

## La relación entre los factores motivacionales y los componentes demográficos en la manufactura del sector industrial en Cuenca-Ecuador

### The relationship between motivational factors and demographic components in the manufacturing industrial sector in Cuenca-Ecuador

Andrés Ugalde Vásquez<sup>1</sup>, Francisco Ampuero Velásquez<sup>2</sup>, Susana Abad Cordero<sup>3</sup> y Viviana Calderón Neira<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador, [augalde@uazuay.edu.ec](mailto:augalde@uazuay.edu.ec).

<sup>2</sup> Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador, [fampuero@uazuay.edu.ec](mailto:fampuero@uazuay.edu.ec).

<sup>3</sup> Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.

<sup>4</sup> Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.

(2023). La relación entre los factores motivacionales y los componentes demográficos en la manufactura del sector industrial en Cuenca-Ecuador. *STRATEGOS Research Journal*, 3(1), 1-46.

#### Resumen

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

**Palabras claves:** motivación laboral; factores motivacionales; perfil motivacional; empresas manufactureras.

#### Abstract

Work motivation has gone from having a purely theoretical approach to become a determining factor in the performance of workers; therefore, it is necessary to identify the factors that motivate



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

the behavior of employees towards the achievement of organizational objectives; however, the diversity of people requires an in-depth study that identifies the motivational potential of each individual to adjust the management of Human Talent to their needs and expectations. For this reason, the present quantitative, non-experimental, cross-sectional study, with a descriptive-correlational scope, aimed to analyze the motivational profile of 216 employees of four manufacturing companies in Cuenca - Ecuador. Thus, it was found that the motivational profile of the respondents is mainly determined by Achievement, Affiliation and Exploration. In addition, significant relationships were identified between the dimensions of the model and Area, Gender and Age.

**Keywords:** work motivation; motivational factors; motivational profile; manufacturing companies.

## Introducción

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

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

El presente artículo está basado en la investigación realizada en el año 2019 por parte de Susana Abad Cordero y Viviana Calderón Neira para su tesis de grado en Psicología Organizacional en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación en la Universidad del Azuay (Abad y Calderón, 2019).



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

2

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

## Marco teórico

### Del impulso a la acción: la motivación

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

### ¿Cómo ocurre el proceso motivacional?

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

### *Perspectivas de la motivación*

#### Conductuales

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



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

3

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Dentro de esta misma perspectiva están las teorías X/Y de McGregor (1960). Así, en el componente X, se observa en organizaciones con un liderazgo autoritario en las cuales el motor principal es la productividad, por lo tanto, el papel de los jefes se centra en la vigilancia minuciosa del desempeño de los trabajadores para premiarlo o castigarlo. Según esta teoría, los colaboradores no se involucran en temas de la empresa (Madero y Rodríguez, 2018) y, como es de esperar, las personas reflejan estas actitudes hacia el exterior lo que repercute en el servicio que brindan a los clientes (Alonso, 2013). Por otro lado, en el componente Y, los trabajadores se convierten en colaboradores para alcanzar los objetivos empresariales; además, se les asignan funciones que requieren de una mayor responsabilidad ya que el desempeño depende de sí mismos (Madero y Rodríguez, 2018). Así, esta teoría enfatiza la importancia de las personas dentro de las organizaciones como seres que poseen las capacidades y potencialidades necesarias para lograr las metas propuestas (Díaz, 2013).

## Humanistas

Por otra parte, las perspectivas humanistas enfatizan la necesidad de la persona por elegir sus actitudes que le lleven hacia el reforzamiento de sus capacidades y lograr el crecimiento personal (Naranjo, 2009). Así, uno de los autores más representativos de este campo es Maslow (1943), quien clasificó las necesidades humanas en base a una jerarquía. De esta manera, en la base de la pirámide están las necesidades prioritarias para subsistir; posteriormente, surgen las necesidades de seguridad, las cuales involucran estabilidad, dependencia y protección. Después, se encuentran las necesidades de amor y sentido de pertenencia, en las cuales el ser humano busca identificarse como ser social aceptado por quienes lo rodean. En el cuarto escalón están las necesidades de estima y autovaloración positiva; por último, en la cima de la pirámide están las necesidades de autorrealización que se refieren al logro de los objetivos personales que otorgan un sentido de libertad (Santangelo, 2018). En este último escalón surge, además, el sentido de trascendencia, que impulsa a las personas a desarrollar sus talentos y potencialidades al máximo (Castro, 2018). Sin embargo, según Almudena (2012), no todas las personas siguen este mismo trayecto para llegar a la cima porque, el hecho de lograr la satisfacción de las necesidades en cada escalón podría afectarse por razones culturales.

En base a la propuesta anterior, Clayton Alderfer (1969), desarrolló una teoría llamada “Existencia, Relación y Crecimiento”, la cual clasifica a las necesidades humanas en tres categorías: las básicas y materiales, referidas a las fisiológicas y de seguridad; las necesidades sociales y de pertenencia; y por último, las de reconocimiento, autoestima y autorrealización.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

4

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Según Sierra (2013), esta teoría es más flexible y útil para aplicarla a la motivación debido a que no siempre se pueden satisfacer las necesidades de manera jerárquica como Maslow (1943) lo propuso.

Otro de los autores dentro de esta perspectiva es Mc Clelland (1961), quien propuso en su teoría las motivaciones de: logro, poder y afiliación (Agut y Carrero, 2017). De esta manera, identifica que quienes poseen motivación de logro buscan situaciones que involucren la resolución de problemas, toman riesgos y pretenden ser exitosos en cada escenario en el que se desenvuelven; por esto, este factor se relaciona con la autosuficiencia definida por Bandura (1977), la cual se refiere al concepto que tiene cada persona sobre su capacidad de dominar las situaciones y lograr resultados positivos (de Quijano y Navarro, 2012); luego, la necesidad de poder se presenta en las personas que utilizan su tiempo y su influencia para ejercer autoridad sobre los demás; y por último, la necesidad de afiliación que está presente en quienes se preocupan por las relaciones interpersonales y buscan obtener la aceptación de los demás (Mc Clelland, 1961). Además, la afiliación y el poder son opuestos al logro, por lo que, de acuerdo a las circunstancias, puede prevalecer un determinado factor que altere el sentido de la motivación (Ocampo, 2014).

Otro de los autores que ha aportado en este campo es Frederick Herzberg (1966), quien creó la “Teoría de los Dos Factores”, en la cual los aspectos motivacionales se clasifican en dos grupos: los higiénicos, como el salario, que pueden reducir la insatisfacción; y los motivadores, como el clima organizacional y las relaciones interpersonales, que producen satisfacción (Fernández et al., 2014). De esta forma, si ambos factores se encuentran en equilibrio, se puede decir que los trabajadores se encuentran motivados (Olarte, 2017); así, se debe considerar que la motivación y los estímulos internos y externos al colaborador impactan de manera importante en el desempeño laboral (Córdor et al., 2018).

## Cognitivas

Por último, están las perspectivas cognitivas, las cuales se centran en el sistema cognoscitivo que, a su vez, recibe información de otros sistemas como el afectivo, comportamental y fisiológico, para activar o descartar conductas en función de los significados provenientes de la información que tiene a su alcance; así, una de las teorías dentro de esta perspectiva es la de expectativas de Vroom (1964), la cual establece que las personas están motivadas a actuar y esforzarse para alcanzar un objetivo, siempre y cuando crean que van a conseguir un resultado deseado. De esta manera, en la teoría prima el esfuerzo por alcanzar cierto grado de desempeño



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

5

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

que le permita a la persona obtener recompensas intrínsecas y extrínsecas (Millicay y Sgarlatta, 2015).

