

2. Las personas evidencian un comportamiento que es aprendido del entorno donde se desenvuelve mediante un proceso de aprendizaje observacional.

Lo expuesto implica la consideración de tres concepciones centrales importantes que engloba la teoría del aprendizaje social. La primera está representada por la afirmación de que las personas aprenden mediante la observación de los eventos que ocurren en su entorno. La segunda considera que las situaciones mentales internas e individuales que tienen los individuos se convierten en relevantes en los procesos de aprendizaje. Finalmente, la teoría asegura que no necesariamente las personas cambian de comportamiento por la influencia de algo nuevo que se haya aprendido, lo cual es una aseveración contradictoria a lo aceptado por los conductistas que consideran que todo aprendizaje conduce a un cambio permanente del comportamiento de los individuos.

Así mismo, y a diferencia de Skinner, el autor de la teoría considera que las personas son procesadoras activas de la información que les suministra el medio donde se desenvuelve, lo cual les permite efectuar un análisis de la relación derivada del comportamiento que demuestran y sus posibles consecuencias. Lo expresado implica que el aprendizaje desarrollado mediante la observación no puede presentarse sin que paralelamente se accionen los procesos cognitivos; lo cual significa que los factores mentales se convierten en factores de mediación e intervienen en el proceso de aprendizaje para establecer el surgimiento de una respuesta nueva. Esto explica la razón por la cual las personas imitan automáticamente el comportamiento de un modelo observado, sino que lo analiza y llega a conclusiones respecto del estímulo recibido desde el modelo observado y la respuesta que podría tener al imitarlo.

A continuación se exponen, de manera resumida, todas las teorías sobre motivación que se han analizado anteriormente, considerando a sus respectivos creadores y los factores más importantes, a criterio del autor de la tesis, que se consideran dentro del desarrollo en cada una de ellas y que son importantes para el estudio efectuado:

Tabla 2. Teorías sobre Motivación

TEORIA GENERAL	TEORIAS ESPECIFICAS	AUTOR	FACTORES RELEVANTES
Teorías centradas en la persona	Teoría de la jerarquía de necesidades	Abraham Maslow	Conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados
	Teoría Existencia, Relación, Crecimiento	Clayton Alderfer	Considera que no es necesaria la satisfacción total de una necesidad de orden inferior para implicarse en necesidades de orden superior
	Teoría de la motivación intrínseca	Richard M. Ryan y Edward L. Deci.	La motivación intrínseca nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal.
Teorías centradas en el contexto	Teoría del refuerzo o del condicionamiento operante	Burrhus Frederic Skinner	El sujeto tiene más probabilidades de repetir las formas de conducta que conllevan consecuencias positivas y, por el contrario, menos probabilidades de repetir las que conllevan consecuencias negativas
	Teoría del establecimiento de metas y objetivos	Edwin Locke	Supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas
	Teoría de los motivos sociales	David McClelland	Los individuos poseen necesidades que los motivan en su accionar o comportamiento
Teorías centradas en la relación entre el contexto y la persona	Teoría de la expectativa-valencia	Víctor Vroom	La motivación es producto del valor que un individuo atribuye a una meta y la posibilidad de que la vea cumplida.
	Teoría de la equidad	John Stacey Adams	Los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados
	Teoría social-cognitiva	Albert Bandura	Las personas son capaces de incorporar en sus futuras actuaciones las consecuencias de las actuaciones previas.

Fuente. Investigación bibliográfica efectuada
Elaborado por: El autor de la tesis

2.3.1.3.4 *El Reconocimiento y la motivación extrínseca.* En base a lo expuesto, se puede asumir que la motivación se establece como el camino adecuado que se debe seguir para intentar satisfacer una necesidad que no haya sido satisfecha, guiado por un objetivo específico relacionado con la necesidad que se busca satisfacer. La motivación extrínseca considerada como recompensas recibidas por los trabajadores puede presentarse como tangibles o intangibles. Dentro de las recompensas tangibles podemos señalar a la remuneración, bonos, ascensos, multas y suspensiones entre las más importantes; mientras que dentro de las recompensas intangibles se pueden citar como relevantes al reconocimiento positivo o negativo que reciba una persona. Mantener excesivamente un mismo tipo de recompensa puede convertirse en algo negativo tanto para el empleador como para el trabajador; por ejemplo, si una empresa mantiene recompensas que consistan en incentivos económicos durante largos periodos de tiempo, puede provocar en los periodos de iliquidez de la empresa, que no se posea el suficiente recurso que permita cubrir las recompensas ofrecidas, presentándose una situación de incumplimiento que desmotivará a los trabajadores quienes podrían tratar de buscar comportamientos no convenientes para la empresa; igualmente, al abusar con la aplicación de un reconocimiento negativo, puede provocar que los trabajadores se ambienten a éstos e incidan para que los individuos pierdan autonomía laboral, no desarrollen la proactividad y enseñen a trabajar eficientemente sólo cuando poseen algún tipo de presión.

La motivación extrínseca fundamentada en el reconocimiento que considera la relación recompensa-sanción tiene a Skinner (1948) como uno de los más fervientes defensores del conductismo. Mediante esta teoría el autor citado afirma que únicamente aquello que era posible de ser valorado de manera evidente (recompensas extrínsecas), se podía asumir como objeto de algún estudio científico, y sostenía que las metas de los trabajadores, así como los pensamientos que los mismos tuvieran no se convertían en una realidad concreta para la ciencia, por lo que, estos elementos no poseían ningún valor que pueda servir para explicar el desempeño laboral de los trabajadores; estas afirmaciones perdieron aceptación con el pasar del tiempo

y dejó de ser considerada como ciencia para analizar el desempeño laboral de los trabajadores dentro de una empresa.

2.3.1.4 ***Modelos teóricos sobre motivación.*** Seguidamente se plantean y explican detalladamente dos modelos sobre la motivación de las personas, las cuales se consideran importantes para la investigación efectuada por su aplicabilidad en el campo laboral de las pequeñas empresas:

2.3.1.4.1 *Modelos de motivación: Modelo Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC)*. Este modelo desarrollado por Alderfer (1969) de la Universidad de Yale, mantiene una vinculación muy cercana con la teoría de Maslow (1954) por lo que se considera un remodelado de ésta. En ERC, el autor propone tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento. Estos tres grupos se definen seguidamente en base a lo expuesto por Aldefer en su modelo:

- **Existencia**. Son aquellos deseos que manifiestan bienestar tanto material como físico, es decir cubren las necesidades del nivel más bajo, objetivos de supervivencia.
- **Relación**. Estas son las necesidades derivadas de las interacciones sociales con otras personas y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia a un grupo.
- **Crecimiento**. Se refiere a las oportunidades relacionadas con la obtención del desarrollo personal, se centran en el yo e incluyen el deseo y el progreso personal.

El modelo ERC adopta la hipótesis de progresión de la satisfacción que fuera expresada inicialmente por Maslow quien consideraba que el progreso de las personas se incrementaba a medida que ascienden en los niveles de necesidades satisfechas expuestas en pirámide, sin embargo también expone una hipótesis de regresión de la frustración, mediante la cual reconoce que es posible que se active una necesidad menor, ya satisfecha

anteriormente, en el momento en que no pueda satisfacerse una necesidad de nivel superior. Esto significa, por ejemplo, que cuando un individuo tiene frustraciones por el fracaso en sus intentos por cubrir las necesidades de desarrollo personal, las necesidades de relaciones interpersonales pueden convertirse nuevamente en su motivación relevante. Otra característica que se considera en el modelo es que las personas pueden tener activas varias necesidades en un mismo momento.

2.3.1.4.2 *Modelo de dos factores de Herzberg*. Este modelo fue creado por Herzberg (1959) en base al desarrollo de investigaciones que lo llevaron a determinar la existencia de dos factores motivacionales que son independientes entre sí, uno que genera satisfacción laboral en las personas y otro que actúa de manera opuesta produciendo insatisfacción. El autor señala que los factores de insatisfacción llamados higiénicos representan todos aquellos elementos que están relacionados con el entorno donde se efectúa el trabajo, entre los cuales se pueden citar a los salarios, la seguridad laboral, la gestión administrativa, las relaciones interpersonales dentro de la organización, entre otros. Por otro lado, los motivadores o satisfactores, son aquellos elementos que influencian a las personas generando un impulso positivo hacia el trabajo; entre éstos tenemos al logro o realización personal, el reconocimiento realizado por las personas con quienes interactúa, y el propio trabajo efectuado.

La importancia del modelo de Herzberg radica principalmente en el hecho que recuerda a los administradores de las empresas la existencia de dos factores relevantes dentro de los puestos de trabajo: por un lado se evidencia la presencia de las actividades laborales que están implícitas en las funciones que tienen a su cargo los individuos; por otro lado, se encuentran el entorno laboral donde los trabajadores se desenvuelven y efectúan sus tareas cotidianamente.

Herzberg también indica que las organizaciones tendrían más efectividad si generan situaciones laborales en las cuales se estructure el

trabajo en función de la maximización de oportunidades que permitan cubrir las necesidades de satisfacción de los individuos; además el autor indica los siguientes aspectos importantes:

- Los factores que provocan felicidad a las personas, no son los mismos que los hacen infelices en sus lugares de trabajo.
- Los factores de insatisfacción o higiénicos tienen una permanencia relativamente corta a diferencia de los factores motivacionales.

Es importante destacar que dentro del modelo planteado se determina que existe la posibilidad de que tanto los satisfactores como los insatisfactores puedan presentarse en la misma persona en un mismo momento, por lo que es importante que los administradores observen la importancia que tiene el conocimiento de las diferencias individuales que existen entre los trabajadores cuando se estructuren las estrategias o métodos de motivación que desean implementarse al interior de la organización, los individuos mantienen diferencias de comportamiento porque poseen diferentes factores de satisfacción o insatisfacción, que en muchos de los casos se encuentran complementados en una misma persona. No considerar estas diferencias, puede derivar en la aplicación de actividades motivadoras que no tengan los resultados óptimos que busca la empresa y que mejoren el desempeño laboral de los trabajadores.

En la tabla que se presenta a continuación se expone, de manera resumida, los modelos sobre motivación que se han analizado en los párrafos anteriores, considerando el autor y los factores más importantes que consideran en cada una de ellas

Tabla 3. Modelos sobre Motivación

MODELO	AUTOR	FACTORES RELEVANTES
Modelo Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC)	Clayton Alderfer	Se puede activar una necesidad de orden inferior, que ya estaba satisfecha, cuando una de orden superior no puede ser cubierta. Así, cuando los intentos por satisfacer las necesidades de desarrollo personal se ven constantemente frustrados, las necesidades de relaciones podrían convertirse una vez más el motivador clave.
Modelo de dos factores	Frederick Herzberg	Los factores de insatisfacción o higiénicos representan lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo, entre ellos se encuentran los salarios, las condiciones laborales, como las prestaciones, la seguridad en el empleo, las políticas administrativas, los procedimientos, la supervisión, las condiciones de trabajo y las relaciones con el jefe, con sus compañeros así como con sus subordinados. En cambio los satisfactores o motivadores, son aquellos cuya presencia puede impulsar hacia el trabajo, como el logro o realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo.

Fuente. Investigación bibliográfica efectuada
Elaborado por: El autor de la tesis

2.3.2 Desempeño laboral. El desempeño laboral se constituye en la variable dependiente que se aplica en la presente investigación, misma que a continuación se define teóricamente y sobre la cual se plantean los elementos que la integran y los modelos o métodos para medirlo.

2.3.2.1 ***Definición de desempeño laboral.*** El desempeño se refiere a los comportamientos laborales de los trabajadores que son necesarios para

alcanzar resultados y que se encuentran controlados totalmente por el individuo. Los resultados que se alcanzan de una actividad laboral no sólo están en dependencia con el nivel de rendimiento de la persona, sino también con factores externos tales como la estructura que poseen los procesos de trabajo, la facilidades de los trabajadores para acceder a los recursos financieros, tecnológicos, humanos, etc. (Moreno, 2001). Dentro de la definición de desempeño planteada por Moreno, se consideran dos factores que se comportan de manera inseparable e interdependiente. Uno de ellos está determinado por la conducta laboral de un individuo (funciones o actividades), y el otro está constituido por los objetivos planteados dentro de la organización. Es evidente que sin conductas laborales es imposible alcanzar los objetivos que se quieren obtener, y sin objetivos los comportamientos de los trabajadores no tendrían alguna relevancia para la organización.

Por su parte Bittel (2000), plantea que el desempeño se encuentra altamente influenciado por las expectativas que se genere una persona respecto del trabajo, la actitud que mantenga hacia los logros y su anhelo de armonía. Por tanto, el desempeño laboral está relacionado con los conocimientos y habilidades en las cuales se apoya un trabajador para desarrollar sus tareas buscando la consolidación de los objetivos de la empresa.

Al respecto, Ghiselli (1998), explica la forma como el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y características personales, claridad y aceptación del rol, y las oportunidades de realización. La importancia de este enfoque se centra en la afirmación que el desempeño del trabajador que se encamina conjuntamente con las actitudes y aptitudes que el mismo está en función con los objetivos que se quieran conseguir, y posteriormente con las políticas, normas, misión y visión de la organización. Al desempeño laboral se lo puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es la emitida por Stoner (1994), quien lo concibe como la manera de trabajo eficaz utilizada por los miembros de la organización para alcanzar objetivos comunes, en base a restricciones establecidas en reglas básicas determinadas con anterioridad. La definición planteada por Stoner básicamente considera que el desempeño laboral se explica desde la forma en la que los trabajadores realizan sus funciones eficientemente en la empresa con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Milkovich y Boudreau (1994), indican que el desempeño laboral está vinculado a las características que tiene cada persona, entre las cuales se pueden mencionar a las cualidades, necesidades y habilidades individuales, las mismas que interactúan constantemente entre sí, con la naturaleza de las tareas y con la organización en general. El desempeño laboral es el resultado derivado de la interacción entre todas estas variables.

Finalmente, para Quero, Mendoza y Torres (2014) el desempeño laboral se encuentra relacionado con el nivel de ejecución evidenciado por el trabajador en el cumplimiento de las actividades y funciones que le fueran encomendadas de manera muy significativa, que repercute en el logro óptimo de los objetivos planteados por la organización. Por su parte, Robbins (2001) manifiesta que el desempeño laboral posee dependencia con las capacidades físicas o intelectuales que necesitan los trabajadores para el desempeño eficiente de sus funciones, por lo que se vuelve imprescindible la realización de estudios actualizados sobre el perfil que los identifican. El autor considera que cada vez se vuelve más notorio el hecho que los empleados solicitan puestos que sean significativos, mediante los cuales obtengan mayores responsabilidades sobre los resultados derivados de su trabajo; es decir que le brinden mucho más autonomía, pero que así mismo, les permita una retroalimentación de los resultados obtenidos mediante el esfuerzo utilizado.

2.3.2.2 ***Factores que afectan el desempeño laboral*****.** Autores como Davis y Newtrons (1991) han encontrado diferentes variables que tienen

influencia sobre el desempeño de las personas en sus trabajos; estos autores aseguran que el desempeño laboral se puede valorar en función de varios elementos referenciales planteados tales como:

1. La motivación: la cual se puede presentar otorgada por la empresa, por parte del propio trabajador, y la motivación económica. El dinero que recibe una persona como retribución al trabajo realizado es un factor que motiva a los trabajadores, por lo tanto también hay que darle importancia sobre todo cuando se trabaja por metas.

2. Adecuación - ambiente de trabajo: para los trabajadores resulta muy importante tener las suficientes comodidades dentro de su lugar de trabajo por cuanto incrementa la probabilidad de un desempeño correcto por parte de los mismos. La adecuación del trabajador a su entorno laboral consiste en ubicar en un determinado puesto de trabajo a aquella persona que posea los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias que garanticen el desarrollo conveniente de sus tareas y funciones, y que además, demuestre motivación e interés por las características del trabajo a efectuar. Significa colocar en el puesto adecuado a la persona adecuada.

3. Determinación de objetivos: el planteamiento preciso de objetivos es una técnica eficiente para motivar a los trabajadores, por cuanto a través de la misma se establecen metas que deben ser alcanzadas en un período de tiempo limitado, luego del cual los individuos evidenciarán sentimientos de satisfacción por haber superado un reto. Los objetivos que se planteen deben ser objetivos, posibles de alcanza y de medir, deben convertirse en desafíos viables para el trabajador.

4. Reconocimiento del trabajo: el oportuno y pertinente reconocimiento de las tareas efectuadas por los trabajadores se constituye en una de las técnicas de motivación más importantes. Las personas perciben generalmente que sus jefes no suelen reconocer el buen funcionamiento demostrado por ellos, situación que se deriva en una desmotivación inmediata inclusive en el mejor de los trabajadores. Manifestarle públicamente a un

trabajador que está desarrollando adecuadamente su labor o demostrarle su satisfacción por las buenas acciones, es una actividad que carece de costo para la empresa, y además genera satisfacciones en los trabajadores al sentirse útil y apreciado por su organización.

Igualmente, Davis y Newstrom (1993) afirman que existen otros factores importantes que motivan el desempeño laboral en las empresas, los cuales no actúan de manera independiente, sino que interactúan continuamente para establecer un factor causal global que motiva a la ejecución eficiente de un trabajo, entre estos se tienen:

1. La relación entre las recompensas con el rendimiento deben desarrollarse de manera individualizada: Sobre este aspecto los autores se refieren al sistema de remuneraciones que se aplica y a las políticas de ascenso laboral utilizadas dentro de la empresa. Estos elementos administrativos deben ser percibidos como justos por parte de los trabajadores de una organización para evitar insatisfacciones que se transforman en desempeños inadecuados; las recompensas otorgadas en base a normas formales existentes en la empresa no deben poseer ambigüedades y deben acordes con las expectativas de los trabajadores.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son iguales puesto que tienen diferentes necesidades, y que también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales requeridas.

Es preciso que los trabajadores evidencien que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos; Rodríguez (2001) manifiesta que para encontrar las recompensas convenientes para cada puesto de trabajo, se debe valorar a los insumos dentro del sistema aplicado, considerando formas diferentes de ponderación. Se afirma que le reconocimiento directo y personalizado es la motivación más influyente que pueden utilizar los administradores. Considerando que los empleados tienen diferentes necesidades, se requiere que los gerentes considere esas

diferencias para individualizar las recompensas que se pretenden entregar ante los buenos resultados de las tareas efectuadas, es posible que lo que sirva para reforzar el desempeño de un trabajador, no sirva para la misma finalidad con otros trabajadores.

2. El dinero (remuneración) es un complejo incentivo laboral, y se constituye en uno de los principales motivos por el cual desarrollan un trabajo la mayor parte de las personas, sin embargo el dinero que recibe un individuo como retribución a su trabajo generalmente poseen distintos significados para quienes lo receptan. Para una persona que pertenece a un nivel económico bajo, significa obtención de alimento, salud, etc, mientras que para una persona rica, representa poder y prestigio. Debido a estas marcadas diferencias de significado, sería errado suponer que ante un aumento de dinero se obtendrán como resultado mayores niveles de productividad y satisfacciones laborales en el trabajador.

Davis y Newstrom (1993) sostienen que el dinero es considerado como un reforzador universal, quizás uno de los pocos que tiene esa característica de universalidad; este atributo se presenta por cuanto con el dinero es posible adquirir varios tipos de refuerzos, es un medio de acumulación o ahorro para prever la satisfacción de futuras necesidades y también puede utilizarse como un medio de inversión para generar más dinero. Las personas no trabajan propiamente por el dinero, por cuanto es un papel con poco valor real; la gente trabaja por cuanto el dinero es un medio que les sirve para la obtención de cosas. Pese a lo expresado, se debe recalcar que el dinero no es el único factor de motivación laboral.

A pesar de que los beneficios adquirieron mayor trascendencia en los últimos años, Koontz y Werkrich (1999) afirman que la remuneración sigue manteniéndose como el más importante de los factores para la motivación laboral. Pese a esto, una buena retribución laboral debería estar constituida por un valor en dinero fijo y variable, beneficios y adecuado entorno para el trabajo. Los autores consideran que el dinero permanece como un elemento relevante para la motivación laboral a pesar de los cambios importantes que

han tenido las normativas que regulan las compensaciones y beneficios, anteriormente los reclamos de los trabajadores se centraban en el incremento de las remuneraciones, mientras que actualmente los pedidos se enfocan generalmente en el mantenimiento de su fuente de trabajo o evitar disminuciones salariales.

Koontz y Werkrich manifiestan que ante la existencia del contexto citado, se vuelve necesario efectuar cambios en las reglamentaciones administrativas que se aplican, buscando el desarrollo de un sistema de remuneración más eficiente considerando que dentro de una organización es muy común que existan recursos económicos escasos que deben ser repartidos entre los integrantes de la misma como compensaciones o retribuciones por la labor efectuada. Ante esta situación, es recomendable estructurar un programa de incentivos que considere la individualidad de las necesidades que tiene cada persona.

De manera complementaria, los autores citados consideran que generalmente los jefes de niveles medio o bajo piensan que la retribución económica es la única recompensa que existe, y que además no pueden emitir opinión alguna respecto de los pagos ofrecidos a los trabajadores. Generalmente creen que únicamente los niveles administrativos superiores son los que tiene la potestad de poder asumir estas decisiones. Sobre esto, es necesario tener en cuenta que estos jefes inmediatos tienen otros tipos de incentivos, diferentes al pago de las remuneraciones, que pueden tener un elevado aprecio en los trabajadores. Muchas empresas desarrollan diversos programas de reconocimiento mediante los cuales se les entrega a los trabajadores eventos de capacitación, asistencia pagada a congresos o seminarios, tiempo libre, etc. En resumen, existen muchas maneras de motivar a un trabajador; en este propósito, lo más importante es que el administrador determine cuáles son los aspectos motivacionales más relevantes para sus trabajadores y éstas las cumplan al máximo posible mediante la entrega de incentivos disponibles dentro de la organización.

3. La capacitación del personal, según Davis y Newstrom (1993) es otro de los aspectos que también debe considerarse como un importante factor de motivación. Al respecto, se puede apreciar la presencia de cambios rápidos el entorno donde se desenvuelven las operaciones de las empresas, lo cual exige a las organizaciones a un mejoramiento continuo de sus procesos y productos para poder alcanzar niveles de competitividad que les permitan mantenerse dentro de los mercados y alcanzar los objetivos empresariales que se hayan planteado. Para tal propósito, se requiere que las empresas capaciten o entrenen permanentemente a sus trabajadores, en base al análisis de la necesidad de capacitación que tiene cada organización derivada de las diferencias existentes entre el desempeño laboral actual y el desempeño que se requiere en sus colaboradores.