## La motivación y el desempeño laboral.

La motivación laboral es un fenómeno que debe ser considerado dentro de las organizaciones debido a que impacta de manera directa en el comportamiento de los colaboradores, permitiendo demostrar mejores actitudes y repercutiendo en el clima organizacional y el desempeño laboral (Carballé, 2015), definiendo este último como la forma en que los trabajadores utilizan sus capacidades, habilidades y competencias para alcanzar la efectividad organizacional (Salas et al., 2012). Por esta razón, al considerar al ser humano como la pieza fundamental de una organización, resulta imprescindible evaluar y gestionar el desempeño de los trabajadores para aumentar las posibilidades de éxito (Navarro et al., 2014).

En este sentido, Ramírez (2013), menciona la existencia de una relación significativa entre el rendimiento de los empleados y su grado de motivación; además, mientras mejor sea la percepción que la organización tenga del desempeño de un trabajador, mayor será la motivación de este para desarrollar sus actividades y más satisfecho estará al sentir que sus tareas van de acuerdo a sus competencias (Navarro et al., 2014). De esta forma, el desempeño es fundamental para alcanzar las metas organizacionales debido a que, los recursos humanos son la fuente generadora de una ventaja competitiva (Ferreira et al., 2019) y resultan claves a la hora de mejorar los niveles de productividad y satisfacer los intereses de los Stakeholders (Quevedo, 2017).

Sin embargo, a pesar de la cantidad de avances que se han logrado para gestionar el desempeño laboral, todavía existen algunas empresas que manejan a este tema de manera subjetiva o basada en juicios sobre los errores del evaluado en lugar de, generar un proceso constructivo que busque retroalimentar los aspectos positivos del colaborador; convirtiendo a la evaluación en una fuente de desmotivación (Bustos y Prats, 2013). Esto, finalmente, repercute en la ausencia de un modelo integral de gestión de los recursos humanos que impide alinear el comportamiento individual a los objetivos estratégicos de la empresa (Cuesta et al., 2018). Por lo anteriormente expuesto, varios autores se han centrado en identificar la relación existente entre la motivación laboral y el desempeño de los trabajadores; así, Ramírez, Abreu y Badi, (2008), afirman que, las personas motivadas son generadoras de ideas innovadoras y abiertas al cambio, facilitando la gestión de la organización y el logro de objetivos (García y Forero, 2014).



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

6

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

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

Por lo antes expuesto, las empresas han buscado diferentes estrategias para motivar a los trabajadores, las cuales han cambiado con el paso del tiempo; de esta manera, Ramírez, Abreu y Badi (2008) mencionan que, en el pasado, los administradores creían que para obtener un mayor desempeño de los colaboradores se debían incrementar los incentivos extrínsecos, principalmente los económicos. No obstante, se ha logrado determinar que esta variable externa no es la única válida para motivar al personal; por el contrario, se ha demostrado la importancia de utilizar los motivadores intrínsecos de manera adecuada, como las oportunidades de desarrollo o la estabilidad laboral (Sahir et al., 2018). Esto, no obstante no indicado por Álvarez (2016), en cuanto al hecho de que, si bien las motivaciones de carácter intrínseco impactan de manera más notable, no se pueden dejar de lado ciertos factores externos (Herzberg, 1966) como las políticas organizacionales, la satisfacción con la supervisión de los jefes o las condiciones físicas del ambiente, entre otros (Arboleda y Cardona, 2018).

De esta forma, Cruz, Pérez y Cantero (2009) mencionan que es fundamental mantener al personal satisfecho utilizando, principalmente, motivadores intrínsecos como la integración en temas de la empresa, la preocupación por el desarrollo personal y profesional o la creación de una cultura organizacional del conocimiento que le permitirá a la empresa aumentar su capital intangible al convertir el conocimiento tácito contenido en los trabajadores en conocimiento explícito que permita lograr una mayor efectividad organizacional a largo plazo (Díaz, 2013, Naranjo, 2009).

Según Hurtado (2013); y López Camal (2018), es importante crear políticas que se centren en conocer y satisfacer las necesidades de los colaboradores. Sin embargo, este tema ha sido fuente de conflictos pues cada individuo tiene una percepción distinta sobre los factores motivacionales y por ende, lo que es un incentivo para uno no necesariamente lo es para otro; por esta razón, al reconocer la diversidad humana se entiende que existen diferentes fuerzas motivacionales que impulsan a las personas, las mismas que generan diversas necesidades entre los trabajadores, quienes buscan satisfacerlas de varias maneras para alcanzar sus metas personales. (Hernández et al., 2015). Por esta razón, es fundamental gestionar diferentes programas de incentivos que incidan



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

7

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

sobre el desempeño de los colaboradores (Quintero et al., 2008), identificando los factores motivacionales tanto extrínsecos como intrínsecos que se vinculan al desempeño (Jiménez, 2014). Es decir, para crear un plan de motivación ideal, según Quintero (2017), se deben utilizar diferentes estrategias que incluyan motivadores externos e internos (financieros y no financieros), combinados según la persona y con la frecuencia necesaria para incrementar comportamientos que impacten de manera positiva sobre la estrategia de la organización.

Según el grado en el que se satisfagan las necesidades de los trabajadores estos querrán alinearse a la filosofía corporativa de la empresa para dirigirse hacia una misma meta (Arboleda y Cardona, 2018). Por esto, al estudiar la motivación de los empleados, resulta indispensable abordar el tema de la satisfacción, donde Hernández y Morales (2017) proponen que la motivación está presente antes de realizar una tarea, es decir, es el impulso del trabajador; sin embargo, una vez que la persona alcanza los resultados y recibe una recompensa se sentirá más o menos satisfecho dependiendo el grado en que el incentivo cumpla sus expectativas, lo cual se convertirá en la fuente de motivación para seguir desempeñándose en el futuro.

De esta forma, la satisfacción laboral, definida como el sentimiento percibido que induce a las personas a comportarse de cierta manera, (Vega et al., 2010), puede mejorar la calidad de vida de los colaboradores debido a su influencia sobre la percepción de los mismos sobre su trabajo y el entorno. Así, las empresas deben procurar que esta percepción sea positiva para obtener una mejor actitud por parte del trabajador, la que deberá reflejarse en un alto desempeño (Muñoz et al., 2018). Es decir que, mientras más satisfechas se encuentren las personas en la empresa, se obtendrán mejores resultados, para lo cual, según Méndez y Domínguez (2010), se deben considerar los diferentes mecanismos de motivación dentro del trabajo, permitiendo alcanzar el bienestar del trabajador tanto en su vida profesional como personal.

Claro está que, al hablar de la satisfacción se deben tener en cuenta algunos factores que influyen en la sensación percibida por el trabajador. De esta forma, existen algunas condiciones organizacionales como la planeación estratégica, el estilo de liderazgo de los altos mandos, el ambiente de trabajo, la infraestructura, el tipo de comunicación de la empresa o las relaciones interpersonales, entre otras, que pueden utilizarse para motivar a los trabajadores (Cuadra y Veloso, 2010; Hernández y Morales, 2017). Por esto, según González y Parra (2008), la satisfacción puede convertirse en una fuente de motivación o por el contrario, en un obstáculo para el crecimiento de los colaboradores y el logro de los objetivos organizacionales (García, 2015).