Al respecto, Silicio (1995) manifiesta que mediante la capacitación y el desarrollo, las empresas pueden enfrentar sus necesidades presentes y futuras a través de una mejor utilización del talento humano que poseen, el mismo, que también se beneficia de la capacitación puesto que recibe el incentivo pertinente que les permitirá ser más eficientes en el cumplimiento de sus tareas, lo cual se traduce a incrementos de los niveles de productividad. De manera complementaria, Encina (2006) afirma que es necesario que se evalúen las competencias individuales de los trabajadores para que puedan desempeñarse de manera independiente. Debe brindarse a los individuos la oportunidad de evidenciar sus conocimientos y habilidades prácticas en un ambiente que no les implique tener riesgos personales o humillaciones.

4. Davis y Newstrom (1993) consideran también que es posible mejorar la motivación de los trabajadores mediante mejores relaciones interpersonales consistentes en una mayor participación en los equipos de trabajo, incremento de la colaboración con sus compañeros y adecuada interacción social. Cuando existe una alta participación de los trabajadores dentro de las actividades integrales de la empresa, se presentan altos beneficios motivacionales; pese a esto, existen muchos jefes o administradores que poco a nada hacen para incentivar una mayor participación de sus trabajadores. Los autores afirman que las personas

buscan satisfacer algunas de sus necesidades mediante la colaboración con otras personas, y que esta satisfacción se maximiza, cuando los individuos tienen libertad para escoger a las personas con las cuales desea trabajar.

Solana (1993) afirma que las interacciones entre personas, se presentan no sólo en las empresas, sino en cualquier lugar. Cuando estas relaciones humanas se fundamentan en normas aceptados por todos, en el reconocimiento y respeto mutuo, generan productivos vínculos amistosos y duraderas relaciones cordiales. Mantener un buen trato hacia las otras personas evidenciando respeto a las opiniones de los trabajadores, provoca que la convivencia laboral se mantenga en niveles de respeto recíproco, lo cual se constituye en uno de los factores más relevantes dentro de la conservación de óptimas relaciones humanas.

Es necesario acotar que la mecánica operativa expuesta se vuelve más viable cuando está presente un mayor grado cultural en los individuos que interactúen, por lo que resulta importante que al interior de las empresas se incentive constantemente una adecuada cultura organizacional en sus colaboradores, la misma que debe estructurarse considerando todos aquellas actitudes y aptitudes que se aceptan o rechazan dentro de la organización y que permitirá tener un personal colaborador más humano y mayormente comprometido.

Los individuos efectúan mejor sus labores cuando mantienen buenas relaciones con sus compañeros y jefes. El equipo de trabajo, que inicia como un medio para alcanzar una determinada finalidad, se transforma con el transcurrir del tiempo, en sí mismo en un fin; las personas acuden con mejor actitud a sus trabajos porque consideran importante mantener el contacto con sus compañeros mientras realizan similares tareas o actividades relacionadas con un mismo nivel orgánico funcional, y teniendo iguales responsabilidades, actitudes e intereses.

5. Davis y Newstrom (1993) también manifiestan que existe una gran influencia en la actitud de los trabajadores cuando se les proporciona todas

las condiciones necesarias en su entorno laboral para que puedan efectuar sus labores adecuadamente. Los trabajadores pasan una gran cantidad de su vida dentro de las organizaciones donde laboran, por lo que se debe garantizar que el entorno laboral sea un lugar acogedor y cómodo para el desarrollo eficiente de las actividades y funciones de sus colaboradores. Es más productivo para las empresas que a sus trabajadores les guste pasar muchas horas en su trabajo, a que sientan ansiedad por salir lo más rápido posible del entorno donde laboran.

Según Palomino (2000), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), mantiene una difusión a nivel mundial respecto de la gran influencia que tiene el adecuado entorno laboral, tanto físico como ambiental, sobre la productividad. También sostiene, que los trabajadores que realizan sus funciones dentro de un correcto entorno de interacción social y que considere además fundamentos y diseños ergonómicos, incrementan su nivel de motivación y de compromiso con la empresa. El autor considera que las organizaciones deben tener ciertas condiciones de trabajo que debe incluir, entre otras cosas:

- Lugares adecuados para almacenar y manipular materiales, con lo cual se podrá garantizar una correcta utilización de los espacios que se disponen en la empresa y eliminar los innecesarios esfuerzos físicos.
- Puestos de trabajo diseñados adecuadamente, para una realización más eficiente y segura de las tareas.
- Correcta utilización de las maquinarias, usando sistemas que permitan aumentar la productividad y disminuir los riesgos que representa la operación de las maquinarias por parte de las personas.
- Control de materiales peligrosos, buscando permanentemente la protección integral de la salud de los trabajadores mediante la eliminación del contacto que puedan tener ellos con sustancias dañinas.

- Adecuada iluminación, máximo uso de la luz natural, tratando de evitar el resplandor y áreas de sombra. Es recomendable seleccionar fondos visuales adecuados.
- Servicio pertinente de bienestar laboral. La existencia de sitios adecuados para descansar, entrega de ropa de trabajo, presencia de lugares para cambiarse y para servirse los alimentos, cobertura de salud y riesgos laborales, medios para la movilización, así como servicios de guardería para los hijos, son elementos muy reconocidos por los trabajadores y se constituyen en factores claves para mejorar tanto el nivel de productividad, como la motivación y compromiso adquirido con la empresa.
- Organización del trabajo, mediante una estructura adecuada de los flujos de los procesos laborales y materiales; establecimiento de protocolos que permita la realización de un trabajo en grupo coordinado, que sirva para incrementar la productividad.
- Montaje adecuado de los locales industriales, observando una buena protección del frío y calor, para aprovechar el aire y la ventilación natural, que permitirá eliminar las fuentes de contaminación. Esta situación contribuirá con la prevención de incendios y disminución de accidentes laborales.

Igualmente, Palomino (2000) afirma que los trabajadores valoran de manera relevante al ambiente de trabajo en el cual se desempeñan no sólo por el bienestar personal que les representa, sino también porque les facilita la realización de un eficiente trabajo. El autor manifiesta que los individuos prefieren trabajar en entornos físicos que sean los más seguros y cómodos posibles, con factores ambientales controlados adecuadamente, que tengan instalaciones aseadas y relativamente modernas, y que facilite el uso de instrumentales adecuados para efectuar las tareas de manera eficaz y de acuerdo a lo requerido por la organización.

2.3.2.3 ***Elementos que deben medirse del desempeño laboral*****.** El término desempeño se relaciona directamente con el concepto de

rendimiento, el cual se emplea muchas veces de manera poco estricta, considerando la relación entre los resultados y las conductas de las personas. Pese a que el rendimiento es conducta, no se puede afirmar que necesariamente toda conducta sea sinónimo de rendimiento, únicamente puede considerarse como rendimiento a aquella conducta que contribuye con el alcance de las metas. En términos generales se establecen 2 tipos distintos de rendimiento con base a las consecuencias que pueden tener para la organización (Borman y Motowidlo, 1993):

1. Rendimiento de tarea o intra-rol: son aquellas conductas que asumen los trabajadores relacionadas con las tareas que deben efectuar y las obligaciones de trabajo que deben cumplir; está integrada por varios elementos, tales como:

- Conocimientos, habilidades y/o técnicas que deben tener los trabajadores y que resultan necesarias para efectuar el trabajo.

- Capacitación para la realización de otras labores y actualización permanente para poder satisfacer los cambios que se presentan en la realización de las actuales tareas.

- Desarrollo del trabajo mediante la aplicación de las capacidades adquiridas para alcanzar las metas planteadas en la organización.

Los autores citados sostienen que el rendimiento de tarea, a su vez puede ser de dos tipos: el primero se fundamenta en la transformación concreta de insumos en diferentes bienes o servicios. El segundo considera la realización de actividades que faciliten la ejecución del primer tipo, entre las cuales se pueden citar, la dirección, la planificación y el control.

2. Contextual o extra-rol: Son comportamientos que no son exigidas formalmente por las empresas, pero que resultan ser necesarias e

importantes para el alcance del éxito global (Brief y Motowidlo, 1986). Estas conductas se caracterizan por ser:

- Voluntarias: No están incluidas entre las obligaciones de la función laboral.

- Intencionales: Los trabajadores mediante sus comportamientos son quienes deciden adquirir un compromiso con su empresa.

- Positivas: Buscan beneficios para la organización.

- Desinteresadas: no posee el bienestar personal como principal motivación, pese a esto, el mismo no está excluido de manera definitiva.

Según estos autores, los trabajadores pueden contribuir de distintas maneras con su entorno laboral:

1) Buscando mejorar las situaciones psicosociales de la empresa: mediante la promoción de la cooperación, fraternidad, confianza, comunicación, solidaridad, etc. entre los integrantes de la organización, o a través de la colaboración para terminar o disminuir los problemas entre ellos.

2) Incrementando su predisposición para aumentar el valor de la empresa por consecuencia de sus comportamientos laborales.

3) Manteniendo conductas que contribuyan con el ahorro de recursos utilizados por la empresa.

Otros autores como Bateman y Organ (1983) se refieren al rendimiento en el entorno como "conducta de buena ciudadanía organizativa"; Brief y Motowidio (1986) lo considera como "conducta organizativa prosocial"; mientras que Van Dyne, Cummings y McLean Parks (1995) lo denomina

"conductas suplementarias a la función", términos que poseen puntos en comunes, pero que no son totalmente equivalentes.

Por la importancia evidente que tiene este tipo de rendimiento, se ha convertido de gran interés para muchas investigaciones efectuadas, entre las cuales se puede citar el estudio realizado por Podsakoff, Ahearne y MacKenzie (1997) en un grupo de trabajadores de una fábrica de papel, con los cuales analizaron las consecuencias que tienen los comportamientos de ciudadanía organizacional sobre la calidad y cantidad del rendimiento de dichos operarios. Mediante los resultados llegaron a concluir que la conducta de ayuda y la deportividad tienen incidencia significativa sobre la cantidad de rendimiento, y que también la misma conducta de ayuda posee adicionalmente una influencia significativa sobre la calidad del trabajo.

A pesar de que las conductas del rendimiento contextual no forman parte de la estructura formal de las funciones de un puesto de trabajo, suelen convertirse en una expectativa implícita dentro de las mismas, e incluso dada las condiciones en las cuales se desarrolla el aspecto laboral y empresarial mundial actual, se considera que deben ser requisitos para casi la totalidad de los puestos de trabajo. Al respecto, Bowen y Waldman, (1999) sostienen que dada la extrema importancia que tiene actualmente la calidad total y la atención al cliente, este tipo de conducta debe convertirse en una exigencia más explícita en la mayoría de los trabajos.

Complementando lo expuesto anteriormente, MacKenzie, Podsakoff y Fetter, (1991, 1993) indican que las personas que tienen bajo su responsabilidad al personal de ventas le brindan una importancia significativa a las conductas de buena ciudadanía organizativa (civismo, altruismo, dedicación) al momento de desarrollar una evaluación del rendimiento de los negocios. Los autores concluyeron que la evaluación integral de un vendedor se establece en mayor nivel por sus conductas de buena ciudadanía que por las ventas realizadas. Por su parte, Motowidlo y Schmit (1999) se enfocan en investigaciones mediante las cuales se logró demostrar que el rendimiento

contextual tiene influencias sobre las evaluaciones realizadas por los supervisores respecto del rendimiento integral de los trabajadores bajo su control, y sobre otros estudios que señalan una permanente relación entre el rendimiento contextual y los índices que miden la eficacia en la empresa. Una investigación importante sobre el tema es la efectuada por Payne y Simsarian Webber (2006), quienes estudiaron la relación entre satisfacción laboral, compromiso afectivo, conductas de buena ciudadanía organizacional y orientación al servicio, satisfacción del cliente y lealtad del mismo. Los resultados del estudio permiten inferir que la satisfacción de un trabajador mantiene una relación directamente proporcional con las conductas de buena ciudadanía organizacional, con la orientación al servicio de los trabajadores, y desde la óptica del negocio, se estableció que se relaciona también con la satisfacción y lealtad de los clientes.

Se puede colegir que las conductas de rendimiento contextual son relevantes para el rendimiento que se desea tener dentro de las empresas, por lo que las mismas deberían plantearse y presentarse de forma explícita por parte de los administradores de las organizaciones para que los trabajadores le brinden la importancia que tienen.

Existe otro enfoque del rendimiento contextual que se está considerando para la realización de una gran cantidad de investigaciones (Fortmann, Leslie y Cunningham, 2002; Roberts, Harms, Caspi y Moffitt, 2007), esta óptica se relaciona con las conductas contraproducentes que pueden tener los trabajadores, es decir, aquellos actos efectuados de manera intencionada por algún trabajador que son considerados por la empresa como opuestos y negativos para la consecución de sus intereses. Ejemplos de estas conductas son:

- Robo y comportamientos relacionados
- Destrucción de la propiedad
- Mal uso de la información
- Mal uso del tiempo y los recursos

- Realización de comportamientos no seguros
- Absentismo
- Baja calidad del trabajo
- Consumo de alcohol y/o drogas
- Acciones verbales inapropiadas
- Acciones físicas inapropiadas

Las dos conductas de ciudadanía organizacional, han sido tema de debate: por un lado se sostiene que estos comportamientos son dos polos derivados de una misma matriz, y por otro lado se considera que son dos constructos diferentes que mantienen relaciones entre sí. En esta segunda argumentación se ubican Spector y Fox (2002) quienes afirman que los dos tipos de conductas se relacionan mediante la expresión de emociones, las mismas que pueden ser positivas, en el caso de la ciudadanía organizacional, o negativas, en el caso de los comportamientos contraproducentes.

Existen modelos de rendimiento que integran estos tipos de conductas, entre los cuales se puede citar a los realizados por Murphy (1989, 1990); Murphy y Cleveland (1995), quienes plantean un modelo que destaca cuatro grupos comportamientos en el trabajo:

- Comportamientos orientados a la actividad laboral.
- Comportamiento relacionado con el mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- Comportamientos generadores de inactividad (alcohol y drogas, absentismo).
- Comportamientos destructivos o peligrosos

Durante la misma época, Hogan y Hogan (1989) contribuyen con el diseño y validación de un indicador para medir la personalidad, el cual se estructuró para evaluar un constructo denominado delincuencia organizacional. Los resultados de varias investigaciones evidencian que las puntuaciones derivadas de esta medida están relacionadas con un amplio

campo de indicadores sobre los comportamientos laborales, positivos y negativos. Los individuos con puntajes bajos, se implican en muchos comportamientos laborales contraproducentes; los individuos con puntajes altos tienen tendencia a elevar la estimación en sus jefes y compañeros de trabajo.

En una investigación relacionada con el tema analizado y desarrollada por Roberts, B., Harms, P., Caspi, A., y Moffitt, T. (2007), se toma una muestra de jóvenes trabajadores para estudiar sus actitudes laborales, entre los hallazgos principales encontrados, los autores establecen que aquellas personas que durante su niñez y juventud habían presentado desórdenes en sus conductas estaban más inclinados a evidenciar comportamientos contraproducentes laborales.

Por su parte Salamin y Hom (2005) analizan la influencia que tienen los niveles de desempeño sobre la rotación de los empleados, para el efecto asumieron una muestra amplia de más de 11000 personas que laboraban en bancos suizos; los autores citados efectuaron su estudio en concordancia con la investigación efectuada por Trevor, Gerhart y Boudreau (1997), mediante la cual se pudo determinar que los trabajadores con mejor y peor desempeño tenían mayor rotación que los empleados con desempeños medios, además dentro de los resultados encontraron que el rendimiento y las salidas de la organización mantenían una relación curvilínea.

Así mismo, Campbell (1993) realiza estudios y presenta en su teoría del rendimiento un modelo de 8 factores relacionadas con el comportamiento del trabajador que se exponen a continuación:

- Competencia específica relacionada con las tareas del puesto: Nivel de capacidad que tiene un trabajador para realizar las actividades o técnicas básicas requeridas en el trabajo. Son los comportamientos específicos que se derivan de las diferencias que tienen las actividades básicas relacionadas con cada puesto.

- Competencias de actividades no específicas relacionadas con el puesto.
- Competencias para el desarrollo de la comunicación oral y escrita.
- Demostración de esfuerzo. Nivel de compromiso constante y fuerte que adquiere el trabajador con las actividades relativas puesto en situaciones normales y adversas.
- Conservación de la disciplina individual. Nivel con el cual el trabajador elude los comportamientos negativos en su entorno laboral, tales como el consumo de drogas y alcohol, el incumplimiento de las normas o el excesivo absentismo.
- Predisposición para colaborar con el trabajo grupal y de sus compañeros. Nivel de apoyo a sus compañeros en la solución de problemas, asumiendo una conducta ejemplar, y observando siempre los objetivos de la empresa.
- Supervisión/liderazgo. Comportamientos encaminados a influenciar en el rendimiento de sus compañeros de trabajo a través de la interacción personal.
- Gestión/administración. Actitudes dirigidas al planteamiento de objetivos para el área o empresa, organización de individuos y recursos o contribución para resolver problemas.

2.3.2.4 ***Evaluación del rendimiento.*** “La evaluación del rendimiento ha sido la práctica más ensalzada, criticada y debatida de todas las prácticas de gestión durante décadas” (Lawler, 1994). Evaluar el rendimiento de los trabajadores puede servir para muy diversos objetivos:

- Asumir decisiones fundamentadas sobre el personal: reconocimiento de retribuciones variables para el trabajador considerando el rendimiento que tienen y no únicamente el puesto que desempeñan.

- Incrementar el rendimiento de los trabajadores: identificar las fortalezas y debilidades que tienen las personas para fortalecer lo positivo y mejorar aquellos que sean deficientes.

- Convertirse en un medio para comunicar normas y valores: Implica el conocimiento en los trabajadores de las exigencias presentadas por la empresa y la manera para alcanzarlas.

- Verificar la validez de otras acciones relacionadas con el personal: entre las más importantes se pueden citar a la selección (qué rendimiento tienen los empleados reclutados mediante distintas fuentes), formación (verificar si los programas de capacitación están incidiendo en el mejoramiento del rendimiento de los trabajadores), retribución (cómo está funcionando el sistema de incentivos sobre el rendimiento de los trabajadores), entre otros.

En todos los casos que se tengan como objetivo para la medición del rendimiento de los trabajadores, éstas siempre deben estar vinculadas con los objetivos estratégicos que tiene la empresa. Acciones inadecuadas que se apliquen para medir el rendimiento contribuirán muy poco en el alcance de los objetivos de la organización. Entre las críticas más comunes que se plantean sobre la medición del rendimiento se encuentran: no se definen claramente los objetivos que se persiguen con la evaluación, estos objetivos no están relacionados totalmente con las estrategias asumidas por la empresa o en muchos casos, simplemente las contradicen. Otra crítica frecuente se relaciona con el hecho de que las mediciones del rendimiento en muchos entornos sólo suele utilizarse para encontrar deficiencias en los trabajadores y sancionarlos.

Las mediciones del rendimiento de los trabajadores deben usarse para determinar los niveles de desempeño que ellos tienen dentro de la organización, para que éstos puedan conocerlos y establecer diferencias entre su rendimiento y aquel que requieren de su trabajo, lo que les servirá

para poder mejorar y alcanzar los niveles óptimos. Para ello, también es necesario que las personas que son evaluadas conozcan los criterios que se aplican en la actividad evaluativa, es decir, todos los aspectos del trabajo que se están midiendo, lo que les servirá a los individuos para obtener información sobre la cantidad y calidad que la empresa espera de ellos en el desarrollo de su trabajo.

Un sistema de evaluación puede ser más eficiente dentro de una empresa, si además de que los criterios sean coherentes con el entorno laboral, éstos sean percibidos por los trabajadores evaluados como justos y se relacionen con otras prácticas aplicadas al personal como la retribución económica u otros incentivos. Los criterios que se seleccionen para la evaluación incidirán en el establecimiento de las medidas del rendimiento laboral. De manera general, se pueden presentar dos tipos de medidas:

1. Medidas objetivas. Se aplica una medición del rendimiento en base a lo que produce el trabajador con el desarrollo de sus funciones (como ejemplo se puede citar al número de unidades fabricadas o vendidas). El sistema más utilizado de esta forma de evaluación es la gestión administrativa por objetivos. Tomando a los objetivos de la empresa o de algún departamento como puntos referentes principales, se establecen metas y objetivos para la trabajadores, los cuales deben plantearse con la participación de los evaluados y el evaluador, deben ser medibles cuantitativamente, claros, específicos y delimitados por un periodo de tiempo determinado. Al final del tiempo establecido, se mide el nivel de consecución de los objetivos. Este tipo de medición comúnmente se apoya en la evaluación subjetiva.

2. Medidas subjetivas. Mediante este tipo de evaluación se estima en el trabajador el nivel de posesión de algunos atributos (evaluación por características) o también los comportamientos que evidencian en su puesto de trabajo (evaluación por conducta o competencias). Esta manera de evaluar el rendimiento en los trabajadores tiene como finalidad la motivación de aquellos comportamientos que están relacionados con el mejoramiento de los

resultados económicos. Esto implica que, a pesar de que un trabajador no haya alcanzado resultados buenos en la evaluación subjetiva, pero ha realizado todo lo disponible a su alcance, demostrando esfuerzo y compromiso, debería ser considerado para obtener buenas evaluaciones y no recibir sanciones injustas.

El peligro que tiene la aplicación de una medición subjetiva se relaciona con el hecho de que ésta puede brindar valoraciones poco correspondientes con el real rendimiento del trabajador, las cuales pueden derivarse de varios factores, tanto sociales como psicológicos, que influyen en las personas que evalúan al momento de aplicar la valoración subjetiva a otros individuos. (Balzer y Sulzky, 1992) consideran que lgunos de esos factores son los siguientes:

- Efecto halo: tendencia a desarrollar valoraciones parecidas en aspectos diferentes, lo cual provoca que los resultados obtenidos en la evaluación de un aspecto del trabajo incida en las calificaciones de otros aspectos medibles en el rendimiento del mismo trabajador.

- Error por restricción del intervalo: se presenta cuando la persona evaluadora limita todas las posibles mediciones a un conjunto pequeño integrado por un determinado rango de valores, lo cual puede originar que ante la aplicación de una restringida escala de medición para todos, se presenten errores de extremos buenos y malos, o de tendencia central. El error por restricción del intervalo y el efecto halo son los más analizados por los investigadores.

- Experiencia de la persona evaluadora: por regla general se conoce que las personas evaluadoras con baja experiencia tienden a ser más severos en las mediciones porque intentan demostrar la capacidad que tienen para hacer el trabajo y para asumir decisiones más complejas. Con la experiencia adquieren autoconfianza, disminuyen errores y se vuelven más equilibrados.