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

8

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Así, según Arboleda y Cardona (2018), la satisfacción del personal estaría definida por dos variables principales: el ambiente del trabajo y el salario. Por otro lado, el estudio de Orozco, Montelongo y Triana (2010), concluye que lo que genera desmotivación en los empleados es la usencia del sentido de pertenencia y el desagrado por las funciones que ejecutan, aunque, un salario bajo sería también una probable causa de alta rotación en la empresa. Sin embargo, otros estudios más recientes demuestran que el salario resulta ser la principal causa de motivación para cargos jerárquicamente más bajos, siendo reemplazado en niveles superiores por la filiación, es decir las relaciones interpersonales, como principal fuente de motivación (García, 2015); situación claramente asociada a lo propuesto por Maslow (1943) en cuanto al hecho de que quienes perciben un menor salario están más orientados a la cobertura de necesidades básicas, mientras que, por el contrario, para quienes superan este primer escalón, surgen otras necesidades, como las sociales o de estima, que involucran el contacto con otras personas.

En este sentido, autores como Hurtado (2013) y González (2017), proponen un nuevo tipo de motivador llamado salario emocional y definido como las retribuciones, diferentes a las de tipo económico, que se otorga a las personas para satisfacer necesidades superiores y lograr mayor compromiso con la organización; algunos ejemplos de este tipo de motivación pueden ser la comunicación fluida entre empleador y trabajador, la retroalimentación como oportunidad de mejora, la flexibilidad en el horario de trabajo, la promoción de la creatividad y el trabajo en base a metas, entre otros. De esta forma, al utilizar este tipo de incentivos, se motiva al personal a largo plazo y se convierten en factores motivacionales que pueden utilizarse independientemente a la situación financiera de la organización.

En este punto, resulta crucial el compromiso de los directivos para promover actitudes que impacten en la motivación de los trabajadores (Alonso, 2010; Vargas, 2013) y cambios de estrategias en el ámbito de la gestión del talento humano orientados a una motivación integral de los colaboradores (García, 2015); debido a que, quienes laboran en las organizaciones esperan un reconocimiento que vaya más allá de lo que exige la ley y que la empresa valore su aporte a las mismas (Orbe, y Ordoñez, 2018). Al respecto, Navarro (2008), propone que esta motivación integral parte del estudio individual de cada trabajador, incluyendo sus valores, creencias, personalidad y expectativas (Hitchcock y Stavros, 2017).

*Un nuevo modelo para evaluar a la motivación laboral.*



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

9

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Valderrama (2018), menciona que el análisis de los factores motivacionales no puede ser tomado desde la perspectiva de un único autor, debido a que no se explicaría de manera suficiente las diferencias existentes en los tipos de motivaciones que dirigen la conducta de los seres humanos. Además, el comportamiento de las personas no se mantiene en el tiempo, sino que varía según el contexto, requiriendo la evaluación y actualización continua de los modelos motivacionales (Navarro et al., 2014). De esta forma, Valderrama (2018) reconoce la necesidad de actualizar los constructos existentes debido al retraso en la investigación de aspectos vinculados a la motivación; esto se ha dado de cierta manera, por la complejidad que supone este tema al no presentar una relación directa de causa y efecto entre los motivadores utilizados con una persona y los resultados obtenidos (Navarro et al., 2013).

En base a esta necesidad, Valderrama (2010), creó una nueva taxonomía denominada “La Rueda de Motivos”, misma que abarca diez dimensiones motivacionales tomadas de diferentes autores; a través de las cuales identifica los factores que guían los comportamientos desde la diversidad de las personas y los clasifica según un modelo innovador, sencillo y ajeno a los sesgos y limitaciones de cada modelo en particular, generando así una herramienta organizacional de motivación inteligente, que resulta más efectiva para gestionar el talento humano y lograr mejores resultados en las organizaciones (Valderrama, 2018). El modelo inicia con la definición de cinco motivos y contramotivos, como polos opuestos, dónde cada dimensión presenta características diferentes y definidas a través de comportamientos visibles, tal como se observa a continuación:

## Figura 1

*La Rueda de Motivos*



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

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

## Los cinco motivos de aproximación

El primer componente del modelo es la Autonomía; presente en las personas que prefieren actuar de acuerdo a sus propios principios y valores, trazando los objetivos para su vida independientemente de los criterios de los demás (Valderrama, 2010), mostrando mejores niveles de confianza y autoestima (de Melo & Giavoni, 2018) y apareciendo con más frecuencia en los varones que en las mujeres (Proaño, 2018). Al respecto, la individualidad se considera un factor más reciente, puesto que en el pasado el ser autónomo no era una opción pues la supervivencia dependía del grupo; sin embargo, en la actualidad se observa mayor autonomía y competencia entre las personas, especialmente más jóvenes e influenciadas por el cambio cultural, lo que más allá de los beneficios, podría tener efectos no deseables en la capacidad de trabajar en equipo (Valderrama, 2010; Valderrama, 2018). Por lo tanto, planteamos nuestra primera hipótesis:

H1: El factor motivacional de autonomía muestra una mayor relación con personas jóvenes y pertenecientes al género masculino.

El siguiente motivo que dirige la conducta de algunas personas es el Poder, ampliamente estudiado en la teoría de McClelland (1961), donde se define como la capacidad para influir y controlar el comportamiento de quienes le rodean en función a los objetivos de la persona dominante (Cruz, 2013). Sin embargo, el poder puede tomar dos direcciones: el personal o el social, dónde el líder dirige los esfuerzos de todos para alcanzar los objetivos organizacionales (Valderrama, 2018). En este sentido, se han identificado ciertas conductas vinculadas a este motivo entre las cuales están: la agresividad, la competitividad o la impulsividad, (Álvarez, 2012) que según Valderrama (2010), se presentan con mayor prevalencia en los varones. Por otro lado, San Bartolomé y Vega (2015), mencionan que dicho comportamiento es más frecuente entre los 33 y 45 años. De esta manera planteamos nuestra segunda hipótesis.

H2: El factor motivacional de poder muestra una mayor relación con personas jóvenes y pertenecientes al género masculino.

Otro de los motivos de la propuesta de Valderrama (2012) es el de Exploración, equivalente a la autorrealización en el modelo de Maslow (1943). Este factor está presente en aquellas personas



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

11

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

que prefieren salir de su zona de confort en busca de nuevas experiencias (Valderrama, 2010) y se vincula con la creatividad y la capacidad de innovación (Valderrama et al., 2015). Estos comportamientos, en el ámbito organizacional, se evidencian en aquellas personas que buscan nuevas formas de desempeñar su trabajo, alejándose un poco de los métodos y a las normas establecidas (Proaño, 2018). Por esta razón, se podría decir que este tipo de trabajadores no se desarrollan con plenitud en organizaciones tradicionales (Valderrama, 2018) y buscan empresas en las cuales puedan explotar su potencial creativo (Román, 2011). A continuación, nuestra tercera hipótesis:

H3: El factor motivacional de exploración muestra una mayor relación con las organizaciones no tradicionales con áreas de trabajo dinámicas.

El siguiente motivo presente en el modelo es el de Logro, vinculado con el establecimiento de metas y la perseverancia por alcanzarlas (Arias et al., 2010). Por lo tanto, estas personas serán capaces de adoptar diferentes estrategias que les acerquen hacia su objetivo deseado, mostrando mayor confianza en sí mismos, en sus habilidades y buscando retos en los cuales puedan aplicar sus competencias (Febres & de Bustamante, 2016). Además, si bien la necesidad de logro es la más importante en el contexto laboral, esta tiende a disminuir con la edad; por esta razón, para estos autores es indispensable identificar el nivel de esta motivación en los trabajadores, sobre todo, en aquellos que se encuentran en puestos de dirección puesto que ellos son los encargados de encaminar a la organización hacia el logro de objetivos (Rojas et al., 2013). Así, planteamos nuestra cuarta hipótesis:

H4: El factor motivacional de logro muestra una mayor relación con las personas más jóvenes de las organizaciones.

El último motivo de aproximación es el de Contribución; presente en quienes ayudan a los demás por sobre sus propios intereses para llegar a trascender, lo que en la teoría de Maslow (1943) incluiría a la autorrealización (Valderrama, 2010). Según Proaño (2018), este es uno de los factores más comunes, en especial entre las mujeres. En el ámbito organizacional, estas personas estarían involucradas en tareas que impliquen el servicio, la responsabilidad frente a la sociedad y en aquellos líderes transformacionales. Las competencias que más destacan en aquellos que poseen este motivo sería la empatía, la integridad, la orientación a las personas y al servicio, entre otras (Valderrama, 2018). Proponemos, por lo tanto, nuestra quinta hipótesis:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

12

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

H5: El factor motivacional de contribución muestra una mayor relación con las personas del género femenino.

## Los cinco contramotivos de evitación

El primero de los contramotivos es el de Afiliación, que involucra la necesidad de mantener relaciones interpersonales positivas, duraderas y, por lo tanto, la estabilidad y la seguridad que se origina en la colectividad y en la aprobación de los demás (Valderrama, 2010). En el ámbito organizacional, son personas que tienen competencias relacionadas con el desarrollo de relaciones, fluidez en la comunicación, trabajo en equipo y empatía, entre otros (Pidell et al., 2013). El motivo de filiación, según McClelland (1961), aumenta con el pasar de los años y es más importante en las mujeres de puestos administrativos (Proaño, 2018). Proponemos a continuación nuestra sexta hipótesis:

H6: El factor motivacional de afiliación muestra una mayor relación con las personas de mayor edad y pertenecientes al género femenino.

El siguiente contramotivo es el de Cooperación, relacionado con comportamientos altruistas que obedece a un tipo de motivación intrínseca donde la satisfacción se deriva de la implicación de las personas en actividades que incluyan el servicio a los demás (Cruz, et al., 2009). Valderrama (2010), menciona que las personas de esta categoría buscan apoyar a los demás, procurando maximizar los beneficios para sí mismos y para prójimo (Aguado, 2012). Así, en el contexto laboral, estas personas buscarían el trabajo en equipo y desarrollarían un liderazgo basado en la participación (Valderrama, 2018), dejando a un lado sesgos o actitudes discriminatorias.

Otro de los contramotivos es la Seguridad, planteado por Maslow (1943) como el segundo componente en su pirámide después de las necesidades fisiológicas. Este perfil busca la estabilidad (Espriella & Rodríguez, 2016) y planificar situación para evitar la incertidumbre y alejarse de situaciones riesgosas (Valderrama, 2010). En el ámbito del trabajo, estos individuos buscan la permanencia en sus cargos y muestran competencias como el juicio en la toma de decisiones, el pensamiento analítico y la meticulosidad (Valderrama, 2018). El siguiente factor corresponde al Hedonismo y se refiere a la capacidad de experimentar el placer (Valderrama, 2010), distinguiendo los placeres naturales, contemplados en los dos primeros estratos de la teoría de Maslow (1943) y los no naturales, como las actividades sociales, culturales, etc. (Alcalá y Ariza, 2013). Según Marsollier y Expósito (2017), las personas que se mueven por el hedonismo, experimentan



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

13

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

gratificación al desempeñar actividades en las cuales disfrutaban (Huidobro, 2017).

El último contramotivo es el de Conservación, en el cual las personas buscan mantener la estabilidad alcanzada, principalmente, a través de la apropiación de bienes u objetos (Valderrama, 2012). La conservación es uno de los elementos principales para la preservación y evolución de los seres humanos (Valdez et al., 2011) y, según Proaño (2018), se encuentra con más frecuencia en los varones (San Bartolomé y Vega, 2015). A continuación nuestra séptima hipótesis:

H7: El factor motivacional de hedonismo muestra una mayor relación con las personas pertenecientes al género masculino.

## Metodología

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el Perfil Motivacional de los empleados de cuatro empresas líderes del sector manufacturero nacional y domiciliadas en la ciudad de Cuenca. Para esto, se procedió a identificar los factores y obtener el perfil motivacional de los empleados, utilizando el cuestionario de Evaluación de Motivos para el Autodesarrollo (Valderrama, 2012). Con este perfil, y de acuerdo a la literatura consultada, se estableció la relación existente entre el perfil motivacional (variable dependiente) con los constructos de “área de desempeño”, “género” y “edad”, como variables independientes del estudio.

Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal porque los datos fueron recolectados en un solo momento para ser descritos y analizados (Hernández et al., 2014). Además, los datos recogidos se analizaron en su presentación original y sin requerir de ajuste o manipulación de variables, tal como sugieren los estudios de Proaño (2018), Marsollier y Expósito (2017); y Hernández, y Morales (2017). Finalmente, el alcance del estudio fue descriptivo, tal como se propone en las investigaciones realizadas por García (2015) y Hernández et al., (2015); además, este alcance fue complementado con uno de tipo correlacional, debido a que se estableció una relación entre el perfil motivacional (variable dependiente) y las variables de género, edad y área de desempeño

## Población de estudio

Como universo muestral, se han tomado como caso de estudio las cuatro empresas más importantes del sector manufacturero en Cuenca – Ecuador. Esto debido a que el Cantón Cuenca



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

14

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

albera a los principales conglomerados del sector privado manufacturero en el sur del país (SENPLADES, 2012), considerando además que el Ecuador se encuentra en pleno proceso de transformación de su matriz productiva, siendo Cuenca la ciudad con mayor densidad industrial (Ekos, 2018) y la única ciudad del país en la cual la actividad manufacturera supera la actividad comercial (Jácome & King, 2012).

Así, para identificar estas industrias, se revisó la base de datos de la revista Ekos (2018), obteniendo el registro de las 10 empresas manufactureras más importantes de Cuenca, clasificándolas según las utilidades generadas y su posición en cuanto a las ventas. Posteriormente, se contactó a los equipos directivos de cada una de ellas, solicitando su conformidad para participar en el estudio, de cuyo proceso emergieron cuatro grandes compañías (rankeadas en las posiciones 1ra, 3ra, 4ta y 6ta) (Anexo 1). La primera industria es líder, a nivel nacional, en la producción de electrodomésticos; la segunda compañía es la primera industria a nivel nacional en la producción de cerámica y porcelanatos; la tercera empresa es una transnacional que se encarga de la producción y la venta de neumáticos; finalmente, la cuarta empresa es la principal productora de cartones, papeles y sus derivados en el país (Martínez & Terán, 2015; CERES, 2016; Vásquez, 2019). Por razones de confidencialidad, las empresas manufactureras fueron denominadas como W, X, Y, Z respectivamente.

## Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis del estudio fueron los empleados administrativos de cada organización, excluyendo a los obreros de planta, debido a que, la naturaleza del test, se orienta más a los trabajadores que cumplen con actividades intelectuales (Valderrama, 2018), de donde se obtuvo una población inicial de 1051 trabajadores. Luego, se tomaron como criterios de inclusión la necesidad de laborar en la empresa por al menos un año y pertenecer a departamentos con al menos cinco trabajadores para permitir el proceso de muestreo, de donde se obtuvo una población final de 831 personas. A partir de esta población, se obtuvo una muestra aleatoria estratificada al 95% de confianza con un 5% de error (Anexo 2), debido a que la variabilidad esperada entre los datos era relativamente pequeña al tratarse de un mismo sector y locación geográfica (Ugalde, 2020). Así, tras aplicar la fórmula se determinó que se deberán aplicar 263 cuestionarios, distribuidos según la estratificación correspondiente y contenidos en la Tabla 1:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

15

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

**Tabla 1**

*Distribución estratificada de las encuestas por empresa*

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

*Fuente:* Elaboración del autor

## Obtención de Variables

La herramienta utilizada para recolectar los datos fue un cuestionario, debido a su utilidad como herramienta para captar el comportamiento de las variables seleccionadas (Hernández et al., 2014), mismas que se obtuvieron desde los factores motivacionales presentes en el test de Evaluación de Motivos para el Autodesarrollo (Valderrama, 2018), cuestionario ampliamente validado en la literatura. Así, las 5 primeras variables del instrumento, se refieren a los motivos o factores de aproximación, mientras las siguientes 5 variables se refieren a los contramotivos o factores de evitación. Finalmente, la edad, el género y la ubicación departamental, fueron las variables de control contra las que se contrastará la medición de los factores motivaciones. Un breve resumen de las variables se recoge en la Tabla 2, a continuación:

**Tabla 2**

*Factores de Aproximación y Evitación*

MOTIVOS O FACTORES DE APROXIMACIÓN	Definición	Ítems del cuestionario
Logro	Búsqueda de la excelencia para alcanzar retos.	1c - 18c
Exploración	Nuevas experiencias e innovación.	1d - 18d.
Contribución	Apoyo y servicio a la sociedad para dejar una huella.	1e - 18e.
Autonomía	Actuación independiente y en base al propio criterio.	1f - 18f.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

	Poder	Búsqueda de posiciones de prestigio y poder.	1b - 18b.
<b>CONTRAMOTIVOS O FACTORES DE EVITACIÓN</b>	<b>Definición</b>		<b>Ítems del cuestionario</b>
Hedonismo	Disfrutar de las situaciones de la vida.		1h – 18h
Seguridad	Desenvolverse en situaciones conocidas.		1i – 18i
Conservación	Acumulación de bienes materiales.		1j – 18j
Afiliación	Pertener a un grupo para obtener aceptación.		1a – 18a
Cooperación	Deseo de ayudar a los demás para evitar injusticias.		1g – 18g

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

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

## Procedimiento

El cuestionario, ampliamente validado, se cargó en una plataforma virtual especializada en la difusión de encuestas y, tras correr varias pruebas de ajuste en temas informáticos, se envió para su análisis a los departamentos de talento humano de las cuatro empresas seleccionadas. Posteriormente, se estableció un tiempo límite de cuatro semanas para el completamiento del cuestionario, período en el cual se recibieron 216 respuestas válidas (82% de las respuestas potenciales), mismas que fueron exportadas a Excel y analizadas a través del software SmartPLS. Dado que la encuesta se aplicó con un sistema online, el software no permitía la devolución de cuestionarios parciales o incompletos, por lo tanto, todos los cuestionarios recibidos fueron válidos para incluirse en el estudio.

## Método Estadístico

Nos hemos basado, para el análisis de nuestros datos, en la estadística descriptiva (en un primer momento) y luego hemos procesado la información mediante la técnica de los mínimos cuadrados parciales (partial least squares – PLS), un método enfocado en la predicción de las variables dependientes, similar al modelo de ecuaciones estructurales por covarianza y basado en la minimización de las varianzas residuales de las variables dependientes (Hulland, 1999). Esta metodología permite trabajar con muestras más pequeñas que las utilizadas en los modelos de covarianza donde, sin embargo, los coeficientes de ruta (Path coefficients) son equivalentes a los



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

17

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

estadísticos  $\beta$  (beta) de la regresión ordinaria de mínimos cuadrados, explicando como cada ítem se relaciona a su constructo o variable latente en términos de validez convergente, validez discriminante y fiabilidad (Chin, 1998; Hulland, 1999). Además, la técnica PLS permite trabajar simultáneamente con las relaciones internas estructurales y el modelo de medición, sin tener que acudir a suposiciones acerca de los patrones de distribución de datos (Chin, 1998).

## Resultados

Tras haber procesado la información recibida, se pudo determinar que, de las encuestas válidas, 109 pertenecieron a varones y 107 fueron respondidas por mujeres; además se determinó un rango de edad que osciló entre los 21 y los 56 años. En cuanto a las áreas organizacionales, se encontró que el 16,20% de los participantes trabajaban en áreas financieras; el 6,94% en TICS; un 25,46% en manufactura; el 12,50% en gestión del talento humano; un 11,57% en abastecimiento; el 9,26% en calidad y, finalmente, un 18,06% en puestos comerciales.

Además, se analizaron los resultados relativos al test de Evaluación de Motivos para el Autodesarrollo (Valderrama, 2018), de donde se obtuvieron los factores motivacionales presentes en los empleados, identificando los Motivos y Contramotivos que dirigen la conducta, mismos que se detallan en la Tabla 3:

**Tabla 3**

*Factores Motivacionales de los empleados encuestados*

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

*Puntuaciones sobre 10.*

*Fuente:* Autor; tomado de Valderrama (2010).



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

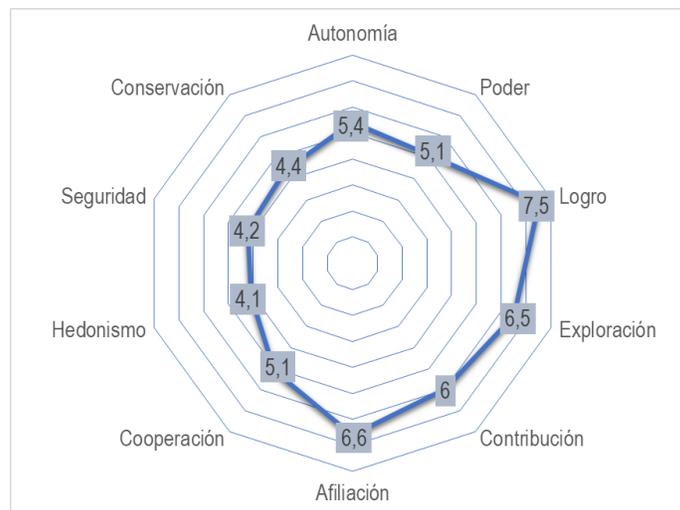
públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Del análisis del cuadro precedente se desprende que la motivación, en términos generales, se relaciona más con los motivos o factores de aproximación que con los contramotivos, excepción hecha del caso de la Autonomía, donde predomina el contramotivo de Afiliación y de los factores opuestos de Poder y Cooperación que, en este caso, demuestran tener el mismo valor. Así, entonces, tras obtener las puntuaciones de cada uno de los factores motivacionales encontrados, se diagramó el perfil motivacional del grupo de estudio, desde el cual se puede observar la posición de cada uno de los componentes del modelo, donde los factores predominantes son el Logro, la Afiliación y la Exploración, y los factores más marginales son el Hedonismo, la Seguridad y la Conservación.