- Simpatías de la persona evaluadora por el trabajador evaluado: se pueden presentar situaciones en las que los resultados de la medición del rendimiento de un trabajador se deriven principalmente de las buenas relaciones y afecto generadas entre el evaluador y el evaluado, y no de la valoración justa de la cantidad y calidad de las tareas desarrolladas.

- Influencia de la autoevaluación del trabajador sobre el criterio del evaluador: si la persona evaluadora considera la autoevaluación positiva que tiene un trabajador sobre la eficiencia de las labores efectuadas, se generará en ella una presión externa que lo conducirá a la búsqueda de mayores justificativos para una baja calificación.

- Facilidad de observación: cuando una persona evaluadora pueda realizar una alta cantidad de observaciones del comportamiento del trabajador, tendrá una mayor posibilidad de que sean más acertadas las valoraciones que se determinen sobre la actividad laboral. Los evaluadores buscan información positiva que les permita caracterizar eficientemente el rendimiento de los trabajadores, para evitar las malas evaluaciones y consecuentemente las inconformidades con los resultados de la actividad evaluativa. Esta información positiva se la puede conseguir mediante un elevado número de observación del desempeño de los trabajadores.

En los actuales momentos, existe la tendencia hacia la utilización del método de evaluación denominado 360º, el cual consiste en la obtención de información desde diferentes fuentes relacionadas con el desempeño que tiene un trabajador dentro de la empresa tales como compañeros del mismo nivel jerárquico y subordinados, el mismo trabajador, jefes inmediatos y personas que reciban el servicio. La lógica que se aplica en este sistema de evaluación considera la presencia de varias dimensiones en el trabajo desarrollado, muchas de las cuales no pueden ser observados por el

evaluador, pero sí por otros individuos que tienen relación con el contexto laboral. Al establecerse una medición en base a la opinión de varios individuos, la retroalimentación se vuelve más fiable y válida con respecto a la evaluación única efectuada por un jefe (Mount, Judge, Scullen, Sytsma y Hezlett, 1998).

A pesar de que este sistema de evaluación es recomendable sobre todo para aquellas empresas que tengan trabajadores que mantengan permanente contacto con los clientes, éste también presenta algunos problemas en su aplicabilidad, puesto que las evaluaciones basadas en información procedente de diversas fuentes pueden presentar resultados con elevados niveles de discrepancias. Otro inconveniente se origina, por cuanto generalmente las personas que califican la labor de un trabajador no tienen los mismos indicadores o expectativas respecto al rendimiento adecuado que se debe alcanzar. Es posible que las variadas evaluaciones que se hagan sobre un mismo rendimiento obedezcan a que las personas evaluadoras tienen diferentes expectativas, y no a percepciones distintas sobre lo que el trabajador ha logrado conseguir.

Por otro lado, los administradores suelen relacionar a los causales de un rendimiento con ciertos factores internos identificados con las características del trabajador, situación que se evidencia mucho más cuando se encuentran bajos rendimientos. Este criterio es contradictorio con la opinión de los trabajadores, quienes atribuyen los resultados deficientes en su rendimiento a factores externos, no controlados por ellos, vinculados con el contexto laboral de la empresa. Las personas que evalúan mantienen actitudes más estrictas cuando evalúan comportamientos de los trabajadores que se derivan en efectos emocionales para el mismo evaluador, sobre todo si son graves, que otros tipos de comportamientos. (Primoff, 1980; Jaén, 2006).

(Moore y Small, 2007) manifiestan que las personas piensan, en muchas ocasiones, que ellos son más eficientes que las otras cuando operan

con tareas sencillas, y deficientes que otros individuos cuando tienen que enfrentarse con tareas complejas. Los autores plantean una explicación a este evento que se basa en la información diferencial, lo que significa que las personas tenemos una información más amplia sobre nosotros mismos que sobre los otros individuos que se encuentran en el entorno. A partir de lo expuesto, se explica porque los trabajadores consideran que su rendimiento está por arriba del promedio en tareas fáciles y por abajo de ese indicador en las actividades difíciles. Generalmente, esta percepción se incrementa en los trabajadores con una mayor información precisa de su comportamiento laboral y disminuye cuando éstos tienen acceso a información real sobre el desempeño de las otras personas.

Resulta importante destacar el estudio realizado por Korsgaard, Meglino y Lester (2004), quienes analizaron el nivel de acuerdo que se puede presentar entre las auto - evaluaciones y las evaluaciones aplicadas por los jefes, llegando a establecer la presencia de un mayor acuerdo entre ambos tipos de evaluaciones. Por su lado Judge, LePine y Rich (2006) estimaron el nivel que alcanza la relación entre el narcisismo con la auto-evaluación y evaluación de otras personas respecto al liderazgo, comportamientos contraproducentes, y rendimientos vinculados con las actividades y el contexto. En la investigación se encontraron hallazgos que permitieron determinar que el narcisismo mantiene influencia sobre la auto-evaluación de liderazgo aumentado y que se relaciona de forma negativa relevante con las evaluaciones aplicadas por los jefes; en resumen, los resultados indicaron que el narcisismo está más relacionado de forma negativa con el rendimiento vinculadas con el entorno que con el rendimiento en las actividades laborales.

2.3.2.5 ***Modelo de desempeño laboral de Campbell*****.** Este modelo desarrollado por Campbell (1990), es uno de los más importantes en el área de evaluación de comportamientos laborales de las personas que trabajan dentro de una empresa, y es el asumido para el desarrollo de la investigación para efectos de delimitar los indicadores que van a evaluarse durante el desarrollo de la tesis.

En su modelo, Campbell (1990) centra el análisis en los fundamentos más relevantes de la psicológica laboral, y en base a la misma, estructura una teoría innovadora relacionada con el desempeño laboral propio de los trabajadores. Campbell sostiene que el rendimiento propio de una persona es sinónimo de comportamiento laboral, y que este desempeño incorpora sólo a aquellas conductas vinculadas con el alcance de los objetivos planteados en la empresa. (Landy &Conte, 2005). El comportamiento en el trabajo suele tener las siguientes características:

- Es conductual: el comportamiento se observa, describe y verifica en las actividades o funciones que las personas realizan en su entorno laboral. (Moreno, 2001).

- Es episódico: no se puede considerar al rendimiento como una constante que se presenta con un valor definido e invariable dentro del tiempo de trabajo de una persona, puesto que el mismo sólo considera las actividades que tienen una evidente contribución con el logro de objetivos o estándares establecidos por la empresa, es decir, aquellas actividades relevantes del trabajo efectuado. (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997).

- Es evaluable: posible de poderse valorar, en lo posible, como positivo o negativo para medir la actuación efectiva laboral individual o de la empresa. (Motowidlo, Borman, Schmit, 1997)

- Es multidimensional: el rendimiento de un trabajador no está en dependencia únicamente de una sola variable, sino que depende de un conjunto de factores, determinantes indirectos y directos, o comportamientos laborales trascendentales para una empresa en la mayoría de entornos. (Moreno, 2001).

Campbell (1990) afirma que el rendimiento de un trabajador se puede predecir en base a los diferentes elementos que lo integran. Estos predictores o denominados también determinantes del rendimiento laboral pueden clasificarse en directos e indirectos.

Los determinantes directos son todas las actividades laborales que dependen únicamente del individuo e influencian directamente en su nivel de rendimiento, se relacionan con las tareas básicas que efectúa un trabajador y que se requieren por parte de la empresa. Se clasifican en:

- Conocimientos
- Destrezas o habilidades
- Motivación o motivos

Los determinantes indirectos, tienen una influencia sobre el rendimiento de los trabajadores a través de los determinantes directos, y no de manera directa. Se clasifican en determinantes indirectos internos, las cuales son propios de la persona, y determinantes indirectos externos, los mismos que se derivan del entorno laboral.

Determinantes indirectos internos:

- Capacidades o aptitudes
- Rasgos de personalidad
- Actitudes
- Valores
- Intereses

Determinantes indirectos externos:

- Disponibilidad de recursos
- Organización del trabajo, etc.

Según Campbell (1990) los diversos elementos que explican el rendimiento individual de un trabajador se integran en un sistema complejo

cuyas características principales son el permanente cambio, interacción y retroalimentación. El rendimiento de una persona, desde una perspectiva psicológica, no es una constante, y se encuentra afectado tanto por factores externos establecidos por los cambios tecnológicos, de estructura, de funciones, etc., como por factores propios del individuo relacionados con las variaciones en los niveles de conocimientos, las destrezas, las motivaciones, las aptitudes, actitudes, etc.

A nuestro criterio, muchas personas que tienen bajo su responsabilidad la coordinación de las actividades realizadas por el talento humano dentro de una empresa, que suelen declararse humanistas y que resaltan la complejidad del comportamiento humano, cometen el error de aceptar con mucha comodidad la tradicional pirámide de Maslow sin incluirle el aspecto motivacional personal, o asumen otras teorías de la motivación que generalmente son muy rígidas y estructuradas en base a criterios o estereotipos comunes en los cuales se define al trabajador como un recurso más que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos, y que consideran que éstos sólo deben obedecer órdenes superiores para tener un eficiente desempeño laboral. Cuando se analiza la motivación y desempeño laboral, no es recomendable establecer criterios generales inmutables para explicar el comportamiento que tienen los trabajadores en un determinado contexto.

Las teorías asumidas para la investigación son coherentes con los principios humanistas y aceptan, como un argumento común, que **la motivación es idiosincrásica y única**, que depende en gran parte de las experiencias previas de cada individuo que conformaron sus intereses relativos y sus respectivos motivadores, y de las necesidades insatisfechas, situación existente y alternativas actuales.

No existe una motivación de las personas, sino una motivación para cada persona en un momento y contexto determinados. La genuina finalidad de un profesional de los recursos humanos es conocer la inclinación motivacional de cada uno de sus clientes internos en el ámbito de la organización de que se trate. Los departamentos de personal o las personas

que tienen responsabilidad sobre el control de los trabajadores, sólo tienen sentido si tratan la motivación de cada persona como un caso único.

2.3.2.6 ***Modelo integrado de motivación Laboral*****.** Luego de efectuar una pertinente revisión bibliográfica, el autor de la tesis considera apropiado para los intereses de la investigación asumir el modelo integrado de motivación laboral que fue desarrollado por Quijano y Navarro (1998) en un artículo científico cuyo título es: Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida, cuyo resumen de los elementos más importantes se exponen a continuación:

A partir de las propuestas planteadas por Maslow (1954), McClelland (1951,1961), Alderfer (1972), Vroom (1964), Adams(1965), Bandura (1977) y Hackman y Oldham (1974, 1980), los autores citados proponen un modelo de la motivación que integra los diferentes conceptos expuestos y establece las relaciones entre ellos.

Inicialmente en el modelo se considera que las necesidades activadas de las personas se constituyen en el origen energético de la motivación que tienen los individuos. Una persona que no tenga activadas sus necesidades, de cualquier nivel que estas sean, actuará con evidente apatía, sin energía, y demostrará una nula predisposición para alcanzar algún tipo de objetivo individual u organizacional. Es evidente que todas las personas tienen diferentes necesidades que buscan satisfacer, siendo el trabajo una de las alternativas o medio que les contribuye en su consecución. En base a esto, es lógico pensar sobre la pertinencia de establecer cuáles son las necesidades activadas que tiene cada persona, o lo que es lo mismo, qué motiva a cada individuo, y en qué intensidad se presentan dentro de que los individuos. Esta es la fase inicial ineludible para la aplicación de cualquier sistema que busque medir la motivación de un trabajador.

Seguidamente se debe precisar cuáles son los procesos mentales que se activarán de forma inmediata en los individuos. Los autores consideran

que el primer proceso mental que se pone en marcha es el denominado instrumentalidad, misma que se manifiesta en una relación circular como aparece en el gráfico 2, y que se origina a través de la experiencia y percepción que la persona tiene de la conexión existente en la empresa, entre la realización eficiente de las tareas y la satisfacción de necesidades mediante recompensas logradas. Este enlace entre las necesidades activadas y la instrumentalidad da inicio a lo que los autores denominan motivación esperada (IMEs).

Luego que el individuo ha activado tanto su interés relacionado con las necesidades insatisfechas que tienen, como la voluntad para desarrollar actividades que permitan satisfacerlas, y perciba que podrá conseguirlo mediante la ejecución eficiente de su trabajo, aparecen otros procesos cognitivos que igualmente influyen en la modulación de la motivación esperada inicial.

El primero de esos procesos señalados por los autores es la auto eficacia. Si los trabajadores no se sienten con la capacidad necesaria para realizar un buen trabajo y alcanzar resultados significativos con su esfuerzo, mostrarán tendencia a disminuir o abandonar su determinación para esforzarse en conseguir sus objetivos y satisfacer sus necesidades, a pesar de encontrarse activadas. Bandura (1977) señala la forma como se genera la auto eficacia en las personas. En el caso específico de una situación que implique ejecución de tareas o funciones laborales, la mayor parte de ella se deriva a partir de las experiencias exitosas previas que haya tendido el individuo y de la consecución de desempeños y resultados eficientes.

El segundo proceso indicado por los autores es el de los estados psicológicos críticos de Hackman y Oldham (1976). Se requiere que las personas estén totalmente conscientes de que los resultados que obtienen en su trabajo dependen directamente del esfuerzo demostrado, y que tanto los resultados como su trabajo son significativos e importantes para la empresa y para quienes conviven en su entorno. La presencia de cualquier valor negativo

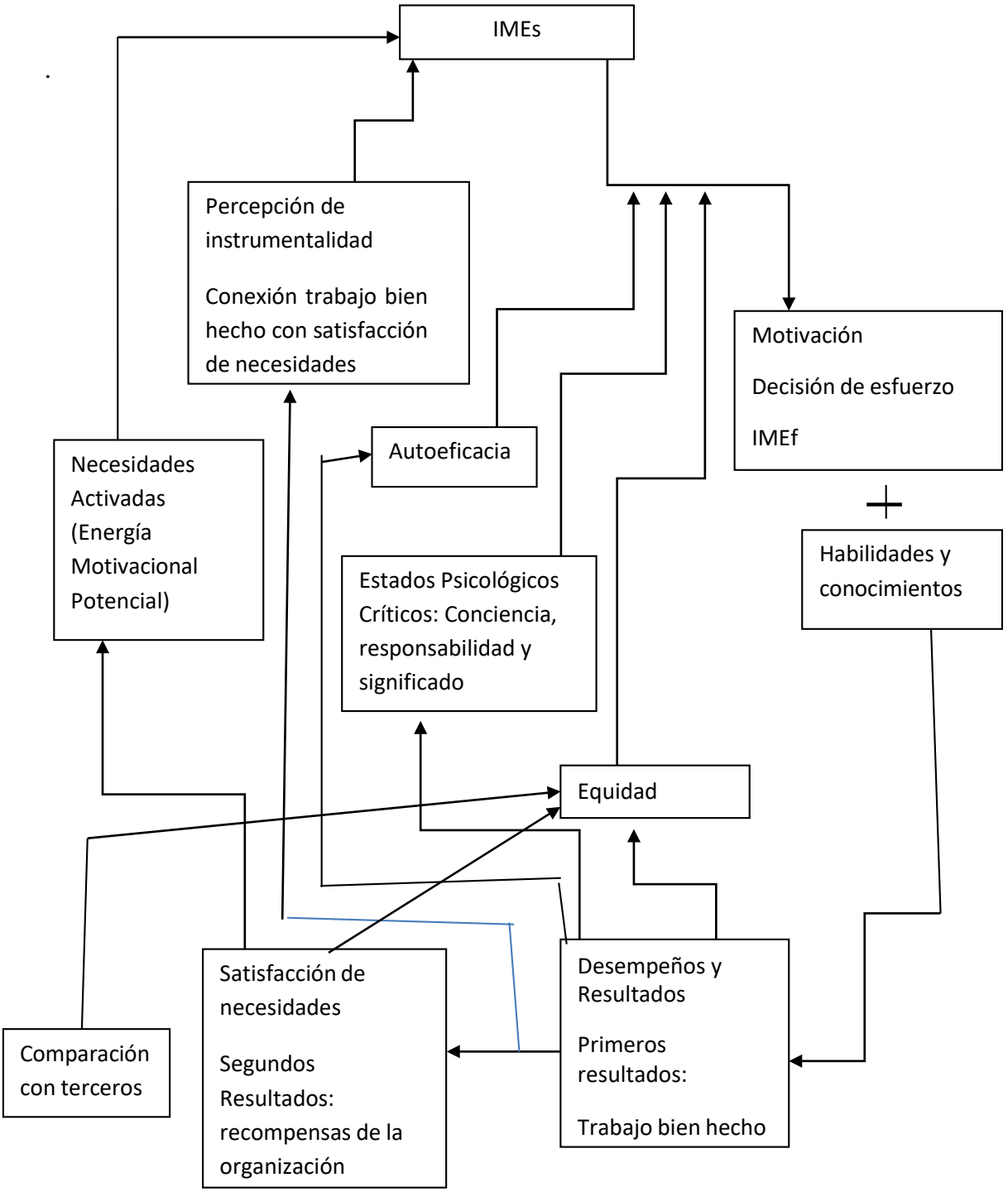
dentro de estos procesos cognitivos, disminuirá la motivación y debilitará la intensidad del esfuerzo que se tiene para la ejecución de las actividades. Contrariamente, los valores positivos en este proceso cognitivo incrementan la intensidad del esfuerzo laboral, el mismo incidirá en desempeños con altos rendimientos cuando se anexa a los conocimientos y habilidades apropiadas para la realización de las tareas.

Por último, los autores consideran la percepción de equidad por parte de los trabajadores. Si las personas tienen experiencia de que a pesar de realizar ingentes esfuerzos en sus labores y lograr trabajos de eficiente nivel, la empresa no les reconoce recompensas justas, perderán motivación para la ejecución de las tareas y decaerá el esfuerzo invertido en ellas. Los trabajadores deben tener plena conciencia de que dentro de la organización se aplica una relación ecuánime entre sus prestaciones y contraprestaciones, comparadas con las que se evidencian en los compañeros de trabajo de su entorno o con trabajadores de otras empresas que realizan actividades similares en condiciones semejantes.

El proceso que se plantea en el modelo mantiene un constante dinamismo puesto que los elementos que lo integran mantienen una permanente interacción e interdependencia entre ellos. Los autores representan el proceso mediante el gráfico 2, en la misma se pueden observar las relaciones que se plantean en el modelo. Resulta importante destacar que un tema de alto interés para estudios posteriores sobre la motivación, lo constituye el desarrollo de posibles simulaciones aplicando el modelo. En este sentido, el análisis de las interacciones continuas establecidas en el modelo se establece como una primera explicación sobre la dinámica motivacional en el contexto laboral, la misma que al ser asociada con algunas teorías matemáticas, como la teoría de los atractores o la teoría del caos, puede contribuir con la obtención de resultados relevantes, razón por la cual a criterio de los autores de la investigación, se puede asumir como una línea interesante y novedosa para futuros estudios.

Gráfico 2. Modelo integrado de la Motivación Laboral (Trabajo – exigencias del puesto)

.



Fuente. Artículo: Santiago d. De Quijano y José Navarro Cid. Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida. Cuestionario ASH-MOT para la medición de la motivación laboral

2.3.2.7 ***La Productividad Laboral*****.** Respecto al concepto de la productividad, Quesnay (1766), quién es considerado como precursor de los juicios emitidos sobre economía, consideraba que un individuo mantiene como norma base de su comportamiento la obtención de un máximo de satisfacción con el menor esfuerzo o gasto posible. Esta afirmación se relaciona directamente con la definición económica del utilitarismo y contiene los algunos elementos antecedentes que son considerados cuando se analiza la productividad de una persona o empresa.

Adam Smith (1776) se introduce al análisis del criterio sobre la productividad desde su investigación de las causas y consecuencias que se obtienen de la división del trabajo, las particularidades identificativas de los trabajadores, y el desarrollo tecnológico y la innovación. Sobre el tema, Smith en su libro llamado La Riqueza de las Naciones, afirma el incremento de los factores que inciden en la productividad laboral se relaciona principalmente con la división del trabajo que se efectivice dentro de la organización, es decir, la división del trabajo determina la aptitud, actitud y la destreza que se evidencia en su trabajador al momento de realizar sus actividades.

A partir de otra perspectiva de opinión económica, Karl Marx (1980) aborda el concepto de productividad en su libro El Capital. Este autor enfoca su criterio tomando como referencia de estudio la actividad productiva que se desarrollaba en esa época en el sector agrícola e industrial, concretamente en la producción textil. Marx establece un nivel de diferencia entre el criterio de productividad y el de intensidad del trabajo, considerando que:

> “el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto... ” (Marx; 1980)

Además afirma que la productividad del trabajo representa un crecimiento de la producción que se fundamenta en el aumento de la aptitud productiva del trabajo manteniendo constante la fuerza de trabajo utilizada,

mientras que la intensidad del trabajo es un crecimiento de la producción basado en la ampliación del tiempo real usado de la fuerza de trabajo. Es importante señalar que Marx también incluye en su definición a las características propias de la ciencia y la tecnología que se aplican en un proceso productivo, a más de las características o destrezas que tienen los trabajadores.

Complementariamente y para interés de nuestra investigación, es importante destacar que Levitan y Werneke (1984) señalan como factores que influyen en la productividad a la tecnología, la educación y la calificación de la fuerza de trabajo, los cambios en la utilización de la planta y el equipo, y la organización. Los autores resaltan la presencia de dos corrientes mediante las cuales se explican el descenso de la productividad global: 1) la económica, mediante la cual se aprecian las tendencias que se presentan en la productividad, misma que considera factores macroeconómicos que mantienen una relación directa con el crecimiento, entre los que se destacan la inflación, variaciones de la demanda y el avance de la tecnología, y 2) la institucional, que enfoca sus criterios, respecto a la productividad, en el comportamiento y permanentes interacciones que suceden entre los principales agentes económicos.

Los autores aceptan que el índice más común utilizado para evaluar la productividad es aquél que relaciona el número de unidades producidas con el número efectivo de horas trabajadas, sin embargo, indican que no es la única manera que se puede utilizar para medir la productividad, y resaltan el modelo propuesto por Denison (1990) en cual se incluye a los factores de la producción (capital, trabajo, tierra), resultado unitario por input (insumo), factores no regulares como las paralizaciones, y el crecimiento en el conocimiento.

A nuestro criterio la **productividad laboral en las pequeñas empresas** puede estar encaminada a la consecución de una serie de objetivos planteados con antelación y al mantenimiento de un apropiado

entorno laboral a través de la aplicación de determinadas acciones y la utilización de los recursos que posee dentro de un tiempo específico. Para conseguir una buena **productividad empresarial** es necesario desarrollar una buena gestión del negocio aplicando técnicas administrativas apropiadas y pertinentes con el contexto laboral que les permitirá el alcance de la ansiada sostenibilidad en el tiempo y permanencia de la empresa dentro de los mercados cada vez más competitivos.