## Figura 2

*Perfil Motivacional del grupo de estudio.*



*Fuente:* Elaboración Propia tomado de Valderrama (2010).

Ahora bien, tras haber encontrado el perfil motivacional del grupo de estudio, se procedió a la aplicación de la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales –PLS– para buscar un análisis simultáneo que permita tanto la predicción del comportamiento de las variables dependientes, cuanto el análisis de los componentes principales que explican a estas variables y la consistencia general del modelo (Sáenz y Tamez, 2014).



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

Así, en primer lugar, se analizó la confiabilidad interna de las variables contenidas en el instrumento de medición a través de los coeficientes de Alfa de Cronbach, la Fiabilidad Compuesta y la Varianza Extraída Media (average variance extracted – AVE). De esta manera, se obtuvieron los resultados que se observan en la Tabla 4:

**Tabla 4**

*Medidas de Confiabilidad*

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

*Fuente: Smart PLS (2019). Elaboración Propia*

Con respecto a la confiabilidad interna, el análisis confirma que todos los coeficientes superan los niveles mínimos requeridos. Esto quiere decir que, en el caso del Alfa de Cronbach y de la Fiabilidad Compuesta, estos coeficientes superan el valor de 0,7, parámetro comúnmente aceptado, sobre el cuál se puede afirmar que existe una buena consistencia interna en el modelo. Por otro lado, la Varianza Extraída Media, supera el valor de 0,5 en todos los constructos, por lo que podría afirmarse que las variables independientes (edad, género y área) explican en mayor medida los componentes del modelo de lo que lo hace el error de medición. Finalmente, el coeficiente de Validez Discriminante, utilizado para analizar la correlación entre los indicadores y sus propios constructos, superan los parámetros requeridos en todas las variables (García, y Martínez, 2009).



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

Una vez determinada la fiabilidad del modelo, se paso a comprobar que las variables elegidas para explicar el comportamiento del grupo de estudio, estén mayormente relacionadas a sus propios constructos que a cualquier otro presente en el modelo (Arias et al., 2017).. Esto se verifica mediante la Validez Discriminante, calculada mediante la comparación de la Varianza Extraía Promedio (AVE) con las correlaciones de los constructos al cuadrado, dónde, un coeficiente se considerará satisfactorio cuando supere el valor de 0.7 (Fornell-Larcker, 1981). En la Tabla 5, a continuación, se podrá observar que todos los constructos cumplen con el nivel requerido:

**Tabla 5**  
*Validez Discriminante - Criterio de Fornell-Larcker*

	AF	AU	CON NS	CON NT	CON OP	EX	HE	LO	PO	SE	ÁR EA	ED AD	GÉN ERO
AF	1,000												
AU	-0,418	1,000											
CON S	-0,410	0,126	1,000										
CON T	0,233	-0,294	-0,528	1,000									
CON P	-0,022	-0,043	-0,329	0,249	1,000								
EX	-0,189	0,118	-0,241	-0,025	-0,085	1,000						-0,019	1,000
HE	-0,018	0,082	0,228	-0,117	0,095	0,295	1,000					0,227	-0,148
LO	-0,266	0,089	0,203	0,034	0,084	0,195	0,451	1,000				0,074	0,113
PO	0,034	-0,105	-0,035	-0,206	0,373	0,087	0,334	0,061	1,000			0,044	0,132
SE	-0,118	-0,183	0,144	-0,090	0,329	0,465	0,084	0,056	-0,461	1,000		0,107	-0,080
ÁR A	-0,128	0,013	0,115	-0,026	0,033	0,150	0,105	0,034	0,007	-0,033	1,000	N/D	N/D
ED D	0,034	0,082	0,329	0,090	0,033	0,033	0,195	0,233	0,398	0,490	N/D	1,000	N/D
GÉN ERO	-0,139	0,087	0,007	-0,125	0,061	0,248	-0,528	0,329	-0,381	-0,341	N/D	N/D	1,000



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

## Validez discriminante

### Criterio de Fornell-Larcker

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

Fuente: Smart PLS (2019). Elaboración Propia.

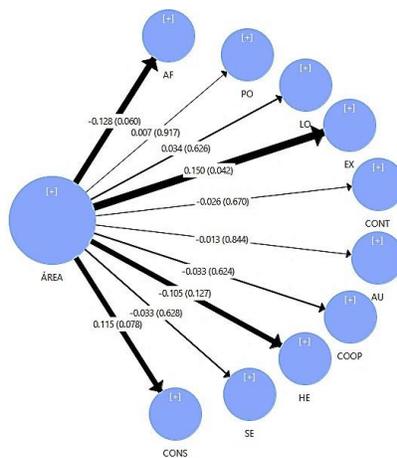
Continuando con el análisis, se ha procedido a es importante verificar la posible existencia del fenómeno de multicolinealidad entre las variables, lo que se ha realizado calculando el Factor de Inflación de Varianza (VIF), mismo que, al no superar el parámetro establecido (10) en ninguna de las variables, nos permite continuar con el desarrollo del modelo. Así, una vez comprobadas las distintas medidas de fiabilidad, tanto del modelo como de las variables, se pasó a identificar las relaciones existentes entre las variables dependientes e independientes.

Para cumplir con este propósito, se procedió estimar la significancia de coeficientes de ruta (o path coefficients) mediante un proceso de bootstrapping con reemplazo, hasta alcanzar un total de 5.000 muestras. Este proceso de repitió por tres ocasiones, en las que se buscó los coeficientes de ruta entre las variables dependientes (factores motivacionales) y las tres variables independientes (área, género y edad). Así, la Figura 3 muestra las relaciones existentes en el primer ejercicio, según los siguientes resultados:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

**Figura 3**  
*Relación Área – Factores Motivacionales*



Fuente: Smart PLS (2019). Elaboración propia.

Según se puede observar, existen dos relaciones estadísticamente significativas y de orden positivo con los factores de Exploración (0.150) y Conservación (0.115); además de una relación significativa, pero de signo inverso con el factor de Afiliación (-0.128). Por lo tanto, se podría inferir, de la relación encontrada, que el área de trabajo, en cuanto sea capaz de plantear la posibilidad de nuevas experiencias e innovación, o por otro lado garantizar la estabilidad y seguridad laboral, se podría convertir en un importante factor motivacional. De igual manera, podría sugerirse que un movimiento excesivo entre áreas de trabajo, podría afectar de manera negativa la cohesión de los grupos de trabajo y su habilidad para trabajar en equipo. Estos hallazgos, especialmente en lo relativo al primer factor, confirman lo propuesto en la hipótesis 3.

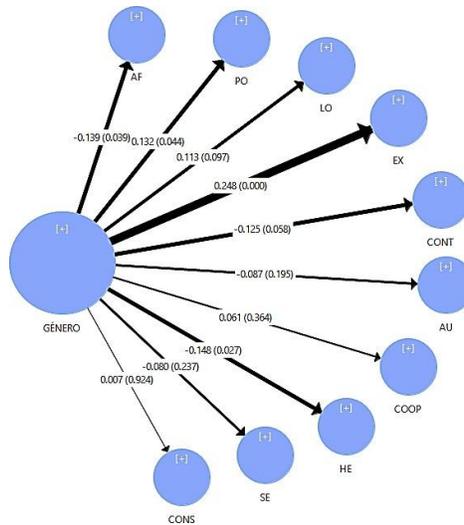
Continuando con los resultados proceso de bootstrapping, se ha procedido a calcular los coeficientes de ruta (path coefficients) entre los factores motivacionales y la segunda variable independiente, tal como es el género. De los resultados obtenidos, la presencia de cuatro relaciones estadísticamente significativas, tal como se indica en la figura a continuación:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

**Figura 4**

*Relación Edad – Factores Motivacionales*



Fuente: Smart PLS (2019). Elaboración propia.

La primera relación importante, en cuanto al género, se presenta en una relación positiva (tomado aquí como factor masculino) con el motivo de Exploración (0.248) y el motivo de Logro (0.113), lo que confirma nuestra hipótesis cuarta; la siguiente relación significativa, aunque esta vez de signo negativo (asumido en este estudio como femenino), se muestra con el factor de Hedonismo (-0.148) (confirmando también por contraposición la hipótesis cuarta), así como con el factor de Contribución (-0.125), que sirve para confirmar nuestra hipótesis quinta; la siguiente relación, significativa e inversa, se da con el contramotivo de Afiliación (-0.139), lo que confirma parcialmente nuestra sexta hipótesis; y finalmente la última relación, esta vez directa, se da con el factor motivacional de Poder (0.132), lo que confirma, si bien parcialmente, nuestra segunda hipótesis. Estos resultados permiten inferir (considerando que la significancia positiva corresponde al género masculino y la significancia negativa al género femenino), que la búsqueda de innovación y nuevas experiencias (exploración), la búsqueda de retos y excelencia (Logro), así como la búsqueda de poder, se presentan como factores motivacionales más relacionados al género masculino. Por otro lado, los factores motivacionales relacionados al disfrute de la vida, el deseo



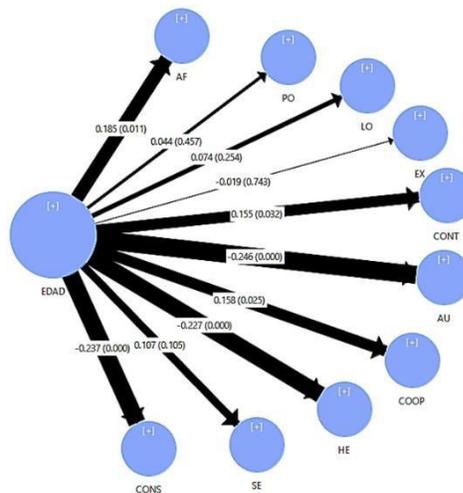
Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

por contribuir con la sociedad y la cooperación entre equipos de trabajo, se presentan como rasgos más relacionados al género femenino.

Finalmente, se realizó un tercer análisis, en el que se buscaron las correlaciones entre la tercera variable independiente (edad) y los factores motivacionales considerados en el modelo, tal como se puede observar en la Figura 5:

**Figura 5**

*Relación Edad – Factores Motivacionales*



*Fuente:* Smart PLS (2019). Elaboración propia.

En este último análisis, se observan varias relaciones estadísticamente significativas y positivas entre la edad y los factores de Afiliación (0.185), lo que termina de confirmar nuestra sexta hipótesis, Contribución (0,155) y Cooperación (0,158), lo que confirma, nuevamente, nuestra segunda hipótesis. De igual manera, existe un grupo de relaciones estadísticamente significativas, pero de signo inverso, con algunos factores como la Autonomía (-0,246), confirmando parcialmente nuestra primera hipótesis, el Hedonismo (-0,227) y la Conservación (-0,237). Esto podría significar una clara brecha generacional, donde los trabajadores de más edad se ven motivados por el trabajo en comunidades y equipos, así como por la posibilidad de contribuir a la sociedad, mientras que, por otro lado, las personas más jóvenes, se motivan por la seguridad o



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

estabilidad en sus espacios de trabajo, por la posibilidad de disfrutar más de los placeres de la vida y por la posibilidad de actuar de manera autónoma y en base a su propio criterio.

Para concluir con el análisis de resultados, se ha procedido a calcular el estadístico “r<sup>2</sup>” o Coeficiente de Determinación, con el cual se obtiene el porcentaje en el cual las variables independientes explican a los factores motivacionales. En este caso, en la Tabla 6, se demuestra que el Área, la Edad y el Género, como variables independientes combinadas, explican en un 45,88% la variación de los factores motivacionales dentro de la organización, siendo la Edad la variable con mayor peso en el modelo:

**Tabla 6**

*Coeficiente de determinación - R<sup>2</sup>*

	ÁREA	GÉNERO	EDAD
	R cuadrado	R cuadrado	R cuadrado
AF	0,016	0,019	0,034
AU	0,000	0,008	0,061
CONS	0,013	0,000	0,056
CONT	0,001	0,016	0,024
COOP	0,001	0,004	0,025
EX	0,023	0,062	0,000
HE	0,011	0,022	0,051
LO	0,001	0,013	0,005
PO	0,000	0,017	0,002
SE	0,001	0,006	0,011
<b>Total</b>	<b>0,0675</b>	<b>0,1666</b>	<b>0,2247</b>

*Fuente:* Smart PLS (2019). Elaboración propia.

## Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo identificar los Factores Motivacionales presentes en los empleados de cuatro de las empresas manufactureras más importantes del Ecuador, ubicadas en la ciudad de Cuenca. En este sentido, se determinaron los principales motivos y contramotivos



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

26

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

de los trabajadores para después correlacionarlos con las variables independientes de edad, género y área de trabajo.

Dentro de los principales hallazgos, se pudo determinar que el factor motivacional más relevante del modelo es el Logro (7,5 en una escala sobre 10,0), cuestión que se relaciona con los hallazgos de Rojas et al., (2013), quienes afirmaron que este motivo es el más importante dentro del contexto laboral. Por tanto, el principal factor motivacional estará vinculado a situaciones nuevas que impliquen desafíos y eviten la ineficiencia. La estrategia, por lo tanto, será el ofrecer al colaborador recompensas a estándares y retos profesionales dentro de la empresa. Además, según la literatura del campo, el factor de Logro disminuye a medida en que la edad aumenta; sin embargo, los resultados de esta investigación no muestran una relación significativa entre el Logro y la edad, ni tampoco entre este factor y el área a la que pertenecen los empleados; no obstante, se encontró una relación directa entre el género y este motivo, comprobando que, la motivación por el logro se encuentra más en los varones que en las mujeres del estudio.

El segundo factor del modelo, según la escala de puntajes, correspondió al contramotivo de Afiliación (6,6 en una escala de 10,0), el cual mostró una relación inversa y estadísticamente significativa con el área de trabajo, lo cual confirmó que la conciencia de grupo se incrementa en áreas de trabajo más estables y tradicionales; finalmente, se encontró otra relación, inversa y significativa, con el género, por lo que podría plantearse que los equipos de trabajo cooperativos y las situaciones libres de conflicto, motivan más a las mujeres que a los varones; con respecto a la edad, se comprobó lo que Rojas et al., (2013) encontraron en su estudio, al demostrarse una relación directa, lo que permite asumir que las personas de mayor edad aprecian más los ambientes armónicos de trabajo y la pertenencia a una comunidad o equipo.