Los **factores de productividad laboral** son todas aquellas actividades que representan algún tipo de efecto sobre el rendimiento que tienen las empresas. Entre estos factores se pueden citar al absentismo, la rotación de los trabajadores, el desempeño de la maquinaria, y otros relacionados con el clima interno y externo que tiene cada empresa que norman el desempeño de los trabajadores dentro de la misma, entre los cuales se destaca la cultura organizacional.

Al analizar la **productividad** se presentan dos conceptos que son diferentes pero que mantienen una evidente relación: productividad laboral y eficiencia, el primero tiene que ver con la eficacia, mientras que el segundo implica alcanzar metas de determinada manera, optimizando el uso de los recursos financieros, humanos e infraestructura que tiene la empresa. Además hay que señalar que existe una estrecha vinculación entre la calidad y la productividad de las empresas. Un mejoramiento de la calidad puede dar lugar a un incremento de la productividad y viceversa; por ejemplo, cuando se obtiene una reducción de costos derivada de procesos con elevados controles de la calidad de los procesos productivos, se obtendrá un incremento del nivel de productividad.

2.3.3 Las pequeñas empresas. La definición de pequeña empresa forma parte de una definición global sobre las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y por ende de la definición de empresa; al respecto, Pallares, Romero y Herrera (2005), autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", determinan que la empresa es "un sistema dentro del cual una persona

o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado". De manera complementaria Zabala y Proaño (2014) establecen que “Las Pymes son organizaciones llenas de dinamismo, innovación y creatividad. Su capacidad de adaptación, flexibilidad y versatilidad empresarial les permite ser un motor importante de la economía ecuatoriana”. Considerando estos criterios se entiende que las Pymes son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias que identifican a este tipo de organizaciones económicas.

Según Zabala y Proaño (2014), por lo general en Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se pueden destacar las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Las Pymes en Ecuador se encuentran desarrollando actividades relacionadas con la producción de bienes y servicios; La importancia que tienen las Pymes en el Ecuador según el Servicio de Rentas Internas (SRI) se fundamenta en que estas organizaciones económicas se constituyen en la base del desarrollo social del país puesto que efectúan acciones productivas, adquieren productos o agregan valor a ciertos bienes, con lo cual contribuyen ampliamente con la generación de empleo de la población y riqueza para la Nación.

Las clasificaciones aplicadas para micro, pequeñas, medianas y grandes empresa mantienen algunas características comunes, sin embargo existen varias particularidades que se pueden considerar dentro de las normativas de cada región y país. Así, la Unión Europea clasifica como microempresa a las organizaciones económicas que tengan menos de diez trabajadores, o que registren una facturación de ventas anuales menor a dos millones de euros. En cambio, en los Estados Unidos de Norte América, la entidad Micro Enterprise Works determina que las microempresas son aquellos negocios con menos de cinco trabajadores. En Centroamérica, el criterio más común utilizado para definir como micro y pequeña empresa es el número de trabajadores que tienen; en la región el consenso aceptado es que para estar dentro de esta clasificación la organización debe tener menos de diez trabajadores como microempresa. (Gutiérrez, 2009). Para el caso ecuatoriano, la investigación asume la clasificación señalada en al Plan Nacional de Desarrollo. De acuerdo con lo señalado en el Plan, preparado por la Comunidad Andina de Naciones, las empresas se clasifican considerando las siguientes variables: el número de empleados efectivos, el valor bruto de las ventas anuales y el valor de los activos totales. (Presidencia de la República, 2007).

Tabla 4: Clasificación de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas por el Número de Empleados, Valor Bruto en Ventas Anuales y Valor de Sus Activos Totales

Clasificación	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número	1 a 9	Hasta 49	50 a 200	Mayor a 200
Ventas anuales	100.000	1.000.000	1.000.001 a 5.000.000	Mayor a 5.000.000
Activos totales	Menor a 100.000	100.001 a 750.000	750.001 a 4.000.000	Mayor a 4.000.000

Fuente: Proyecto de Ley PYMES y Proyecto de Estatuto Andino para las MIPYMES
Elaborado por: El autor de la tesis

2.3.3.1 ***Fortalezas de las PYMES.*** Las Pymes en Ecuador desarrollan un papel estratégico dentro de la sociedad, por cuanto representan una importante aportación para desarrollo socio económico del país; pese a esto, la evolución de los comportamientos de los negocios derivados de la globalización las ha afectado negativamente provocando en varios casos la

desaparición de algunas de estas organizaciones. Las Pymes, en términos generales tienen fortalezas entre las cuales se destacan que éstas representan aproximadamente el 75% de las compañías en Ecuador y que concentran más del 70% de los empleos que se generan dentro del país (Ekos Pymes, 2015). Además de las citadas en la revista de economía nombrada, se reconocen otras fortalezas para las pymes, mismas que se citan seguidamente:

- Participan del 50% de la producción
- Amplio potencial redistributivo
- Capacidad de generación de empleo
- Amplia capacidad de adaptación a las demandas del mercado
- Estructuras empresariales horizontales

2.3.3.2 ***Debilidades de las PYMES*****.** En Ecuador, las Pymes están delimitadas por el capital social, volumen de ventas, cantidad de trabajadores, así como por el nivel de producción o activos registrados en sus balances (SRI, 2016). Una de las principales debilidades de las Pymes consiste en que en términos generales disponen de limitados recursos económicos, humanos y financieros, no tienen incidencia directa sobre los precios del mercado, por lo que su permanencia competitiva o crecimiento dependen de la capacidad de adaptación y cambio (Durán & Isusi, 2013). En el Ecuador las Pymes se caracterizan por desarrollar actividades donde prevalece la informalidad y baja gestión técnica organizacional, razón por la cual muchas de éstas tienen tendencia a fracasar durante sus primeros años de actividad económica (Revista Ekos, 2015). En una investigación publicada en la revista citada, se exponen otras debilidades que poseen las Pymes, las cuales se resumen a continuación:

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos.
- Insuficiente capacitación del talento humano.
- Insuficiencia de financiamiento.

- Insuficiente cantidad productiva.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

2.3.3.3 ***Características de las PYMES*****.** De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto se podría asumir que las siguientes son las características generales con las que cuentan las Pymes (Méndez, 1996):

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa. Su administración es empírica.
- Su número trabajadores crece y va desde 10 a 50 obreros en las pequeñas empresas y de 51 hasta 99 en las medianas empresas (En el entorno ecuatoriano).
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento: la pequeña empresa tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado, que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Dentro de las Pymes se puede encontrar a una gran variedad de empresas dedicadas a actividades industriales, comerciales o de servicios que mantienen aceptables niveles de eficiencia y competitividad: empresas rurales donde labora todo el núcleo familiar; proveedores que abastecen a empresas más grandes, productores pequeños que ofertan de manera

independiente bienes para el mercado local; asociaciones de personas que brindan diversos servicios.

En base a lo establecido por el Centro de Estudios Bonaerenses (CEB, 1993) dentro de las Pymes se integran tres tipos principales de organizaciones económicas, a dos de éstas se las puede considerar como claros exponentes de la evolución económica y tecnológica que se presenta a nivel mundial. El primer tipo engloba a las Pymes flexibles, innovadoras, que invierten y asumen riesgos; estas unidades económicas son tomadas como referentes cuando se emiten criterios que reconocen las potencialidades que tiene un determinado sector. En el segundo tipo se encuentran la Pymes subcontratistas, que se originan a causa de las estrategias de las grandes empresas para abaratar costos principalmente, situación que las convierte en dependientes de ellas. Por último, en el tercer tipo se ubican a la Pymes informales o duales, son aquellas que sobreviven en el mercado principalmente por las protecciones que les brinda el Estado mediante ciertas leyes que les reconocen subsidios, exoneraciones tributarias, facilidades de financiamiento, etc.

2.3.3.4 ***Tratamiento tributario de las PYMES.*** Para fines tributarios el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, 2016) clasifica a las Pymes en:

- Personas naturales
- Sociedades

La clasificación dentro de la cual esté incluida la Pymes depende del Registro Único de Contribuyentes (RUC) que tenga la empresa para la realización de sus actividades dentro del territorio ecuatoriano. Al respecto, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) considera como personas naturales a todas aquellas personas, nacionales o extranjeras, que se dedican al desarrollo de actividades económicas lícitas, quienes deben obligadamente estar inscriptos en el RUC, generar y entregar a sus clientes comprobantes de venta debidamente aprobados por el SRI por todas sus operaciones

efectuadas, y cumplir disciplinadamente con sus declaraciones de impuestos en base a la actividad que realizan.

A su vez, las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Las personas naturales obligadas a llevar contabilidad son todas aquellas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas y que tienen por lo menos una de las siguientes condiciones:

- Desarrollen sus operaciones con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1ero. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta. La fracción básica desgravada para el 2020 es de US $ 11315, por lo tanto, el capital propio referido es de US $ 101835
- Tengan ingresos brutos anuales derivadas de sus actividades, dentro del ejercicio fiscal inmediato anterior, superiores a 15 fracciones básicas desgravadas, es decir US $ 169725.
- Posean costos y gastos anuales, imputables a la actividad económica efectuada, dentro del ejercicio fiscal inmediato anterior, superiores a 12 fracciones básicas desgravadas, lo cual equivale a US $ 135780.

Las personas naturales que cumplan alguna de las 3 condiciones citadas están obligadas a llevar contabilidad con la responsabilidad y la firma de un contador legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), para lo cual deberán aplicar el sistema de partida doble, en idioma castellano y lo registros deben efectuarse en dólares de los Estados Unidos.

Las personas naturales que no cumplan con ninguna de las 3 condiciones expuestas, entre los cuales se pueden encontrar profesionales, comisionistas, artesanos, y otros trabajadores autónomos que no posean título profesional y no sean empresarios, no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo, deben mantener un registro de sus ingresos y egresos.

Sobre las Sociedades, el SRI las define como personas jurídicas que están dedicadas a la realización de actividades económicas lícitas amparadas en una propia figura legal. Las sociedades se dividen en privadas y públicas, según el documento de constitución o creación de las mismas.

Las Sociedades o personas jurídicas poseen como obligación su inscripción en el RUC; la emisión y entrega de comprobantes de venta debidamente autorizados por el SRI por todas sus transacciones y la presentación de declaraciones de impuestos de acuerdo con su actividad económica. Los plazos que tienen las sociedades para la presentación de las declaraciones tributarias están establecidas en base al noveno dígito del RUC. Las Sociedades deberán llevar la contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), utilizando el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos. El incumplimiento, por parte de las sociedades, de las normas establecidas y vigentes es sancionado en base a lo determinado en el Código Tributario.

2.3.3.4 ***Situación actual de la Pequeña Empresa en Ecuador.*** Las micro, **pequeñas** y medianas empresas (Mipyme) dentro del conjunto de empresas que se desarrollan en el Ecuador mantienen un representación relevante; afirmación que se fundamenta en la información del último Censo Nacional Económico del 2010, en el cual se establece que aproximadamente de 99 de cada 100 negocios se ubican por sus características dentro de las Mipymes. Este dato estadístico es la base para establecer la alta importancia que tienen las micro, **pequeñas** y medianas empresas dentro de la economía ecuatoriana por la amplia generación de fuentes de empleo y contribución al sistema productivo local.

Dada la presencia importante de las Mipymes dentro del sistema económico ecuatoriano, es imprescindible que se considere la alta relevancia que éstas representan cuando se analice y explique el desarrollo y comportamiento de las actividades productivas y comercializadoras

realizadas dentro de un sector específico; para de este análisis establecer conclusiones que permitan estructurar estrategias, normativas o políticas tanto públicas como privadas que busquen el mejoramiento de la producción empresarial en el ámbito local, regional o nacional.

En el caso específico de las pequeñas empresas, se conoce que éstas representan aproximadamente el 3.8% del total de la empresa nacional ecuatoriana, porcentaje que mantiene una tendencia hacia el crecimiento por cuanto existe un relevante 95.2% de las empresas que se encuentran dentro de la categoría de microempresas que permanentemente buscan subir de nivel en la situación empresarial que ostentan.

Respecto de la importante aportación de la pequeña en la generación de empleo nacional, cabe indicar que 17 de cada 100 puestos de trabajo que existen en el país se generan a partir del funcionamiento de las pequeñas empresas, de lo cual se puede deducir la relevancia que tiene esta categoría de empresas para la existencia de empleo dentro del mercado laboral ecuatoriano, situación que se convierte en la principal justificación para impulsar un mayor apoyo a este nivel de empresa mediante las gestiones privadas y públicas que permitan a las mismas el acceso a los servicios financieros y no financieros que les permita competir dentro de los mercados y crecer empresarialmente; otra manera de apoyo que puede brindarse a las pequeñas empresas es mediante la creación y aplicación de leyes que permitan un mejor desarrollo de esta importante actividad empresarial; ejemplo de esta normativa es la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que se encuentran en vigencia actualmente. Es necesario acotar que la generación de empleo por parte de la pequeña empresa, generalmente disminuye el subempleo o empleo informal que caracteriza al funcionamiento de las microempresas.

Sobre la aportación que tienen las diferentes empresas, según su tamaño, en la generación de ingresos mediante la venta de bienes y/o servicios producidos, se puede determinar un mayor nivel de aporte por parte

de las pequeñas y medianas empresas, manteniendo una relación aproximada que indica que 39 de cada 100 dólares que se generan dentro del aparato productivo ecuatoriano se derivan de las empresas clasificadas como pequeñas y medianas.

Además, si se efectúa un análisis combinando las variables ingreso por ventas generadas y número de empleados que poseen, se puede calcular la productividad laboral que tiene cada empresa según la clasificación a la que pertenezca. De acuerdo con los datos presentados por el Censo Nacional Económico (Cenec), mismos que fueron analizados por el Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, se puede apreciar que la productividad laboral en el Ecuador se muestra con tendencia al incremento en base al aumento del tamaño de la empresa; los datos y el análisis indican que una microempresa tiene aproximadamente US $ 39,000 de ventas por empleado; una pequeña empresa mantiene aproximadamente US $ 85,000 de ventas por empleado; una mediana empresa posee un aproximado de US $ 90,000 de ventas por empleado; mientras que una empresa grande obtiene US $ 107,000 de ingresos por cada empleado.

Esta tendencia progresiva del crecimiento de la productividad laboral, se constituye en un elemento justificativo para analizar las causas que pueden estar originado la brecha productiva que se presenta, entre empresas de diferente tamaño en el sector productivo nacional, relacionándolo con el aspecto motivacional que tienen los trabajadores de la pequeña empresa de la provincia de Manabí.

Con respecto al reparto de las Pymes considerando la actividad económica principal que realizan, puede señalarse que la mayoría de ellas se dedican a actividades relacionadas con la venta de servicios, sector productivo en el cual están involucradas aproximadamente el 70% de pequeñas y medianas empresas ecuatorianas; en orden de importancia se encuentran las Pymes vinculadas a la actividad comercial, con una representación del 22%, y finalmente en la tercera posición, con un 8%

aproximado de participación, sin que esto implique menor importancia para la economía nacional, están las Pymes cuyas actividades se enfocan en la producción manufacturera.

Es importante notar que en las actividades productivas de las microempresas y de las Pymes se evidencia un predominio de participación en acciones relacionadas con el comercio y el servicio; las cuales, según el criterio de la misma Cenec, están orientadas principalmente a la satisfacción de necesidades que son consideradas básicas para las personas, tales como la alimentación y el vestido. Estas actividades productivas de las Mipymes tienen como característica principal, en la mayoría de casos, el bajo nivel de incremento de valor agregado a partir de la producción efectuada.

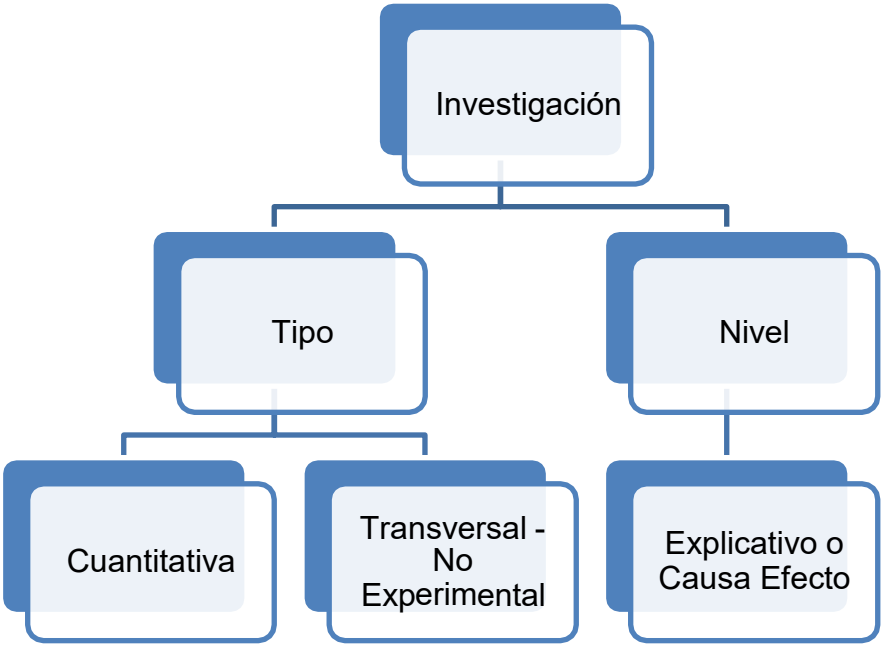
Capítulo 3: Metodología

La metodología que se aplicó en la investigación se describe mediante los tipos de investigación que se usaron y con el diseño que se aplicó en la misma:

3.1 Tipo y diseño de la Investigación

La investigación realizada es de tipo **Cuantitativa** por cuanto la metodología cuantitativa según Tamayo (2007), se fundamenta en contrastar teorías existentes con anterioridad en base al planteamiento de hipótesis que surgen de la misma, para lo cual se determina una muestra de manera aleatoria que representa la población objeto de estudio; de manera complementaria el método cuantitativo de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) utiliza la recolección de datos para comprobar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías; además la investigación fue de tipo **Transversal y No Experimental** por cuanto se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado; y **No Experimental** debido a que el estudio se efectuó sin manipular deliberadamente las variables y se centró en la observación del desempeño de los trabajadores en su entorno laboral para después analizarlos (Hernández et al, 2010); además la investigación tuvo un nivel **Explicativo o Causa Efecto** debido a que el interés se centró en explicar que motiva a los trabajadores a efectuar su desempeño laboral y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan estas variables (Hernández et al., 2010); estos tipos de investigación utilizan métodos y técnicas de investigación científica que se exponen y explican a continuación.

Gráfica 3. Tipo y nivel de la investigación



Elaborado por: El autor de la tesis

Para el desarrollo del trabajo investigativo se consideró pertinente la aplicación de la **investigación cuantitativa**, puesto que fue necesario recopilar y analizar datos relacionados con el nivel de desempeño laboral que poseen los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí.

La aplicación de la investigación cuantitativa, se complementó con la utilización de los métodos investigativos que se exponen a continuación:

Análisis – Síntesis: Para establecer los elementos principales, relacionados con el entorno organizacional, que intervienen en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas del sector privado de Manabí.

Hipotético – Deductivo: Esencialmente para la formulación de las hipótesis planteadas y posterior comprobación, con la finalidad de establecer situaciones estándares generales sobre la motivación de los trabajadores que permitan inferir su aplicación a casos laborales particulares.

Investigación Explicativa: Se encarga de buscar las motivaciones de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Investigación Descriptiva: Se caracterizaron Consistió los rasgos más peculiares o diferenciadores del comportamiento laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas privadas de la provincia Manabí.

Investigación Exploratoria: Este tipo de investigación se aplicó en la presente investigación puesto que no existe tanta información científica sobre la motivación de los trabajadores de las pequeñas empresas privadas de Manabí, lo cual obligó a establecer proyecciones que permiten tener mejores conocimientos sobre la actividad empresarial objeto de estudio.

Investigación de Campo: Este tipo de investigación se efectivizó mediante la aplicación de las encuestas a los empleados de las pequeñas empresas privadas Manabitas, lo cual permitió recabar información de fuente primaria para establecer criterios relacionados con la motivación que poseen en la ejecución de las labores; además se realizó una observación para evaluar el desempeño de los trabajadores.

La investigación realizada tiene un diseño **No experimental,** por cuanto no se llegó a la aplicación de modelos o estrategias científicas establecidas sobre motivación personal para obtener resultados posteriores sobre su influencia en el desempeño laboral.

En la presente investigación se aplicó este tipo de investigación por cuanto se estableció los efectos que tiene la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas privadas de la provincia Manabí.

La técnica utilizada fue **la encuesta** para lo cual se diseñó **un cuestionario de preguntas** como una herramienta de recolección de datos que permitió obtener información para establecer situaciones estandarizadas sobre el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de Manabí y la motivación que poseen en el desarrollo de sus labores; este cuestionario fue validado por expertos para un mayor nivel de confiabilidad de la información que se obtuvo a través de ellos. La encuesta según García (1993), es una técnica que aplica una serie de procedimientos estandarizados de investigación a través de los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar varias de sus características. Para Sierra Bravo (1994), la observación por encuesta, consiste en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado.

Además se utilizó la estadística como técnica para establecer cálculos de la media aritmética, desviación estándar, coeficiente de variación en base a los resultados que evidencian tener los trabajadores en el desempeño de su labores normales productivas dentro de las pequeñas empresas de Manabí; con esta información numérica, igualmente, se estableció mediante herramientas estadísticas, la relación y correlación entre la motivación y el desempeño de los trabajadores, para tales efectos se utilizaron las técnicas estadísticas de los libros de Anderson, Sweeney y Williams, T. (1982, 2005), y de Sote (2005).

3.2 Unidad de análisis

La investigación se efectuó en las pequeñas empresas de la provincia de Manabí, mismas que poseen características específicas señaladas en la norma legal societaria vigente en el Ecuador

3.3. Población y muestra de estudio

3.3.1 Población

Hurtado (2000) define población como “un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información”.(p.152)

Se consideraron 2 poblaciones de interés para el desarrollo de la investigación; la primer población está constituida por los 20 jefes operativos inmediatos de las empresas seleccionadas para el estudio realizado; en la mayoría de los casos, 16 de las 20 organizaciones, estos jefes inmediatos eran los propietarios de las pequeñas empresas. La segunda población está constituida por los trabajadores de las pequeñas empresas del sector privado de la provincia de Manabí, los cuales según informe de la cámara de comercio de Manabí ascienden a 38,642 personas.

3.3.2 Tamaño de muestra

Sabino (1995) afirma que una muestra de investigación se constituye en solo una parte del conjunto total de la población y es poseedora de sus propias características.

La muestra de los jefes operativos inmediatos que laboran en las empresas investigadas fue igual al 100% de la población, es decir se

encuestaron a los 20 jefes, lo cual es pertinente debido a que la población de los mismos es muy pequeña.

Para la selección del tamaño de la muestra relacionada con los trabajadores de las pequeñas empresas, se aplicó la fórmula estadística para determinación del tamaño de una muestra de poblaciones finitas, misma que se presenta seguidamente (Scheaffer ,1987):

Tabla 5. Fórmula aplicada para calcular la muestra

CONFIANZA AL 95%

N	38642	
PQ	0,25	
Z	1,96	3,8416
E	0,05	0,0025

N	Población
P	Probabilidad de ocurrencia
Q	Probabilidad de no ocurrencia
Z	Valor confianza de Z al 95%
E	Error Muestral (5%); 0,05

$$n = \frac{N*PQ*Z^2}{(N*E^2) + (PQ*Z^2)}$$

$$n = \frac{37111,78}{97,57}$$

$$n = 380$$

Fuente: Investigación bibliográfica
Elaborado por: El autor de la tesis

La muestra que se consideró para la investigación fue segmentada en función de los cantones de mayor representatividad productiva y económica dentro de la provincia de Manabí, los cuales según valoración realizada por el

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador y en concordancia con la subsecretaría de la productividad son los cantones de Manta, Portoviejo, Pedernales, Chone, El Carmen y Sucre, esta segmentación se expone a continuación.

Tabla 6. Segmentación de la muestra

CANTÓN	No. PEQUEÑAS EMPRESAS	No. TRABAJADORES	PORCENTAJE
Manta	6	114	30 %
Portoviejo	4	76	20 %
Chone	3	57	15 %
Sucre	2	38	10 %
Pedernales	3	57	15 %
El Carmen	2	38	10 %
TOTALES	**20**	**380**	**100 %**

Elaborado por: El autor de la tesis

3.4 Selección de muestra

Para la selección de la muestra se empleó el muestreo intencional considerando las pequeñas empresas que mantengan una actividad productiva relevante dentro de la provincia de Manabí; luego de la selección intencional de las empresas que integran la muestra, se aplicó un muestreo probabilístico estratificado para la determinación del número de trabajadores que se analizaron en cada empresa, finalmente estos nombres fueron escogidos de manera aleatoria simple. Igualmente se empleó el muestreo intencional considerando a los jefes operativos de las pequeñas empresas

3.5 Recolección de la información

La recolección de información fue una actividad básica para la realización de la investigación, por lo cual se utilizaron las siguientes técnicas y herramientas:

- Lectura científica: Los textos de administración de talento humano que sirvieron para establecer la base conceptual teórica de la investigación. Igualmente se asumió información de varios estudios efectuados que fueran presentados en informes de tesis doctorales o de maestrías, o en artículos científicos.

- Observación de Campo: Se visitaron pequeñas empresas de la provincia de Manabí para obtener datos e información relevante para la investigación efectuada.

- Encuestas: Se encuestaron a los jefes operativos de los trabajadores de las pequeñas empresas de 6 cantones de Manabí que conforman el tamaño de la muestra de la investigación para recabar información sobre el nivel de desempeño laboral de sus subordinados. Además se encuestaron a los trabajadores de las pequeñas empresas de 6 cantones de Manabí que conforman el tamaño de la muestra de la investigación para recabar información sobre los aspectos motivacionales que norman el desempeño laboral que evidencian
- Instrumento: Se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas de selección múltiple, las cuales se cuantificaron en función de la escala de Likert

3.6 Procesamiento y análisis

La información recabada durante la investigación, se analizó e interpretó en base al siguiente flujo:

- Revisión de instrumentos para descartar posibles errores durante su aplicación.
- Elaboración de una matriz para clasificar la información en base a las características principales.
- Establecimiento del nivel de fiabilidad de los instrumentos mediante el Alfa de Cronbach contenido en el programa SPSS.
- Elaboración de una matriz para tabular los resultados mediante la utilización del programa estadístico informático SPSS.
- Tabulación de información en base a tablas estadísticas
- Análisis e interpretación de la información mediante la aplicación de frecuencias porcentuales y acumuladas.
- Presentación de los resultados más relevantes obtenidos en el estudio.
- Verificación y comprobación estadística de las hipótesis planteadas mediante el nivel de correlación Rho de Spearman existente entre las variables utilizadas en el estudio.
- Determinación de conclusiones relacionadas con el problema investigado.

Capítulo 4: Resultados y discusión

En esta parte de la tesis se presentan los datos de campo que se recolectaron mediante una medición de las variables que intervienen en la investigación en base a una encuesta aplicada en 20 pequeñas empresas privadas pertenecientes a 6 cantones de la provincia de Manabí; la herramienta cuya fiabilidad se comprobó mediante el Alfa de Cronbach (Anexos 3 y 4) se aplicó a 380 trabajadores (Anexo 1) y 20 jefes operativos (Anexo 2) de las organizaciones citadas y están relacionadas directamente con los objetivos que se plantearon en la investigación, los cuales se exponen seguidamente:

Objetivo General:

Determinar la manera en que la motivación incide en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

Objetivos específicos

1) Establecer el modo en que el reconocimiento de los jefes afecta al desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador.
2) Evaluar la manera en que el nivel educativo influye en la productividad laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de Manabí - Ecuador.
3) Analizar la forma en que la conducta proactiva incide en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1.1. Encuesta a los trabajadores. A continuación se exponen los resultados y análisis de las encuestas que se aplicaron a los trabajadores de las pequeñas empresas, mediante las cuales se establece el nivel de satisfacción que poseen, los elementos motivacionales más importantes para ellos, y la relación de la motivación que mantienen con el desempeño dentro de sus funciones operativas.

4.1.1.1. *Resultados de la variable independiente:* Motivación

Reconocimiento de los jefes

1. **¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa en la cual labora?**

Tabla No.7. *Nivel de satisfacción en el trabajo*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy satisfecho (4)	51	13%	13%
Satisfecho (3)	113	30%	43%
Insatisfecho (2)	139	37%	80%
Muy insatisfecho (1)	77	20%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

Se puede apreciar que aproximadamente un 43% de los trabajadores se encuentran satisfechos o muy satisfechos dentro de su empresa, y el restante 57% demuestra una insatisfacción dentro de las funciones que desempeña; la información obtenida se la complemento con los datos que se presentan en la siguiente tabla, respecto de la insatisfacción y satisfacción de los trabajadores en función de los años de permanencia en la empresa para efectos de poseer una información interrelacionada que permite establecer el estado de motivación de los trabajadores considerando su permanencia laboral dentro de la organización.

Tabla No.7A *Nivel de satisfacción en el trabajo relacionada con los años laborados*

Alternativas	Cantidad	2 – 4 años	4 – 6 años	6 o más años
Muy satisfecho (4)	98	51	40	7
Satisfecho (3)	165	78	63	24
Insatisfecho (2)	67	6	17	44
Muy insatisfecho (1)	50	2	15	33
Total	**380**	**137**	**135**	**108**

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

En la tabla expuesta se puede evidenciar que la satisfacción que tienen los trabajadores se relaciona de una manera inversamente proporcional con el tiempo de trabajo que tienen dentro de la empresa, lo cual implica que entre más años de trabajo en la empresa, el trabajador evidencia menor nivel de satisfacción en sus labores, y viceversa.

2.- ¿Considera que recibe la suficiente motivación para la realización de sus labores cotidianas?

Tabla No.8. *Nivel de motivación recibida por los trabajadores*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	61	16%	16%
De acuerdo (3)	72	19%	35%
En desacuerdo (2)	113	30%	65%
Muy en desacuerdo (1)	134	35%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

Se puede apreciar que existe un 65% de los trabajadores que manifiestan tener un desacuerdo con la gestión de motivación que reciben dentro de la empresa para el desarrollo de las funciones y tareas asignadas, situación que afecta directamente al desempeño laboral que tienen los mismos dentro de la organización.

3.- ¿Considera que el reconocimiento de sus jefes es importante para su desempeño laboral?

Tabla No.9. *El reconocimiento de los jefes como factor motivacional*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	247	65%	65%
De acuerdo (3)	102	27%	92%
En desacuerdo (2)	26	7%	99%
Muy en desacuerdo (1)	5	1%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

La mayoría de los trabajadores, esto es el 92% de los mismos, opinan que el reconocimiento de los jefes de las actividades efectuadas es muy importante por cuanto posee un efecto directo sobre el nivel de desempeño que ellos tienen dentro de la empresa.

4.- ¿Su entorno laboral es un elemento motivador para el mejoramiento del desempeño?

Tabla No.10. *El entorno laboral como factor motivacional*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	213	56%	56%
De acuerdo (3)	110	29%	85%
En desacuerdo (2)	48	13%	98%
Muy en desacuerdo (1)	9	2%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 85% de los trabajadores encuestados consideran que el entorno laboral donde desarrollan sus actividades se constituye en un elemento motivador para el mejoramiento del desempeño laboral que tienen dentro del área productiva operativa de la empresa.

5.- ¿El reconocimiento de sus jefes está acorde con el desempeño que usted tiene en la empresa?

Tabla No.11. Evaluación del reconocimiento de los jefes

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Totalmente (4)	26	7%	7%
Lo suficiente (3)	46	12%	19%
Poco (2)	276	73%	92%
Nada (1)	32	8%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 81% de los trabajadores considera que el reconocimiento que sus jefes les hacen por las labores que efectúan dentro de la empresa está poco o nada acorde con el desempeño que ellos tienen dentro de la empresa.

6.- ¿Se sentiría mejor realizando su trabajo si sus jefes le reconocieran lo positivo de sus acciones laborales?

Tabla No.12. Efecto del reconocimiento de los jefes en el trabajo realizado

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	317	83%	83%
De acuerdo (3)	63	17%	100%
En desacuerdo (2)	0	0%	100%
Muy en desacuerdo (1)	0	0%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

Se puede apreciar de manera objetiva que los trabajadores de las pequeñas empresas, de manera totalitaria, valoran extremadamente el reconocimiento positivo que sus jefes realizan sobre el trabajo cotidiano que ellos efectúan.

Nivel Educativo

7.- ¿Cuál es el nivel educativo escolarizado que posee actualmente?

Tabla No.13. Nivel educativo escolarizado de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Educación Superior ES (4)	36	9%	9%
Educación Media EM (3)	113	30%	39%
Educación Básica EB (2)	231	61%	100%
Sin estudios (1)	0	0%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

Mediante la información obtenida, se puede establecer que la mayoría de los trabajadores de las pequeñas empresas, el 61% de los mismos, únicamente tienen el nivel básico de estudios, el 30% posee nivel medio de estudios y sólo el 9% mantiene estudios superiores.

8.- Motivación del trabajador relacionada con su nivel de estudios

Tabla No.14. Motivación relacionada con el nivel de estudios

Alternativas	E. Básica	E. Media	E. Superior
Muy satisfecho (4)	43	7	1
Satisfecho (3)	88	22	3
Insatisfecho (2)	73	39	27
Muy insatisfecho (1)	27	45	5
Total	**231**	**113**	**36**

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

Tabla No.14A. Porcentajes del nivel de motivación relacionada con el nivel de estudios

Alternativas	E. Básica	E. Media	E. Superior
Muy satisfecho (4)	19%	6%	3%
Satisfecho (3)	38%	19%	8%
Insatisfecho (2)	32%	35%	75%
Muy insatisfecho (1)	12%	40%	14%
Total	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

En la tabla expuesta se puede evidenciar que la satisfacción que tienen los trabajadores se relaciona de una manera inversamente proporcional con el nivel de estudios que poseen, lo cual implica que entre más elevado sea el nivel de estudio del trabajador, menor es el nivel de satisfacción que posee, y viceversa.

9.- ¿Considera que poseer un nivel educativo elevado es motivante dentro de su desempeño laboral?

Tabla No.15. *El nivel educativo escolarizado como factor motivacional*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	19	5%	5%
Lo suficiente (3)	66	17%	22%
Poco (2)	193	51%	73%
Nada (1)	102	27%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 78% de los trabajadores consideran que el nivel educativo elevado es poco o nada motivante para el desempeño que ellos demuestran en sus respectivos trabajos; únicamente el 22% relacionan los estudios con una importante motivación laboral.

10.- ¿Dentro de su empresa se diferencia el nivel de estudios para brindar una motivación?

Tabla No.16. Los estudios y la motivación en las empresas

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	4	1%	1%
De acuerdo (3)	3	1%	2%
En desacuerdo (2)	195	51%	53%
Muy en desacuerdo (1)	178	47%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 98% de los trabajadores afirman que dentro de la empresa donde trabajan no se considera el nivel de estudios que tienen ellos para brindar algún tipo de motivación, únicamente el 2% opina lo contrario.

Conducta Proactiva

11.- ¿En su trabajo, usted se siente motivado para prevenir problemas y darles solución?

Tabla No.17. Conducta proactiva de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	19	5%	5%
Lo suficiente (3)	46	12%	17%
Poco (2)	171	45%	62%
Nada (1)	144	38%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

La mayoría de los trabajadores, el 83% de los encuestados, consideran que dentro de la empresa no se motiva la conducta proactiva en el personal.

12.- ¿Considera que es importante para la empresa anticiparse a los problemas y buscarles una solución?

Tabla No.18. Percepción del trabajador sobre la importancia de l*a conducta proactiva*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	224	59%	59%
Lo suficiente (3)	117	31%	90%
Poco (2)	32	8%	98%
Nada (1)	7	2%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 90% de los trabajadores consideran que es muy importante anticiparse a los problemas para buscarles una solución a los mismos.

13.- ¿Piensa que su conducta proactiva no está siendo motivada adecuadamente?

Tabla No.19. Motivación de l*a conducta proactiva en los trabajadores*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	189	50%	50%
De acuerdo (3)	156	41%	91%
En desacuerdo (2)	27	7%	98%
Muy en desacuerdo (1)	8	2%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 91% de los trabajadores de las pequeñas empresas perciben que la conducta proactiva que ellos tienen en sus funciones, no se está motivando de alguna manera por parte de las personas que están al frente de la organización.

14.- ¿Considera que podría mejorar su conducta proactiva mediante la motivación constante?

Tabla No.20. Mejoramiento de l*a conducta proactiva mediante la motivación constante*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	234	62%	62%
De acuerdo (3)	133	35%	97%
En desacuerdo (2)	8	2%	99%
Muy en desacuerdo (1)	5	1%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 97% de los trabajadores afirma que la conducta proactiva que ellos poseen dentro de la empresa, podría mejorarse si se la motiva de manera permanente.

15.- ¿Ha recibido capacitaciones sobre desarrollo de la proactividad laboral?

Tabla No.21. Capacitaciones a los trabajadores en proactividad laboral

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	5	1%	1%
Lo suficiente (3)	7	2%	3%
Poco (2)	37	10%	13%
Nada (1)	331	87%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 97% de los trabajadores encuestados afirman que dentro de sus empresas no han recibido algún tipo de capacitación relacionada con el desarrollo de la proactividad laboral.

Resultados de la Variable Dependiente: Desempeño laboral

Productividad

16.- ¿Conoce las actividades y funciones que tiene que realizar en la empresa?

Tabla No.22. Conocimiento de las actividades y funciones laborales

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	355	93%	93%
Lo suficiente (3)	25	7%	100%
Poco (2)	0	0%	100%
Nada (1)	0	0%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

La totalidad de los trabajadores manifiestan conocer todas las actividades y funciones que tienen que realizar dentro de la empresa.

17.- ¿Cómo considera que es su nivel de productividad dentro de la empresa?

Tabla No.23. Autoevaluación de la productividad de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy alto (4)	91	24%	24%
Alto (3)	236	62%	86%
Bajo (2)	34	9%	95%
Muy bajo (1)	19	5%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 86% de los trabajadores considera que su nivel de productividad dentro de la empresa es alto o muy alto.

18.- ¿El reconocimiento positivo que le hacen sus jefes incrementa su productividad?

Tabla No.24. El reconocimiento de los jefes como factor positivo para el incremento de la productividad de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	348	92%	92%
Lo suficiente (3)	27	7%	99%
Poco (2)	5	1%	100%
Nada (1)	0	0%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 99% de los trabajadores le atribuyen un alto valor motivamente al reconocimiento positivo de los jefes para el incremento de su productividad dentro de la empresa.

19.- ¿Considera que su nivel educativo mejora su productividad?

Tabla No.25. El nivel educativo como factor positivo para el incremento de la productividad de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	28	7%	7%
Lo suficiente (3)	41	11%	18%
Poco (2)	277	73%	91%
Nada (1)	34	9%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 82% de los trabajadores encuestados afirman que su nivel educativo influye poco o nada en el nivel de productividad que ellos tienen con su desempeño laboral.

20.- ¿Considera que su actitud proactiva incrementa la productividad en su trabajo?

Tabla No.26. La proactividad como factor positivo para el incremento de la productividad de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	285	75%	75%
Lo suficiente (3)	89	23%	98%
Poco (2)	6	2%	100%
Nada (1)	0	0%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 98% de los trabajadores afirma que la proactividad es un factor muy importante para el incremento de los niveles de productividad que tienen dentro de la empresa.

Eficiencia

21.- ¿Cómo considera que es el nivel de eficiencia que usted tiene dentro de la empresa?

Tabla No.27. *Autoevaluación de la eficiencia de los trabajadores*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy alto (4)	82	22%	22%
Alto (3)	245	64%	86%
Bajo (2)	32	8%	94%
Muy bajo (1)	21	6%	100%
Total	**380**		

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 86% de los trabajadores opinan que su eficiencia dentro de la empresa es alta o muy alta; el 14% opina que su eficiencia es baja o muy baja.

22.- ¿El reconocimiento positivo que le hacen sus jefes incrementa su eficiencia?

Tabla No.28. El reconocimiento de los jefes como factor positivo para el incremento de la eficiencia de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	351	92%	92%
Lo suficiente (3)	23	6%	98%
Poco (2)	6	2%	100%
Nada (1)	0	0%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 98% de los trabajadores considera que el reconocimiento positivo que le hacen sus jefes los motiva y contribuye en el incremento de sus niveles de eficiencia.

23.- ¿Considera que su nivel educativo mejora su eficiencia dentro del trabajo?

Tabla No.29. El nivel educativo como factor positivo para el incremento de la eficiencia de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	37	10%	10%
Lo suficiente (3)	62	16%	26%
Poco (2)	247	65%	91%
Nada (1)	34	9%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 74% de los trabajadores consideran que el nivel educativo que poseen no les ayuda a mejorar su eficiencia en el desempeño laboral dentro de la empresa; sólo el 26% opina que si es un factor de contribución.

24.- ¿Considera que su actitud proactiva incrementa la eficiencia en su trabajo?

Tabla No.30. La proactividad como factor positivo para el incremento de la eficiencia de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	199	52%	52%
Lo suficiente (3)	153	40%	93%
Poco (2)	28	7%	100%
Nada (1)	0	0%	100%
Total	**380**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores
Elaborado por: El autor

El 92% de los trabajadores encuestados afirman que la conducta proactiva incrementa la eficiencia que ellos tienen en su desempeño laboral dentro de la empresa.

4.1.2 Encuesta a los jefes. A continuación se exponen los resultados y análisis de las encuestas que se aplicaron a los jefes de planta de las pequeñas empresas, mediante las cuales se establece la percepción que ellos tienen sobre el nivel de satisfacción que poseen los trabajadores, los elementos motivacionales más importantes, y la relación de la motivación que tienen los trabajadores con el desempeño dentro de las funciones operativas que efectúan sus subordinados.

4.1.2.1. *Resultados de la variable independiente:* Motivación

Reconocimiento de los jefes

1.- ¿Cómo se sienten sus trabajadores en la empresa?

Tabla No.31. Percepción *de satisfacción en el trabajo*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy satisfecho (4)	18	90%	90%
Satisfecho (3)	2	10%	100%
Insatisfecho (2)	0	0%	100%
Muy insatisfecho (1)	0	0%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

A criterio del 100% de los jefes de planta encuestados, sus trabajadores subordinados se sienten satisfechos en el desempeño de sus labores dentro de la empresa, opinión que es contradictoria con las opiniones de la mayoría de los trabajadores.

2.- ¿Usted brinda la suficiente motivación a sus trabajadores?

Tabla No.32. *Nivel de motivación brindada a los trabajadores*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	19	95%	95%
De acuerdo (3)	1	5%	100%
En desacuerdo (2)	0	0%	100%
Muy en desacuerdo (1)	0	0%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

La totalidad de los jefes de planta encuestados consideran que ellos les brindan la suficiente motivación a los trabajadores para la realización de las labores que éstos efectúan dentro de sus respectivas empresas, opinión que es contraria a lo que piensan la mayoría de los trabajadores.

3.- ¿El reconocimiento que usted brinda a los trabajadores es importante para el desempeño laboral que ellos tienen?

Tabla No.33. *El reconocimiento de los jefes como factor motivacional*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	19	95%	95%
De acuerdo (3)	1	5%	100%
En desacuerdo (2)	0	0%	100%
Muy en desacuerdo (1)	0	0%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

El 100% de los jefes de planta consideran que el reconocimiento que ellos les brindan a los trabajadores es importante para el desempeño laboral que éstos evidencian dentro de la empresa, lo cual es beneficioso para el alcance de las metas trazadas por la organización.

4.- ¿Considera que el entorno laboral es un elemento motivador para los trabajadores?

Tabla No.34. *El entorno laboral como factor motivacional*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	18	90%	90%
De acuerdo (3)	2	10%	100%
En desacuerdo (2)	0	0%	100%
Muy en desacuerdo (1)	0	0%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

La totalidad de los jefes de planta reconocen que el entorno laboral donde los trabajadores realizan sus actividades es un elemento importante para la motivación que tienen sus subordinados en el ejercicio de sus funciones operativas.

5.- ¿El reconocimiento que usted brinda a los trabajadores está acorde con el desempeño que ellos tienen?

Tabla No.35. Autoevaluación del reconocimiento de los jefes

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Totalmente (4)	17	85%	85%
Lo suficiente (3)	2	10%	95%
Poco (2)	1	5%	100%
Nada (1)	0	0%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

Se destaca el hecho de que el 95% de los jefes consideran que ellos brindan un reconocimiento justo a los trabajadores en base al desempeño que ellos evidencian en sus respectivas funciones operativas, únicamente el 5% opina lo contrario**.**

6.- ¿Considera que los trabajadores se sentirán mejor en sus labores, si usted les reconociera lo positivo de sus trabajos?

Tabla No.36. Reconocimiento de las labores de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	16	80%	80%
De acuerdo (3)	1	5%	85%
En desacuerdo (2)	2	10%	95%
Muy en desacuerdo (1)	1	5%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

Existe un 85% de los jefes que consideran que los trabajadores se sienten motivados para realizar sus labores cuando se les reconoce lo positivo de las acciones realizadas dentro de sus funciones operativas; el 15% de los encuestados está en desacuerdo con esta afirmación y piensan que no hay relación entre el reconocimiento y el desempeño de los trabajadores.

Nivel Educativo

7.- ¿Considera que el nivel educativo elevado de los trabajadores es motivante dentro de su desempeño laboral?

Tabla No.37. *El nivel educativo escolarizado como factor motivacional*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	4	20%	20%
Lo suficiente (3)	7	35%	55%
Poco (2)	8	40%	95%
Nada (1)	1	5%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

Existe un 45% de los jefes que afirman que el hecho de que los trabajadores posean un nivel educativo elevado no es un elemento motivador importante para el desempeño laboral que tienen sus subordinados; el 55% opina lo contrario.

8.- ¿Dentro de su empresa se diferencia el nivel de estudios para brindar una motivación?

Tabla No.38. Los estudios y la motivación brindada

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	1	5%	5%
De acuerdo (3)	2	10%	15%
En desacuerdo (2)	14	70%	85%
Muy en desacuerdo (1)	3	15%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

El 85% de los jefes no diferencia el nivel de estudios que tengan los trabajadores para brindarle una motivación; el 15% si lo hace.

Conducta Proactiva

9.- ¿Considera que los trabajadores se sienten motivados para prevenir problemas y darles solución?

Tabla No.39. Percepción de la conducta proactiva de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	2	10%	10%
Lo suficiente (3)	3	15%	25%
Poco (2)	14	70%	95%
Nada (1)	1	5%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

Existe únicamente un 25% de los jefes que consideran que sus trabajadores se sienten motivados para anticiparse a los problemas que puedan presentarse en la empresa y buscarles anticipadamente una solución; el 75% mantiene un criterio contrario a lo expresado anteriormente.

10.- ¿Es importante para la empresa que los trabajadores se anticipen a los problemas y busquen una solución?

Tabla No.40. Importancia de l*a conducta proactiva en los trabajadores*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	19	95%	95%
Lo suficiente (3)	1	5%	100%
Poco (2)	0	0%	100%
Nada (1)	0	0%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

La totalidad de los jefes afirman que es importante para la empresa que los trabajadores mantengan una permanente conducta proactiva.

11.- ¿Considera que la conducta proactiva de los trabajadores está siendo motivada adecuadamente?

Tabla No.41. Motivación de l*a conducta proactiva en los trabajadores*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	2	10%	10%
De acuerdo (3)	7	35%	45%
En desacuerdo (2)	10	50%	95%
Muy en desacuerdo (1)	1	5%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

El 55% de los jefes están conscientes de que la conducta proactiva en los trabajadores no está siendo motivada adecuadamente dentro de la empresa; el 45% restante manifiesta que la empresa si motiva esta actitud dentro de sus colaboradores.

12.- ¿Se podría mejorar la conducta proactiva en los trabajadores mediante la motivación constante?

Tabla No.42. Mejoramiento de l*a conducta proactiva mediante la motivación*

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy de acuerdo (4)	17	85%	85%
De acuerdo (3)	2	10%	95%
En desacuerdo (2)	1	5%	100%
Muy en desacuerdo (1)	0	0%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

El 95% de los jefes encuestados consideran que si es posible mejorar la conducta proactiva en los trabajadores mediante la capacitación constante dentro de la empresa, únicamente el 5% opina lo contrario.

13.- ¿Han brindado capacitaciones a los trabajadores sobre desarrollo de la proactividad laboral?

Tabla No.43. Capacitaciones a los trabajadores en proactividad laboral

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	0	0%	0%
Lo suficiente (3)	2	10%	10%
Poco (2)	4	20%	30%
Nada (1)	14	70%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

Pese a la importancia que tiene la conducta proactiva de los trabajadores, el 90% afirman que no se han efectuado capacitaciones sobre este tema laboral.

4.1.2.2. *Resultados de la variable dependiente*: Desempeño laboral

Productividad

14.- ¿Los trabajadores conocen las actividades y funciones que tienen que realizar en la empresa?

Tabla No.44. Conocimiento de las actividades y funciones

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	19	95%	95%
Lo suficiente (3)	1	5%	100%
Poco (2)	0	0%	100%
Nada (1)	0	0%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

El 100% de los jefes manifiestan que sus trabajadores si conocen las actividades y funciones que tienen que realizar dentro de la empresa.

15.- ¿Cuál es el nivel de productividad que tienen los trabajadores dentro de la empresa?

Tabla No.45. Evaluación de la productividad de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy alto (4)	2	10%	10%
Alto (3)	1	5%	15%
Bajo (2)	12	60%	75%
Muy bajo (1)	5	25%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

El 85% de los jefes afirman que sus trabajadores tienen un nivel de productividad bajo o muy bajo, únicamente el 15% opina sus trabajadores tienen un nivel de productividad adecuado.

16.- ¿Considera que el reconocimiento positivo que usted le brinde a los trabajadores ayudará a incrementar su productividad?

Tabla No.46. El reconocimiento de los jefes como factor positivo para el incremento de la productividad de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	16	80%	80%
Lo suficiente (3)	3	15%	95%
Poco (2)	1	5%	100%
Nada (1)	0	0%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

El 95% de los jefes encuestados manifiestan que el reconocimiento que ellos les brindan a sus trabajadores es un factor importante para el incremento de la productividad que ellos tienen.

17.- ¿Considera que el nivel educativo de los trabajadores mejora su productividad?

Tabla No.47. El nivel educativo como factor positivo para el incremento de la productividad de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	1	5%	5%
Lo suficiente (3)	4	20%	25%
Poco (2)	13	65%	90%
Nada (1)	2	10%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

La mayoría de los jefes, el 75% de los encuestados consideran que el nivel educativo de sus trabajadores no tiene relación directa con el incremento de la productividad que ellos poseen dentro de la empresa.

18.- ¿Considera que una buena actitud proactiva incrementará la productividad en sus trabajadores?

Tabla No.48. La proactividad como factor positivo para el incremento de la productividad de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	14	70%	70%
Lo suficiente (3)	3	15%	85%
Poco (2)	2	10%	95%
Nada (1)	1	5%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

El 85% de los jefes encuestados consideran que una buena actitud proactiva en los trabajadores seguramente incrementará la productividad que ellos tienen dentro de la empresa, sin embargo existe el 15% que opina lo contrario.

Eficiencia

19.- ¿Cómo considera que es el nivel de eficiencia de sus trabajadores en la empresa?

Tabla No.49. Evaluación de la eficiencia de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Muy alto (4)	2	10%	10%
Alto (3)	3	15%	25%
Bajo (2)	14	70%	95%
Muy bajo (1)	1	5%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

Únicamente el 25% de los jefes encuestados afirman que sus trabajadores tienen un nivel de eficiencia alto o muy alto; la mayoría de los mismos consideran que la eficiencia demostrada por los trabajadores está en un nivel bajo o muy bajo.

20.- ¿El reconocimiento positivo que ustedes le brindan a los trabajadores incrementa la eficiencia en ellos?

Tabla No.50. El reconocimiento de los jefes como factor positivo para el incremento de la eficiencia de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	19	95%	95%
Lo suficiente (3)	1	5%	100%
Poco (2)	0	0%	100%
Nada (1)	0	0%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

El 100% de los jefes manifiestan que el reconocimiento que ellos hacen a los trabajadores si afecta al incremento de la eficiencia que éstos poseen.

21.- ¿Considera que el nivel educativo que tienen los trabajadores mejora la eficiencia laboral?

Tabla No.51. El nivel educativo como factor positivo para el incremento de la eficiencia de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	2	10%	10%
Lo suficiente (3)	1	5%	15%
Poco (2)	15	75%	90%
Nada (1)	2	10%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

El 85% de los jefes consideran que el nivel educativo que tienen sus trabajadores tiene poco o nada de relación con la eficiencia laboral que ellos tienen dentro de la empresa, sólo el 15% mantiene una opinión contraria a lo expresado.

22.- ¿Considera que la actitud proactiva de los trabajadores incrementa la eficiencia laboral en ellos?

Tabla No.52. La proactividad como factor positivo para el incremento de la eficiencia de los trabajadores

Alternativas	Cantidad	Frecuencia %	Acumulado %
Mucho (4)	16	80%	80%
Lo suficiente (3)	3	15%	95%
Poco (2)	1	5%	100%
Nada (1)	0	0%	100%
Total	**20**	**100%**	

Fuente: Encuesta aplicada a los jefes
Elaborado por: El autor

El 95% de los jefes afirman que la conducta proactiva de sus trabajadores está relacionada con el incremento de la eficiencia con las cuales actúan dentro de la empresa; sólo el 5% opina lo contrario.

4.2. Pruebas de hipótesis

Las pruebas de hipótesis se efectuaron aplicando el análisis de correlación Rho de Spearman puesto que las variables de la investigación tienen características ordinales; para el efecto se utilizó el programa estadístico SPSS, considerando el siguiente criterio: si la significancia obtenida es < 0,05 se rechaza la hipótesis nula, y por ende si la significancia calculada es ≥ 0,05 se acepta la hipótesis nula: entonces:

H_o: Las variables son independientes

H_1: Las variables son dependientes

Para la interpretación de los valores de correlación se utilizó la escala de Hernández Sampieri y Fernández Collado (1998) expuesta a continuación:

Tabla No.53 Grado de relación según coeficiente de correlación

RANGO	RELACIÓN
- 0.91 a – 1	Correlación negativa perfecta
- 0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
- 0.11 a – 0.50	Correlación negativa media
- 0.01 a – 0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+ 0.01 a + 0.10	Correlación positiva débil
+ 0.11 a + 0.50	Correlación positiva media
+ 0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández Sampieri y Fernández Collado (1998)
Elaborado por: El Autor

Comprobación de hipótesis general:

H_o: La motivación **NO incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador

H_1: La motivación **SI incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador

Tabla No.54 Correlación Rho de Spearman entre la Motivación y el Desempeño laboral

			¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa en la cual labora?
Rho de Spearman	¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa en la cual labora?	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	380
	¿Usted recibe la suficiente motivación para la realización de sus labores cotidianas?	Coeficiente de correlación	,898**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	380

			¿Usted recibe la suficiente motivación para la realización de sus labores cotidianas?
Rho de Spearman	¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa en la cual labora?	Coeficiente de correlación	,898
		Sig. (bilateral)	,000

¿Usted recibe la suficiente motivación para la realización de sus labores cotidianas?	N	380
	Coeficiente de correlación	1,000**
	Sig. (bilateral)	.
	N	380

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Elaborado por: El Autor

En la tabla anterior se ubica un nivel de correlación positiva muy fuerte (0,898) entre las variables de estudio de la investigación efectuada, lo cual significa que hay evidencia estadística de que a mayor Motivación brindada a los trabajadores, más alto será el nivel de Desempeño que tengan los mismos dentro de las pequeñas empresas de Manabí. Complementariamente se puede apreciar un nivel de significación bilateral 0,000, indicador que siendo menor a 0,05 (valor del criterio de decisión establecido), e inclusive al ser menor al nivel de significancia de 0,01, sirve para demostrar estadísticamente que las variables de estudio son dependientes; por lo tanto se acepta H_1 = La motivación **SI incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

Comprobación de hipótesis específica 1:

1) El reconocimiento de los jefes **afecta** al desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador.

H_0: El reconocimiento de los jefes **NO afecta** al desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

H_1: El reconocimiento de los jefes **SI afecta** al desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

Tabla No.55 Correlación Rho de Spearman entre el Reconocimiento de los jefes y el Desempeño laboral

			¿Considera que el reconocimiento de sus jefes es importante para su desempeño laboral?
Rho de Spearman	¿Considera que el reconocimiento de sus jefes es importante para su desempeño laboral?	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	380
	¿Se sentiría mejor realizando su trabajo si sus jefes le reconocieran lo positivo de su accionar?	Coeficiente de correlación	,681**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	380

			¿Se sentiría mejor realizando su trabajo si sus jefes le reconocieran lo positivo de su accionar?
Rho de Spearman	¿Considera que el reconocimiento de sus jefes es importante para su desempeño laboral?	Coeficiente de correlación	,681
		Sig. (bilateral)	,000
		N	380
	¿Se sentiría mejor realizando su trabajo si sus jefes le	Coeficiente de correlación	1,000**
		Sig. (bilateral)	.

	reconocieran lo positivo de su accionar?	N	380

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Elaborado por: El Autor

En la tabla anterior se ubica un nivel de correlación positiva considerable (0,681) entre las variable independiente reconocimiento de los jefes y la variable dependiente desempeño laboral, lo cual significa que hay evidencia estadística de que a mayor Reconocimiento de los jefes a los trabajadores, mayor será el nivel de Desempeño laboral que tengan los mismos dentro de las pequeñas empresas de Manabí; por lo tanto con un nivel de significancia del 0.01 se acepta H_1 = El reconocimiento de los jefes **SI afecta** al desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

Comprobación de hipótesis específica 2:

2) El nivel educativo **influye** en la productividad laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de Manabí - Ecuador.

H_0: El nivel educativo **NO influye** en la productividad laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de Manabí - Ecuador.

H_1: El nivel educativo **SI influye** en la productividad laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de Manabí - Ecuador.

Tabla No.56 Correlación Rho de Spearman entre el Nivel Educativo y la Productividad laboral

			¿Considera que el nivel educativo elevado de los trabajadores es motivante dentro de su desempeño laboral?
Rho de Spearman	¿Considera que el nivel educativo elevado de los trabajadores es motivante dentro de su desempeño laboral?	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	20
	¿Considera que el nivel educativo de los trabajadores mejora su productividad?	Coeficiente de correlación	,795**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	20

			¿Considera que el nivel educativo de los trabajadores mejora su productividad?
Rho de Spearman	¿Considera que el nivel educativo elevado de los trabajadores es motivante dentro de su desempeño laboral?	Coeficiente de correlación	,795
		Sig. (bilateral)	,000
		N	20
	¿Considera que el nivel educativo de los trabajadores mejora su productividad?	Coeficiente de correlación	1,000**
		Sig. (bilateral)	.

N	20

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Elaborado por: El Autor

En la tabla anterior se ubica un nivel de correlación positiva muy fuerte (0,795) entre las variable independiente nivel educativo y la variable dependiente productividad laboral, lo cual significa que hay evidencia estadística de que a mayor Nivel educativo de los trabajadores, mayor será el nivel de Productividad laboral que tengan los mismos dentro de las pequeñas empresas de Manabí; por lo tanto con un nivel de significancia del 0.01 se acepta H_1 = El nivel educativo **SI influye** en la productividad laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de Manabí - Ecuador.

Comprobación de hipótesis específica 3:

3) La conducta proactiva **incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

H_0 : La conducta proactiva **NO incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

H_1 : La conducta proactiva **SI incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador

Tabla No.57 Correlación Rho de Spearman entre la Actitud Proactiva y el Desempeño laboral

			¿Considera que su actitud proactiva incrementa la productividad en el trabajo?
Rho de Spearman	¿Considera que su actitud proactiva incrementa la productividad en el trabajo?	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	380
	¿Cómo considera que es su nivel de productividad en la empresa?	Coeficiente de correlación	,613**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	380

			¿Cómo considera que es su nivel de productividad en la empresa?
Rho de Spearman	¿Considera que su actitud proactiva incrementa la productividad en el trabajo?	Coeficiente de correlación	,613
		Sig. (bilateral)	,000
		N	380
	¿Cómo considera que es su nivel de productividad en la empresa?	Coeficiente de correlación	1,000**
		Sig. (bilateral)	.
		N	380

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Elaborado por: El Autor

En la tabla anterior se ubica un nivel de correlación positiva considerable (0,613) entre las variable independiente conducta proactiva y la variable dependiente desempeño laboral, lo cual significa que hay evidencia estadística de que a mejor Conducta proactiva de los trabajadores, mayor nivel será el nivel de Desempeño laboral que tengan los mismos dentro de las pequeñas empresas de Manabí; por lo tanto con un nivel de significancia del 0.01 se acepta H_1 = La conducta proactiva **SI incide** en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí – Ecuador.

4.3. Presentación de resultados

Tomando como referencia los resultados de las encuestas realizadas a los 380 trabajadores de las 20 pequeñas empresas seleccionadas de la provincia de Manabí, y los resultados de las encuestas a los 20 jefes operativos de planta de las pequeñas empresas citadas, así como los análisis de correlación de las variables intervinientes en la investigación, se procede a exponer los principales hallazgos:

En términos generales, existe una fuerte concordancia en las opiniones de los trabajadores y sus jefes inmediatos respecto de la incidencia de la motivación en el desempeño laboral que ellos tienen dentro de las organizaciones; pese a esto, se evidenció algunas diferencias de criterio sobre los aspectos específicos que motivan a un trabajador y en la percepción que tienen respecto de la situación de motivación y satisfacción que tienen los trabajadores, esta diferencia se presenta además entre las percepciones que tienen individualmente los trabajadores; situación que corrobora lo expresado por parte de Bandura (1977) en su teoría social cognitiva o del aprendizaje, quien considera que la conducta humana debe ser descrita en términos de la interacción recíproca entre determinantes cognoscitivos o personales, conductuales y ambientales. Los procesos cognitivos son los primeros mediadores del comportamiento. Pero las personas son capaces de incorporar en sus futuras actuaciones las consecuencias de las actuaciones

previas. Según esta teoría una parte importante del comportamiento se deriva del aprendizaje vicariante o por imitación, y afirma que el pensamiento es un elemento activo en la construcción de la realidad por parte del individuo. Finalmente establece que cada persona construye su realidad individual en función de la interacción que mantenga entre el entorno y la cognición. En este sentido, la información que maneja un trabajador es de vital importancia al momento de definir sus pautas de comportamiento.

Respecto a la variable independiente **Motivación,** se destaca que sólo el 35% de los trabajadores están de acuerdo con la motivación recibida para el desarrollo de sus actividades; la mayoría de ellos, el 65% de los encuestados No están de acuerdo con la motivación recibida por parte de la organización donde trabaja; sin embargo, el 100% de los jefes consideran que la empresa si brinda una adecuada motivación a sus trabajadores; estas opiniones contrarias se están presentando por los criterios individuales que tienen los grupos de encuestados respecto de los factores de motivación que requieren las personas.

Para efectos de evaluar la variable Motivación desde una perspectiva diferente, se midió el nivel de satisfacción de los trabajadores, obteniéndose que únicamente el 43% se encuentra satisfecho y el restante 57% se encuentra con bajos niveles de satisfacción laboral; estos resultados se los relacionó con la antigüedad que tienen los trabajadores dentro de las pequeñas empresas y se pudo establecer que a medida que aumentan los años de labores crece el nivel de insatisfacción y decrece el nivel de satisfacción en los trabajadores; la pendiente del crecimiento de la insatisfacción se vuelve más pronunciada a partir del sexto año de labores. Estos resultados se contrastaron con la opinión de los jefes, y de manera similar al evento relacionado con la motivación, el 100% de ellos perciben que sus trabajadores se encuentran satisfechos en sus respectivos labores cotidianas.

Tabla No58. Contraste de resultados entre las opiniones de trabajadores y jefes

Variable medida		Opinión	
		Trabajadores	Jefes
Motivación	Alta	35%	100%
	Baja	65%	
Satisfacción	Alta	43%	100%
	Baja	57%	

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: El autor de la tesis

En cuanto a la dimensión **Reconocimiento de los jefes** relacionada con la variable independiente Motivación, se evidencia que el 92% de los trabajadores considera muy importante el reconocimiento de los jefes para un mejor desempeño de sus funciones, lo cual es coherente con la opinión del 100% de los jefes que igualmente consideran que el reconocimiento que ellos le brindan a los trabajadores es relevante para el desempeño que ellos tienen dentro de las pequeñas empresas donde laboran.

En lo que respecta a la dimensión **Nivel educativo,** el 55% de los jefes consideran que el nivel educativo no es un factor importante para el desempeño de las actividades, y el 85% de ellos afirma que no consideran este nivel para brindar una determinada motivación a los trabajadores. Sobre la misma dimensión el 98% de los trabajadores perciben que su nivel educativo no es considerado para el establecimiento de estrategias de motivación laboral por parte de la empresa, lo cual provoca que le 78% de los mismos consideren a la educación como un factor poco motivante para el desarrollo de sus actividades labores; incluso se pudo establecer que el nivel de desmotivación dentro de sus labores se profundiza mucho más a medida que el trabajador posee un mayor nivel de estudios, esto implica que los trabajadores que tienen niveles más altos de estudios, son también aquellos que poseen mayores niveles de desmotivación para la realización de sus labores cotidianas.

En lo referente a la dimensión **Conducta Proactiva** los resultados indican que el 91% de los trabajadores considera esta actitud no es motivada dentro de la empresa donde labora, y consideran en un 90% que la misma es muy importante para el alcance de los objetivos de la organización y en 97% que se podría mejorar en este aspecto siempre y cuando la empresa planifique y desarrolle programas de capacitación que busque el mejoramiento de la proactividad en los trabajadores. Respecto a la dimensión citada, el 75% de los jefes de la pequeñas empresas perciben que los trabajadores no tienen una buena actitud proactiva, el 55% de ellos reconoce que esta actitud no está siendo motivada adecuadamente, el 100% opina que es muy importante para la empresa que los trabajadores mantengan permanentemente esta iniciativa, y el 95% de ellos afirman que se podría mejorar la actitud mediante capacitaciones sobre el tema.

En cuanto a la variable dependiente **Desempeño laboral** los criterios, propios del autor de la tesis, que se asumen respecto a los resultados de la investigación toman como referencia a Campbell (1990) quien considera, en su modelo de desempeño laboral, que los diferentes elementos que componen el rendimiento individual conforman un sistema complejo en **constante retroalimentación, interacción y cambio**. Según el citado autor, el rendimiento como fenómeno psicológico no es una constante, y es afectado tanto por factores externos (cambios de tecnología, de estructura, de funciones, etc.) como por factores propios del individuo (cambios en los conocimientos, en las destrezas, **en las motivaciones**, en las aptitudes, **actitudes**, etc.). En las encuestas realizadas a los trabajadores de las pequeñas empresas se pudo obtener como resultado con un nivel de significancia del 0.01 que existe una correlación positiva muy fuerte de 0.898 entre al desempeño laboral con la motivación percibida por ellos.

Tabla No.59. Correlación entre las variables de la investigación

Variables	Coeficiente de correlación	Rango de la relación
Motivación Desempeño laboral	0.898	Positiva muy fuerte

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: El autor de la tesis

Respecto a la dimensión **Productividad** que se deriva de la variable dependiente desempeño laboral se obtuvo como resultado que el 85% de los jefes afirman que sus trabajadores tienen un nivel de productividad no conveniente para la empresa, sin embargo el 95% de ellos afirma que la productividad que evidencian los trabajadores podría mejorarse con el reconocimiento de sus acciones positivas, además el 85% de los jefes opinan que una mejor conducta proactiva de los trabajadores incrementaría su productividad, sin embargo el 75% de ellos no le brinda importancia al nivel educativo como factor para el incremento de la productividad. Los criterios expuestos concuerdan con la percepción de los trabajadores respecto de los elementos importantes para el incremento de la productividad, quienes también le brindan mucha importancia al reconocimiento de sus jefes y conducta proactiva, y poca relevancia a sus niveles de estudios en relación a la influencia de éstos en la productividad alcanzada dentro de las labores que efectúan.

En relación a la dimensión **Eficiencia** los resultados indican que tanto los trabajadores como los jefes mantienen similares criterios a los expresados respecto a la dimensión productividad, esto es: Los trabajadores consideran que su nivel de eficiencia en el trabajo es adecuado, mientras que los jefes opinan lo contrario; tanto jefes como trabajadores le brindan una alta importancia al reconocimiento de los jefes y actitud proactiva como factores para el mejoramiento de la eficiencia laboral, y poca importancia al nivel educativo de los trabajadores para el desarrollo eficiente de las actividades laborales que tienen a su cargo.

Capítulo 5: Impactos (Opcional)

5.1 Propuesta alternativa para la solución del problema

5.1.1 Introducción. Mediante la investigación efectuada se pudo demostrar que existe una evidente relación entre la motivación que tienen los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí y el desempeño laboral que los mismos tienen dentro de las organizaciones citadas; de manera complementaria, en el estudio realizado se pudo establecer que la mayoría de los trabajadores no se sienten totalmente motivados dentro de sus empresas, lo cual afecta al desarrollo eficiente de sus trabajos y por ende a la productividad que mantienen en sus funciones. Además, se pudo comprobar que los trabajadores valoran con mayor intensidad el reconocimiento de sus jefes sobre cualquier otra variable motivadora, y que pese a que los jefes están conscientes de la importancia que tiene su presencia motivante ante los trabajadores, dicha acción no es una práctica común y regular dentro de las organizaciones.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, se estima importante el planteamiento de un plan de capacitación estratégico sobre motivación extrínseca para mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí, como una alternativa para solucionar el problema detectado a través de la investigación efectuada.

5.1.2 Propuesta: Plan de capacitación estratégico sobre motivación extrínseca para mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores. Mediante los resultados obtenidos en la investigación de campo, los cuales fueron expuestos en el capítulo 4 de la tesis, y tomando como fundamento a los diversos principios teóricos considerados en el capítulo 2, mismos que están relacionados con la motivación de las personas, se propone como producto científico del estudio efectuado el plan estratégico de motivación extrínseca que posee componentes estructurales señalados a continuación:

5.1.2.1. ***Objetivo general del plan estratégico.*** Coadyuvar con el mejoramiento de la motivación externa que reciben los trabajadores de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí - Ecuador a través de la participación activa, constante y regular de sus jefes inmediatos.

5.1.2.2 ***Fundamentación*****.** El plan estratégico de motivación extrínseca que se propone en la presente tesis se fundamenta en aspectos legales nacionales e internacionales y técnicos administrativos del talento humano señalados a continuación:

Fundamentación legal internacional:

- Declaración Universal de Derechos Humanos
- Normas internacionales del trabajo

Fundamentación legal Nacional:

- Constitución de la República del Ecuador
- Plan Nacional del Buen Vivir
- Código del Trabajo

Fundamentación científica administrativa:

- Teoría de las motivaciones de David McClelland
- Teoría de motivación e higiene de Herzberg
- Modelo Jerárquico ERC de Aldelfer
- Teoría de valencias y expectativas de Vroom
- Teoría de la equidad de Adams
- Teoría del refuerzo de Skinner

5.1.2.3 ***Etapas para la implementación del plan de capacitación estratégico sobre motivación extrínseca para mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores***. Las etapas o actividades que se sugieren para el desarrollo de la propuesta se presentan en la siguiente tabla:

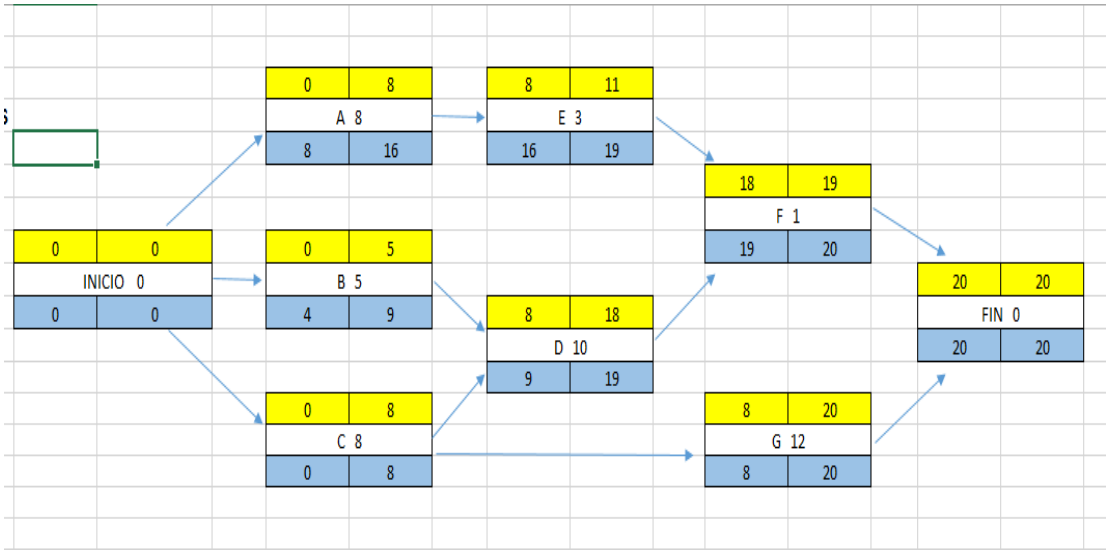
Tabla No. 60. Etapas del plan de capacitación estratégica

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	PRECEDENTE	TIEMPO EN DÍAS
A	Estructuración de equipo de trabajo en motivación en base al análisis de las capacidades de los trabajadores	…..	8
B	Elaboración de manual de procedimiento de la mesa de motivación laboral de la empresa	….	5
C	Determinación de las necesidades y fuentes de financiamiento de las actividades de motivación a efectuarse	….	8
D	Determinación de las necesidades de motivación especificas pertinentes para los trabajadores de cada empresa	B, C	10
E	Reuniones de coordinación entre los trabajadores y jefes inmediatos de cada empresa	A	3
F	Determinación del cronograma de capacitaciones en motivación laboral	E, D	1
G	Desarrollo de las capacitaciones	C	12

Elaborado por: El autor

Para efectos de aplicación de modelos técnicos en la planeación de la propuesta se utilizó el modelo PERT/CPM expuesto a continuación:

Gráfico No. 4. Modelo PERT/CPM de la propuesta



Elaborado por: El autor

En base al modelo se concluye:

a) Se estima que la propuesta requiere de 20 días para su aplicación.

b) La ruta crítica de la propuesta está determinada por las actividades C – G.

c) Los tiempos de holgura que tiene el desarrollo de la propuesta son:

Tabla No. 61. Tiempo de holguras de las actividades de la propuesta

ACTIVIDAD	HOLGURA	
A	8	días
B	4	días
C	0	días
D	1	día
E	8	días
F	1	día
G	0	días

Elaborado por: El autor

Tabla No.62. Cronograma de actividades de la propuesta

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
	Días proyectados para la implementación de las actividades																		
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A																				
B																				
C																				
D																				
E																				
F																				
G																				

Elaborado por: El autor

Los temas para las capacitaciones sobre motivación a efectuarse deben centrarse en las necesidades de cada pequeña empresa, los cuales deben determinarse mediante el análisis individual de necesidades que se efectúe dentro de cada organización; estos temas deben enmarcarse en los expuestos a continuación, mismos que están directamente relacionados con los resultados que se obtuvieron en la investigación efectuada.

Tabla No.63. Cronograma de capacitaciones

Días	Temas	Duración	Participantes
1 y 2	La motivación laboral	4 horas diarias	Jefe y trabajadores
3, 4 y 5	Motivaciones personales	3 horas diarias	Propietario, jefe y trabajadores
6, 7 y 8	La motivación y el rendimiento laboral	3 horas diarias	Jefes y trabajadores
9 y 10	Motivación extrínseca	3 horas diarias	Jefes y trabajadores
11 y 12	Modelos de motivación externa	4 horas diarias	Propietario, jefe y trabajadores

Elaborado por: El autor

5.1.2.4. *Costos estimados para implementarla propuesta*. La implementación de la propuesta requiere de la inversión por parte de las pequeñas empresas en cantidades de dinero que deben cancelarse como

honorarios profesionales a los guías de los talleres de capacitación que deben efectuarse durante los 12 días, en los cuales deben tener participación activa los jefes inmediatos y los trabajadores de las organizaciones. Esos costos pronosticados se ubican a continuación:

Tabla No.64. Costos estimados para la implementación de la propuesta

Temas	Profesional requerido	Horas sugeridas	Costo/Hora	Total
La motivación laboral	1	8	$ 15	$ 120
Motivaciones personales	1	9	$ 15	$ 135
La motivación y el rendimiento laboral	1	9	$ 15	$ 135
Motivación extrínseca	1	6	$ 15	$ 90
Modelos de motivación externa	1	8	$ 15	$ 120
			Total	$ 600

Elaborado por: El autor

5.1.2.5. *Beneficios derivados de la implementación de la propuesta*. Mediante el desarrollo e implementación del plan de capacitación propuesto sobre motivación extrínseca dirigido a propietarios, jefes y trabajadores de las pequeñas empresas, se proyecta la obtención de los siguientes beneficios:

1.- Jefes con mayor conocimientos técnicos – prácticos sobre aspectos motivacionales que deben considerar durante la gestión de dirección de los trabajadores.

2.- Propietarios de pequeñas empresas con criterios empresariales más eficientes sobre temas de inversión en la motivación que deben tener los trabajadores desde el entorno donde realizan sus actividades para efectos de incrementar sus niveles de desempeño laboral.

3.- Trabajadores de las pequeñas empresas con actitudes proactivas en el desempeño de sus actividades y mayormente comprometidos con la solución de los problemas laborales.

4.- Entorno laboral más adecuado para el desempeño laboral de los trabajadores.

5.- Mejor interrelación laboral entre los integrantes de las pequeñas empresas al aceptar una gestión más justa de los reconocimientos al desempeño positivo de los trabajadores.

6.- Incremento de las rentabilidades de las pequeñas empresas derivadas de los incrementos de la productividad y eficiencia de los trabajadores en sus funciones.

Conclusiones

1. Mediante la aplicación del programa de análisis estadístico SPSS de terminó que existe un nivel de correlación positiva muy fuerte (0,898) entre las variables de estudio de la investigación efectuada, indicador que permite concluir que existe suficiente evidencia estadística para determinar con un nivel de significancia de 0.01 que a mayor Motivación brindada a los trabajadores, más alto será el nivel de Desempeño que tengan los mismos dentro de las pequeñas empresas de Manabí, lo cual significa que estadísticamente que estas dos variables que intervinieron en el estudio son muy dependientes.
2. Se estableció mediante el estudio efectuado que existe un nivel de correlación positiva considerable entre el reconocimiento de los jefes y el desempeño laboral que tienen los trabajadores dentro de las pequeñas empresas de Manabí; esta relación entre las variables citadas implica que entre más frecuente y evidente sean los reconocimientos positivos que los jefes realicen a los trabajadores derivadas de las actividades eficientes efectuadas por ellos, mejor será el desempeño laboral que los mismos tengan en la ejecución de sus labores cotidianas.
3. A pesar de que la mayoría de los jefes y trabajadores de las pequeñas empresas estudiadas no le brindan importancia al nivel de estudios que poseen los trabajadores en la ejecución de sus labores y consecuentes niveles de eficiencia y productividad, se pudo determinar que existe una correlación positiva muy fuerte entre el nivel educativo y la motivación que los trabajadores poseen, lo cual es un factor que afecta directamente a la productividad laboral que ellos mantienen dentro de sus respectivas organizaciones.
4. La conducta proactiva que los trabajadores mantienen y el desempeño laboral de ellos, mantiene un nivel de correlación positiva considerable, lo cual significa que a mejor conducta proactiva de los trabajadores, mayor nivel será el nivel de desempeño laboral que tengan los mismos

dentro de las pequeñas empresas de Manabí; pese a la importancia de esta dimensión, la misma no es motivada dentro de las organizaciones lo cual provoca que los trabajadores tengan poca iniciativa para detectar problemas y contribuir con alternativas que permitan darles solución anticipadamente a los inconvenientes productivos y laborales que puedan presentarse.

5. Se pudo establecer que los trabajadores de las pequeñas empresa que poseen niveles educativos más elevados, se sienten menos motivados para la realización de las actividades laborales que tienen bajo su responsabilidad, situación que se presenta por cuanto dentro de las organizaciones no se considera el nivel educativo como un factor importante para la realización eficiente de las funciones de los trabajadores, y por ende las acciones de motivación que aplican las pequeñas empresas no consideran el aspecto educativo para su ejecución.
6. Los trabajadores que más años de labores tienen dentro de las pequeñas empresas, presentan niveles de desmotivación más elevados, lo cual significa que el nivel de motivación laboral que tienen los trabajadores dentro de las organizaciones analizadas disminuye periódicamente.
7. Las dimensiones reconocimiento de los jefes, actitud proactiva de los trabajadores, nivel educativo, productividad y eficiencia se interrelacionan permanentemente en la ejecución de las actividades que efectúan los trabajadores dentro de las pequeñas empresas de la provincia de Manabí.
8. Existe discrepancia importante entre los criterios que tienen los trabajadores y el criterio emitido por sus jefes, respecto de la evaluación realizada sobre el niveles de eficiencia y productividad que tiene los trabajadores dentro de la realización de sus respectivas labores cotidianas; mientras la mayoría de los jefes consideran que estos indicadores son bajos, los trabajadores opinan que su labor mantiene niveles altos de estos índices.

Recomendaciones

1. Es necesario que las pequeñas empresas de la provincia de Manabí efectúen programas de capacitaciones sobre temas relacionados con el nivel de motivación que tienen sus trabajadores con la finalidad de que mejore el desempeño laboral que tienen dentro de las organizaciones. En estas capacitaciones deben participar además de los trabajadores, los jefes y dueños de los negocios, para que las estrategias asumidas sobre la motivación laboral provengan de criterios de consensuado entre todos los integrantes de las organizaciones y sean aceptadas y aplicadas por los mismos sin mayores resistencias personales.
2. Se debe considerar los años de antigüedad que tengan los trabajadores y su nivel educativo para brindarles incentivos que motiven a estos trabajadores a desarrollar una labor más eficiente en beneficio de la pequeña empresa donde labora. Estos incentivos no necesariamente debe consistir en entrega de bonos económicos o acciones similares, pueden ser reconocimientos públicos, mejoramiento del lugar donde realiza su trabajo, etc., por cuanto los trabajadores valoran mucho el reconocimiento que le brindan sus jefes, el trato que reciben por parte de sus jefes y compañeros de trabajo y en general su entorno laboral.
3. Las pequeñas empresas de la provincia de Manabí deben establecer criterios cuantitativos y cualitativos que permitan medir técnicamente los niveles de productividad y eficiencia que tienen los trabajadores dentro de sus organizaciones, con la finalidad de evitar discrepancias de evaluación entre los jefes y trabajadores, discrepancias que pueden generan inconformidades y evidentes desmotivaciones entre los trabajadores por considerarse perjudicados en los resultados de su evaluación al compararlos con los valores alcanzados por otros compañeros de trabajo.
4. Es recomendable que las pequeñas empresas de la provincia de Manabí efectúen mediciones de la motivación de sus trabajadores

periódicamente mediante observaciones permanentes de las actitudes que poseen dentro de su desempeño laboral para detectar problemas emocionales que afectan directamente a la productividad que ellos poseen y por ende a los objetivos institucionales, estos problemas deben tratarse con el trabajador antes de emitir una acción sancionatoria y buscarle una solución. Ese tipo de apoyo por parte de los jefes incrementará la actitud positiva que tienen los trabajadores ante sus labores y funciones encomendadas.

5. Las pequeñas empresas de la provincia de Manabí, deben redoblar la motivación que brindan a sus trabajadores, por cuanto es de interés para las mismas la motivación constante de sus colaboradores; una estrategia importante es el mejoramiento de la calificación de sus trabajadores mediante una permanente capacitación, lo cual incidirá en el incremento de la empleabilidad y aumento de satisfacción de ellos, y por ende en la obtención de mayores niveles de productividad y eficiencia de los mismos.

Referencias bibliográficas

Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. *Adv. Exp. Soc. Psychol, 62*, 335-343

Anderson, D.; Sweeney, D. y Williams, T. (1982, 2005). *Estadística para administración y economía.* México: Thomson editores.

Alderfer. C.P. (1969). *An empirical test of new theory of human need*. Organ. Behav Hum. Perf., 4(1), 142–175.

Baessler, J. y Schwarcer, R. (1996). *Evaluación de la autoeficacia: Adaptación española de la escala de Autoeficacia General. Ansiedad y Estrés*, 2, 1-8.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Clifs: Prentice-Hall.

Balzer, W. y Sulzky, L. (1992): *halo and performance appraisal research: a critical examination*, Journal of Applied Psychology, 77(6): 975-985.

Bateman, T.S., & Organ. D.W. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship*". Academy of Management Journal 26 (4), pp. 587-595.

Baumeister, R.F y Leary, M.R. (1995). *The need to belong. Desire for Interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. Pshycological Bulletin.

Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Bogotá: McGraw-Hill.

Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt, & W.C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bowen, D.E., & Waldman, D.A. (1999). *Customer-driven employee performanc*e. In D. R. Ilgen & E. A. Pulakos (Eds.), The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development: 154-191. San Francisco: Jossey-Bass

Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. (1986). *Prosocial organizational behaviors. Academy of Management Review, 11* (4), pp. 710-725

Camacho, J. (2016) *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal técnico en la central Termoeléctrica Quevedo, Año 2015*. Tesis de posgrado;T-UTEQ-004. http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/1808

Campbell, J.P. (1990). *Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto, CA: Consulting psychologists Press.

Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. y Saer, C.E. (1993). *A theory of performance*. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates, Personnel Selection in Organizations, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Centro de Estudios Bonaerenses (CEB, 1993). *Revista: Informe de coyuntura*. La Plata: CEB. 3(29)

Champoux, J. E. (1991). *A multivariate test of the job characteristics theory of work motivation*.Journal of Organizational Behavior, 12, 431-446.

Davis, K., y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Davis, K., y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Octava edición. México: Editorial McGrawHill

DeCharme, R.C. (1968). *Personal causation: internal affective determinats of behavior.* New York: Academic Press.

Deci, E.L y Ryan, R.M. (2000). *The what and the why of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior*. Phycological Inquiri, (pp.227-239).

Deci, E.L. y Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior* , New York: Plemuim.

Deci, E.L. (1975) *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.

Durán, J., & Isusi, I. (2013). *Restructuring in SMEs: Spain.European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Obtenido de http://ketlib.lib.unipi.gr/xmlui/handle/ket/923

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). *A social-cognitive approach to motivation and personality*. Psychological Review, 95, 256 – 273.

Ekos. (2015). *Ekos pymes*. Obtenido de El portal de negocios: http://www.ekosnegocios.com/negocios/premiosekos.aspx?idPremio

Encina, G. B. (2006). *Administración Laboral*. California: The Regents of the University of California.

Fortmann, K., Leslie, C. y Cunningham, M. (2002). *Cross-cultural comparisons of the Reid Integrity Scale in Latin America and South Africa. International Journal of Selection and Assessment. Special Issue*: Counter productive behaviors at work. 10(1-2), 98-108.

Fuertes, F.; Munduate, L. y Fortea, M. A. (1994). *Manual y materias de prácticas de psicología de las organizaciones.* L JDS. Castellón, Centro de Publicaciones UJI.

Fuertes, F., Munduate, L. y Fortea, M.A. (1996). *Análisis y rediseño de puestos (Adaptación española del cuestionario Job Diagnostic Survey –JDS-)* Castellón: Centro de publicaciones de la Universistat Jaume I.

García, A. E. (2008). *Motivación individual.* Documento Recuperado de: http://grupos. magister.com/documento/administración _motivacion_y_organizacion_/1048-38669

García, M. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos, p. 141-70.

Ghiselli, A. (1998). *Administración de personal*. Bogotá: McGraw-Hill.

González, M. y Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional: Un enfoque latinoamericano.* México: CECSA.

Guay,F. Senécal,C. Gauthier,L. Fernet,C. (2003). *Predicting career indecision: A self determination theory perspective*. Journal of Counseling Psychology. Documento Recuperado de: http://www. choixde carriere.com/pdf/5873/49.pdf

Gutierrez, M. (2009). *Las microfinanzas. El sistema financiero en Guatemala.* Documento Recuperado de www. Eclac.cl/ publicaciones/ xml/3/36803/lcl3068p.pdf

Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projetcs*. Yale University, Departament of Administrative Sciences.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: test and theory. Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250 - 279.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). *Work redesign. Reading*, Mass.: Addison-Wesley.

Hampton, D., Summer, C., y Webber, R. (1989). *Manual de desarrollo de recursos humanos.* México: Trillas.

Harter, S.(1978). *Effectance motivation reconsidered: Toward and developmental model.* Human Development.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley

Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man London*: Staples Press

Hogan, J. y Hogan R. (1989). *How to Measure Employee Reliability*. Journal of Applied Psychology, 74(2), 273-279

Jaén, M. (2003). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

Jaén, M. (2006). *Relación entre motivación, personalidad, percepción de factores psicosociales en el entorno laboral y rendimiento en vigilantes de seguridad.* DEA sin publicar. U.C.M.

Judge, T.A., LePine, J.A. y Rich, B.L. (2006). *Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self-and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership. And Task and Contextual Performance*. Journal of Applied Psychology, 91(4), 762-776.

Koontz, H. y Werkrich, H. (1999). *Administración: una perspectiva global*. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill.

Kuhn, T. (2006). *La estructura de las revoluciones científicas*. España: S.L. Fondo de cultura económica de España

Korsgaard, M.A., Meglino,B.M. y Lester, S.W. (2004). *The effect of other orientation on self-supervisor rating agreement. Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 873-891.

Kosko, B. (1993). *Fuzzy thinking: The New Science of Fuzzy Logic*. New York: Hyperion Press

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1991). *Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1993). *The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. Journal of Marketing,* 57, 70-80.

Masip, R.; Quijano, S. y Navarro, J. (1997). *Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida, comunicación presentada en el VI Congreso Nacional de Psicología Socia*l , San Sebastián.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper and Row.

Myers, D. (2006). *Psicología.* 7ma edición. Madrid: Editorial Médica Panamericana

McClelland, D.C. (1970). *Como se motiva el éxito económico*. México: Editorial Hispano Americana

McClelland, D.C. (1989). *La motivación humana*. Madrid. Narcea.

Méndez, J.S. (1996). *Economía y la Empresa*. México: Editorial McGraw-Hill.

Milkovich, G, y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia.* Sexta Edición. Buenos Aires: Addison-Westley

Moore, D.A. y Small, D.A. (2007). *Error and bias in comparative judgement: on being both better and worse than we think we are*. Journal of Applied Psychology, 92(6), 972-989.

Moreno, J. (2001). *Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias*. Recuperado de: http://www.tdr.cesca.es/TDR-0318108-102357 /index_cs.html

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). *A theory of individual differences in task and contextual performance*. Human Performance, 10, 71-83

Motowidlo, S.J., & Schmit, M.J. (1999). *Performance assessment in unique jobs.* In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (Eds.),The changing nature of job performance: Implications for staffing, motivation, and development (pp. 56 86). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mount, M.K., Judge, R.A., Scullen, S.E., Sytsma, M.R. y Hezlett, S.A. (1998).*Trait, rater and level effects in 360 degree performance ratings. Personnel Psychology*, 51(3), 557-576.

Murphy, K.R. (1989). *Dimensions of job performance*. In R.F. Dillon and J.W. Pellegrino (eds) Testing: theoretical and applied perspectives, New York: Praeger.

Murphy, K.R. (1990). *Job performance and productivity*. In K.R. Murphy and

F.E. Saal (eds) Psychology in Organizations, Hillsdale, NJ: Erlbaum. Murphy K.R. y Cleveland, J.N. (1995). Understanding Performance Appraisal, Thousand Oaks, CA: Sage.

Nadler, D. A., y Lawler, E. E. (1977). *Motivation: a diagnostic approach*. En Hackman,.J. R., Lawler, E. E., y Porter, L. W. (Eds.). *Perspectives on behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.

Navarro, A. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.

Landy F.J. y Conte J.M. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: McGraw-Hill

Lawler, E. E. (1994). *Performance Appraisal: the next generation, Compensation and Benefits Review*, mayo-junio.

Likert R. A (1932). *Technique for measurement attitudes*. Am J Soc; 140: 55-65.

Locke, E. A. (1968). *Toward a theory oftask mootivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance*, 3,157-189.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel.* American Psychological Society, 1 (4), 240-246.

López, A. (2005). *La motivación*. México D.F: Mc Graw-Hill Interamericana.

Lovato, I. (2013). *El rol de la comunicación en el clima laboral*. Quito. Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión. http://hdl.handle.net/10644/3304

Payne, S.C. y Simsarian Webber, S. (2006). *Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 365-378.

Palmero, F. (2005). *Motivación y emoción*. España: McGraw-Hill / interamericana.

Palomino, A. (2000). *Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad*. Primera Edición. Lima: Edit. Universidad San Martín de Porras

Pallares, Z.; Romero, D. y Herrera, M. (2005) *Hacer Empresa: Un Reto*. Cuarta Edición. México: Fondo Editorial Nueva Empresa.

Pérez, S.J. y Amador, L.C. (2005). *Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño*. Interamerican Journal of Psycology (pp. 421-430). En línea:http://redalyc. uaemex.mx/redalyc/htm l/284/28439312/28439312.html

Podsakoff, P.M., Ahearne, M., & MacKenzie, S.B. (1997). *Journal of Applied Psychology*. *82*(2). 262-270.

Porter L.W. & Lawler, E.E. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill

Popper, K. (1979). *Desarrollo del conocimiento científico. Conjeturas y refutaciones*. Buenos Aires: Paidos

Presidencia de la República. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010. Micro pequeña y mediana empresa*. Recuperado de plan.senplades. gob.ec/c/document_library/get_file?uuid.

Primoff, E.S. (1980). *The use of self-assessments in examining. Personnel Psychology*, 33, 283-290.

Quero, R. Y. M., Mendoza, M. F. M. y Torres, H. Y. C. (2014). *Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica.* Negotium, Revista científica electrónica de ciencias sociales, 9(7):22-33.

Quijano y Navarro (1998). *Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida*. Artículo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones – 1998 Volumen 14, n.º 2 - Págs. 193-216

Revista Líderes (2013). *Desempeño laboral de trabajadores*. Ecuador: Edición mensual.

Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2001). *Administración Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Pearson

Roberts, B.W., Harms, P.D., Caspi, A. y Moffitt, T.E. (2007). *Predicting the counterproductive employee in a child-to-adult prospective study. Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1427-1436.

Rodríguez, J. (2001). *El Factor Humano en la Empresa*. Primera Edición. Edit. España: Deusto S.A.

Salamin, A. y Hom, P.W. (2005). *In search of the elusive U-shaped performance-turnover relationship: are high performing Swiss bankers moreliable to quit?* Journal of Applied Psychology, 90(6), 1204-1216.

Sarmiento de la Torre, J. V. J. (2017). *Relación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del área central de la Universidad Central del Ecuador*. Tesis de Maestría. Escuela Politécnica Nacional. Quito : EPN. http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17091

Scheaffer, R. (1987). *Elementos de muestreo*. México: Grupo Editorial Iberoamérica

Sierra Bravo (1994). *Técnicas de Investigación social*. Madrid: Paraninfo.

Silicio. (1995). *Antecedentes de la capacitación*. Cancún: cencage learning.

Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. Nueva York: Free Press. Traducción al español en Barcelona: Fontanella, 1970.

Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Primera Edición. Buenos Aires: Edit. Interoceánicas S.A.

Sote, A. (2005). *Principios de Estadística*. Caracas: Panapo de Venezuela.

Spector, P.E. y Fox, S. (2002). *An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels betweeen counterproductive work behavior and organiational citizenship behavior*. Human resource management review, 12, 269-292.

Stoner, J.A.F. (1994). *Administración.* 5ta. Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

SRI. (2016). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado de http://www.sri.gob.ec/de/32

Tamayo, L., y Tamayo, M. (2007). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill

Trechera, J. L. (2005). *Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?.* Recuperado de: http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml

Trevor, C., Gerhart, B. Y Boudreau, J. (1997). *Voluntary turnover and job performace: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions*. Journal of Applied Psychology, 82, 44-61.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., and McLean Parks, J. (1995). *Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity*. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.

Valdés, C. (2005). *Motivación.* Recuperado de: http://www.gestiopolis. com/canales5/rrhh/lamotici.htm

Valencia, E. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecua - American. Quito.* Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión. http://hdl.handle.net/10644/4088

Vilema, M. (2018) *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Codiempaques del Ecuador*. Quito. Tesis (Maestría en Dirección de Empresas). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión. http://hdl.handle.net/10644/6212

Vroom, V. (1964). *Work and motivation.* New York: Wiley.

Vroom, V.H. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Zabala, V., & Proaño, G. (2014). *Mejores Empresas*. Ecuador 2014 XI Reconocimiento. EKOS.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de preguntas aplicado en las encuesta a los trabajadores de las pequeñas empresas.

Variable independiente: Motivación

Dimensión: Reconocimiento de los jefes

¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa en la cual labora?

Nivel de satisfacción en el trabajo relacionada con los años de trabajo

Alternativas	Cantidad	2 – 4 años	4 – 6 años	6 o más años
Muy satisfecho (4)	98	51	40	7
Satisfecho (3)	165	78	63	24
Insatisfecho (2)	67	6	17	44
Muy insatisfecho (1)	50	2	15	33
Total	**380**	**137**	**135**	**108**

¿Considera que recibe la suficiente motivación para la realización de sus labores cotidianas?

¿Considera que el reconocimiento de sus jefes es importante para su desempeño laboral?

¿Su entorno laboral es un elemento motivador para el mejoramiento del desempeño?

¿El reconocimiento de sus jefes está acorde con el desempeño que usted tiene en la empresa?

Dimensión: Nivel Educativo

¿Cuál es el nivel educativo escolarizado que posee actualmente?

Nivel de motivación relacionada con el nivel de estudios

Alternativas	E. Básica	E. Media	E. Superior
Muy satisfecho (4)	43	7	1
Satisfecho (3)	88	22	3
Insatisfecho (2)	73	39	27
Muy insatisfecho (1)	27	45	5
Total	**231**	**113**	**36**

Porcentajes del nivel de motivación relacionada con el nivel de estudios

Alternativas	E. Básica	E. Media	E. Superior
Muy satisfecho (4)	19%	6%	3%
Satisfecho (3)	38%	19%	8%
Insatisfecho (2)	32%	35%	75%
Muy insatisfecho (1)	12%	40%	14%
Total	**100%**	**100%**	**100%**

¿Considera que poseer un nivel educativo elevado es motivante dentro de su desempeño laboral?

¿Dentro de su empresa se diferencia el nivel de estudios para brindar una motivación?

Dimensión: Conducta Proactiva

¿En su trabajo, usted se siente motivado para prevenir problemas y darles solución?

¿Considera que es importante para la empresa anticiparse a los problemas y buscarles una solución?

¿Piensa que su conducta proactiva no está siendo motivada adecuadamente?

¿Considera que podría mejorar su conducta proactiva mediante la motivación constante?

¿Ha recibido capacitaciones sobre desarrollo de la proactividad laboral?

Variable Dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Productividad

¿Conoce las actividades y funciones que tiene que realizar en la empresa?

¿El reconocimiento positivo que le hacen sus jefes incrementa su productividad?

¿Considera que su nivel educativo mejora su productividad?

¿Considera que su actitud proactiva incrementa la productividad en su trabajo?

Dimensión: Eficiencia

¿Cómo considera que es el nivel de eficiencia que usted tiene dentro de la empresa?

¿El reconocimiento positivo que le hacen sus jefes incrementa su eficiencia?

¿Considera que su nivel educativo mejora su eficiencia dentro del trabajo?

¿Considera que su actitud proactiva incrementa la eficiencia en su trabajo?

Anexo 2. Cuestionario de preguntas aplicado en las encuesta a los jefes de las pequeñas empresas.

Variable independiente: Motivación

Dimensión: Reconocimiento de los jefes

¿Cómo se sienten sus trabajadores en la empresa?

¿Usted brinda la suficiente motivación a sus trabajadores?

¿El reconocimiento que usted brinda a los trabajadores es importante para el desempeño laboral que ellos tienen?

¿Considera que el entorno laboral es un elemento motivador para los trabajadores?

¿El reconocimiento que usted brinda a los trabajadores está acorde con el desempeño que ellos tienen?

¿Considera que los trabajadores se sentirán mejor en sus labores, si usted les reconociera lo positivo de sus trabajos?

Dimensión: Nivel Educativo

¿Considera que el nivel educativo elevado de los trabajadores es motivante dentro de su desempeño laboral?

¿Dentro de su empresa se diferencia el nivel de estudios para brindar una motivación?

Dimensión: Conducta Proactiva

¿Considera que los trabajadores se sienten motivados para prevenir problemas y darles solución?

¿Es importante para la empresa que los trabajadores se anticipen a los problemas y busquen una solución?

¿Considera que la conducta proactiva de los trabajadores está siendo motivada adecuadamente?

¿Se podría mejorar la conducta proactiva en los trabajadores mediante la motivación constante?

¿Han brindado capacitaciones a los trabajadores sobre desarrollo de la proactividad laboral?

Variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensión: Productividad

¿Los trabajadores conocen las actividades y funciones que tienen que realizar en la empresa?

¿Cuál es el nivel de productividad que tienen los trabajadores dentro de la empresa?

¿Considera que el reconocimiento positivo que usted les brinde a los trabajadores ayudará a incrementar su productividad?

¿Considera que el nivel educativo de los trabajadores mejora su productividad?

¿Considera que una buena actitud proactiva incrementará la productividad en sus trabajadores?

Dimensión: Eficiencia

¿Cómo considera que es el nivel de eficiencia de sus trabajadores en la empresa?

¿El reconocimiento positivo que ustedes les brindan a los trabajadores incrementa la eficiencia en ellos?

¿Considera que el nivel educativo que tienen los trabajadores mejora la eficiencia laboral?

¿Considera que la actitud proactiva de los trabajadores incrementa la eficiencia laboral en ellos?

Anexo 3. Nivel de fiabilidad de la encuesta aplicada a los jefes de las pequeñas empresas.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos[a]	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	22

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
¿Cómo cree que se sienten sus trabajadores en la empresa?	3,90	,308	20
¿Usted brinda la suficiente motivación a sus trabajadores?	3,95	,224	20
¿El reconocimiento que usted brinda a los trabajadores es importante para su desempeño laboral?	3,95	,224	20
¿Considera que el entorno laboral es un elemento motivador para los trabajadores?	3,90	,308	20
¿El reconocimiento que usted brinda a los trabajadores está acorde con el desempeño que ellos tienen?	3,80	,523	20
¿Considera que los trabajadores se sentirían mejor en sus labores si usted les reconociera lo positivo de su trabajo?	3,60	,883	20
¿Considera que la actitud proactiva de los trabajadores incrementa la eficiecia laboral en ellos?	3,75	,550	20
¿Considera que el nivel educativo que tienen los trabajadores mejora la eficiencia laboral?	2,15	,745	20
¿Considera que una buena actitud proactiva incrementará la productividad en sus trabajadores?	3,50	,889	20
¿El reconocimiento positivo que ustedes le brindan a los trabajadores incrementa la eficiencia en ellos?	3,95	,224	20

¿Cómo considera que es el nivel de eficiencia de sus trabajadores en la empresa?	2,30	,733	20
¿Se podría mejorar la conducta proactiva en los trabajadores mediante la motivación constante?	3,80	,523	20
¿Considera que el nivel educativo de los trabajadores mejora su productividad?	2,20	,696	20
¿Considera que el reconocimiento positivo que usted le brinde a los trabajadores ayudará a incrementar su productividad?	3,75	,550	20
¿Cual es el nivel de productividad que tienen los trabajadores dentro de lla empresa?	2,00	,858	20
¿Ha brindado capacitaciones a los trabajadores sobre desarrollo de la proactividad laboral?	1,40	,681	20
¿Los trabajadores conocen las actividades y funciones que tienen que realizar en la empresa?	3,95	,224	20
¿Es importante para la empresa que los trabajadores se anticipen a los problemas y busquen una solución?	3,95	,224	20
¿Considera que la conducta proactiva de los trabajadores está siendo motivada adecuadamente?	2,50	,761	20
¿Considera que los trabajadores se sienten motivados para prevenir problemas y darles solución?	2,30	,733	20
¿Considera que el nivel educativo elevado de los trabajadores es motivante dentro de su desempeño laboral?	2,70	,865	20
¿Dentro de su empresa se diferencia el nivel de estudios para brindar una motivación?	2,05	,686	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Cómo cree que se sienten sus trabajadores en la empresa?	65,45	98,261	,723	,963
¿Usted brinda la suficiente motivación a sus trabajadores?	65,40	99,726	,669	,963
¿El reconocimiento que usted brinda a los trabajadores es importante para su desempeño laboral?	65,40	99,726	,669	,963
¿Considera que el entorno laboral es un elemento motivador para los trabajadores?	65,45	98,261	,723	,963
¿El reconocimiento que usted brinda a los trabajadores está acorde con el desempeño que ellos tienen?	65,55	94,261	,810	,961
¿Considera que los trabajadores se sentirían mejor en sus labores si usted les reconociera lo positivo de su trabajo?	65,75	88,513	,811	,961
¿Considera que la actitud proactiva de los trabajadores incrementa la eficiecia laboral en ellos?	65,60	93,726	,820	,961
¿Considera que el nivel educativo que tienen los trabajadores mejora la eficiencia laboral?	67,20	90,695	,811	,961
¿Considera que una buena actitud proactiva incrementará la productividad en sus trabajadores?	65,85	88,134	,830	,961
¿El reconocimiento positivo que ustedes le brindan a los trabajadores incrementa la eficiencia en ellos?	65,40	99,726	,669	,963
¿Cómo considera que es el nivel de eficiencia de sus trabajadores en la empresa?	67,05	90,892	,811	,961
¿Se podría mejorar la conducta proactiva en los trabajadores mediante la motivación constante?	65,55	94,261	,810	,961

¿Considera que el nivel educativo de los trabajadores mejora su productividad?	67,15	90,976	,852	,960
¿Considera que el reconocimiento positivo que usted le brinde a los trabajadores ayudará a incrementar su productividad?	65,60	93,726	,820	,961
¿Cual es el nivel de productividad que tienen los trabajadores dentro de lla empresa?	67,35	88,976	,806	,961
¿Ha brindado capacitaciones a los trabajadores sobre desarrollo de la proactividad laboral?	67,95	93,629	,659	,962
¿Los trabajadores conocen las actividades y funciones que tienen que realizar en la empresa?	65,40	99,726	,669	,963
¿Es importante para la empresa que los trabajadores se anticipen a los problemas y busquen una solución?	65,40	99,726	,669	,963
¿Considera que la conducta proactiva de los trabajadores está siendo motivada adecuadamente?	66,85	90,134	,834	,960
¿Considera que los trabajadores se sienten motivados para prevenir problemas y darles solución?	67,05	90,892	,811	,961
¿Considera que el nivel educativo elevado de los trabajadores es motivante dentro de su desempeño laboral?	66,65	88,450	,834	,961
¿Dentro de su empresa se diferencia el nivel de estudios para brindar una motivación?	67,30	91,168	,849	,960

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
69,35	102,766	10,137	22

Anexo 4. Nivel de fiabilidad de la encuesta aplicada a los trabajadores de las pequeñas empresas.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	380	100,0
	Excluidos[a]	0	,0
	Total	380	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,975	23

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa en la cual labora?	2,36	,953	380

¿Usted recibe la suficiente motivación para la realización de sus labores cotidianas?	2,16	1,078	380
¿Considera que el reconocimiento de sus jefes es importante para su desempeño laboral?	3,56	,681	380
¿Su entorno laboral es un elemento motivador para el mejoramiento del desempeño?	3,39	,796	380
¿El reconocimiento de sus jefes está acorde con el desempeño que usted tiene en la empresa?	2,17	,671	380
¿Se sentiría mejor realizando su trabajo si sus jefes le reconocieran lo positivo de su accionar?	3,83	,372	380
¿Cuál es el nivel educativo que posee actualmente?	2,49	,664	380
¿Cómo considera que es su nivel de productividad en la empresa?	3,05	,727	380
¿Considera que su actitud proactiva incrementa la eficiencia en su trabajo?	3,45	,629	380
¿Considera que su nivel educativo mejora su eficiencia dentro del trabajo?	2,27	,756	380
¿El reconocimiento positivo que le hacen sus jefes incrementa su eficiencia?	3,91	,340	380
¿Cómo considera que es el nivel de eficiencia que usted tiene en la empresa?	3,02	,722	380
¿Considera que su actitud proactiva incrementa la productividad en el trabajo?	3,73	,477	380
¿Considera que su nivel educativo mejora su productividad?	2,17	,683	380
¿El reconocimiento positivo que le hacen sus jefes incrementa su productividad?	3,90	,338	380
¿Ha recibido capacitaciones sobre el desarrollo de la proactividad laboral?	1,17	,510	380
¿Conoce las actividddades y funciones que tiene que realizar en la empresa?	3,93	,248	380
¿Piensa que su conducta proactiva no está siendo motivada adecuadamente?	3,38	,712	380

¿Considera que podría mejorar su conducta proactiva mediante la motivación constante?	3,57	,606	380
¿Considera que poseer un nivel educativo elevado es motivante dentro de su desempeño laboral?	2,01	,802	380
¿Considera que es importante para la empresa anticiparse a los problemas y buscarles una solución?	3,47	,728	380
¿En su trabajo usted se siente motivado para prevenir problemas y darles solución?	1,84	,823	380
¿Dentro de su empresa se diferencia el nivel de estudios para brindar una motivación?	1,56	,571	380

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Cómo se ha sentido trabajando en la empresa en la cual labora?	64,03	134,717	,908	,973
¿Usted recibe la suficiente motivación para la realización de sus labores cotidianas?	64,24	132,783	,876	,974
¿Considera que el reconocimiento de sus jefes es importante para su desempeño laboral?	62,84	141,586	,842	,973
¿Su entorno laboral es un elemento motivador para el mejoramiento del desempeño?	63,01	138,736	,871	,973
¿El reconocimiento de sus jefes está acorde con el desempeño que usted tiene en la empresa?	64,22	142,093	,823	,973

¿Se sentiría mejor realizando su trabajo si sus jefes le reconocieran lo positivo de su accionar?	62,56	149,297	,689	,975
¿Cuál es el nivel educativo que posee actualmente?	63,91	143,007	,772	,974
¿Cómo considera que es su nivel de productividad en la empresa?	63,34	139,883	,890	,973
¿Considera que su actitud proactiva incrementa la eficiencia en su trabajo?	62,94	142,237	,871	,973
¿Considera que su nivel educativo mejora su eficiencia dentro del trabajo?	64,13	139,842	,855	,973
¿El reconocimiento positivo que le hacen sus jefes incrementa su eficiencia?	62,49	150,646	,593	,975
¿Cómo considera que es el nivel de eficiencia que usted tiene en la empresa?	63,37	139,997	,888	,973
¿Considera que su actitud proactiva incrementa la productividad en el trabajo?	62,66	146,821	,749	,974
¿Considera que su nivel educativo mejora su productividad?	64,23	141,897	,821	,973
¿El reconocimiento positivo que le hacen sus jefes incrementa su productividad?	62,49	150,493	,614	,975
¿Ha recibido capacitaciones sobre el desarrollo de la proactividad laboral?	65,22	148,727	,540	,975
¿Conoce las actividddades y funciones que tiene que realizar en la empresa?	62,46	152,133	,573	,976
¿Piensa que su conducta proactiva no está siendo motivada adecuadamente?	63,01	140,359	,880	,973
¿Considera que podría mejorar su conducta proactiva mediante la motivación constante?	62,83	143,431	,820	,974
¿Considera que poseer un nivel educativo elevado es motivante dentro de su desempeño laboral?	64,39	138,476	,878	,973

¿Considera que es importante para la empresa anticiparse a los problemas y buscarles una solución?	62,93	140,237	,867	,973
¿En su trabajo usted se siente motivado para prevenir problemas y darles solución?	64,55	138,258	,867	,973
¿Dentro de su empresa se diferencia el nivel de estudios para brindar una motivación?	64,83	144,687	,778	,974

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
66,39	155,707	12,478	23