Con respecto al tercer motivo del modelo en cuanto a puntaje, como es el de Exploración (6,5 sobre 10,0), se puede decir que este factor, mayormente relacionado al componente de autorrealización de Maslow (1943) y consistente en el deseo por nuevo conocimiento y experiencias útiles para innovar (Valderrama, 2010); tiene una relación directa entre el área y predomina en modelos organizacionales más dinámicos e innovadores; además, ha mostrado una relación positiva con el género, siendo un rasgo más característico de los varones, no obstante, no se ha encontrado una relación con la edad, sugiriendo que la aparición de este factor resultaría indiferente a la edad del individuo.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

27

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

El siguiente motivo encontrado fue el de Contribución (6,0 sobre 10,0), también relacionado al nivel de autorrealización de Maslow (1943) y característico de perfiles comportamentales orientados a la solidaridad y a la necesidad de dejar un impacto positivo en el mundo. Además, y de acuerdo con Proaño (2018), este motivo se encuentra con más frecuencia en las mujeres que en los varones y, también, en las personas de mayor edad. Sin embargo, no se encontraron relaciones significativas entre este motivo y el área de la organización, es decir, que el departamento de trabajo no tiene influencia alguna en su aparición o ausencia.

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

Tras haber descrito los motivos y contramotivos con mayor prevalencia entre los empleados encuestados, ahora se abordarán aquellos que tuvieron un menor impacto entre las personas. Así, los siguientes factores encontrados con un valor de 5,1 fueron la motivación por el Poder y por la Cooperación. En este caso, Valderrama (2010), los determina como rasgos opuestos afirmando que, mientras más poder busque la persona, cooperará menos con los demás; sin embargo, los resultados muestran la misma importancia frente a estos dos aspectos del modelo. Así, para las personas encuestadas es importante ser alguien influyente y algunos de ellos, desean ocupar posiciones de liderazgo que les permita encaminar a los demás haciendo uso de su autoridad. No obstante, también reconocen que es importante colaborar con los otros, sin abusar del poder para crear un trabajo en red, antes que uno a través de jerarquías.

En cuanto a las relaciones entre estos factores y las diferentes variables estudiadas se encontró que, no existe un vínculo entre la presencia de la motivación por el Poder o por la Cooperación y el área a la cual pertenecen los empleados. Por otro lado, con respecto al género y a la motivación por el Poder se comprobó el hallazgo de Valderrama (2010), debido a que se encontró un coeficiente path de 0,132 lo que demuestra la existencia de una relación directa entre



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

28

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

este factor y el género; así, se puede afirmar que los varones poseen más motivación por el Poder que las mujeres. Por lo tanto, se rechaza lo determinado por Álvarez (2012).

Con respecto al contramotivo de Cooperación no se evidencia una relación entre el género y este tipo de motivación. Continuando con el análisis de estos dos factores, al momento de relacionarlos con la edad, no se encontraron relaciones significativas entre esta y la motivación por el Poder; por lo tanto, no se comprueba lo propuesto por San Bartolomé y Vega (2015); no obstante, la motivación por la Cooperación sí se relaciona con la variable de la edad, debido a que se encontró una relación directa con un coeficiente de 0,158, lo cual confirmó que este factor se encuentra con más prevalencia en las personas de mayor edad.

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

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

Finalmente, el último factor puntuado en el estudio fue el Hedonismo. Esto, era de esperarse debido a que, muy pocas personas aceptan que disfrutan del placer. Sin embargo, a partir de los resultados, se encontró una relación inversa entre el área y la presencia del factor con un coeficiente beta de -0,105 lo cual indica que, mientras menos comercial sea el área a la cual pertenecen los empleados, ellos estarán más motivados por este factor; además, otra relación



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

29

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

inversa con un coeficiente path de  $-0,148$  demostró que, las mujeres muestran una mayor tendencia a motivarse por el Hedonismo. Finalmente, con respecto a la edad, se encontró otra relación de este tipo; así, al analizar el coeficiente path de  $-0,227$ , se comprobó que las personas de menor edad se motivan más por este contramotivo.

### Reflexiones finales y recomendaciones de nuevos estudios

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

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

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

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



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

30

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

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

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

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

Para finalizar se puede afirmar que, a pesar de haber realizado varios aportes con este estudio, también se han encontrado algunas limitaciones que deberían tomarse en cuenta para próximas investigaciones en esta línea. En primer lugar, este estudio se realizó con los empleados de empresas manufactureras, pero no se incluyeron a los obreros de las mismas; por esto, se recomienda adaptar el cuestionario para que pueda ser utilizado por todos los miembros de la organización; por otro lado, se recomienda ampliar la investigación a otros sectores, como por ejemplo: el de servicios, para conocer qué ocurre con la motivación en este contexto. Como último punto, se cree que este estudio explica en gran medida lo que ocurre entre la presencia de los factores motivacionales frente a tres variables independientes; sin embargo, fuera interesante incorporar otros aspectos tales como: el nivel socioeconómico y el nivel de formación de las personas para identificar si los factores motivacionales se modifican frente a estos.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

31

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

## Referencias

- Abad, S. y Calderón, V. (2019). Factores motivacionales presentes en los empleados de cuatro empresas manufactureras más importantes de Cuenca-Ecuador. [Tesis de grado, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional de la Universidad del Azuay: <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9325>
- Aguado, F. (2012). Análisis del comportamiento del consumidor: egoísmo, altruismo, cooperación y otras posibles motivaciones sociales. *Contribuciones a la economía*, (2012-11). Recuperado de: <http://paraecom.org/wp-content/uploads/2018/03/comportamiento-consumidor-articulo.pdf>
- Alcalá, R. y Ariza, M. (2013). Repensar el hedonismo: de la felicidad en Epicuro a la sociedad hiperconsumista de Lipovetsky. *Éndoxa*, 1(31), 191-210. <https://doi.org/10.5944/endoxa.31.2013.9371>
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Almudena, O. (2012). Gender roles through the film adaptation of miguel delibes. the maslow pyramid or many reglas has cost a lola? *Fonseca*, (5), 157-175. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/2050721605?accountid=36552>
- Alonso, A. (2010). Capacidad directiva ¿Cómo motivar?, esa es la cuestión. *Capital Humano*, 23(246), 22-23. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=59782465&lang=es&site=ehost-live>
- Alonso, M., y Quintero, J. (2013). Principales teorías de la administración. Recuperado de: <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/231/Principalesteorasadministrativas.pdf>
- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Diálogos de Saberes*, (45), 127-143. Recuperado de:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

32

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=123236756&lang=es&site=ehost-live>

Álvarez, L. (2012). Desarrollos preliminares de la escala de motivación (EM1) para adultos, basada en el modelo motivacional de Mc Clelland. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 6 (1), 63-75. Recuperado de: <http://190.242.99.229/index.php/TesisPsicologica/article/view/257>

Andrade, S. (2017). Identificación del tipo de compromiso organizacional en los colaboradores de Indurama (Tesis de Pregrado, Universidad del Azuay).

Arboleda, G., y Cardona, J. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. *Gerencia Y Políticas De Salud*, 17(35). Recuperado de: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps17-35.pslld>

Arias, A., Rodríguez, S., Cabanach, R., Pérez, J., Pienda, J., y Rosario, P. (2010). Perfiles motivacionales y diferencias en variables afectivas, motivacionales y de logro. *Universitas psychologica*, 9(1), 109-121.

Arias, J., Coronado, J., y Perdomo, G. (2017). Capacidad de absorción del rivaly desempeño innovador: efecto mediador de la orientación estratégica. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(2), 83-91. <https://dx.doi.org/10.22507/rli.v14n2a8>

Atkinson, J. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy, Toward an Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Batista, A., Gálvez, M., e Hinojosa, I. (2010). Bosquejo histórico sobre las principales teorías de la motivación y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 26(2) Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252010000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252010000200017&lng=es&tlng=es).



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

33

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Bustos, F., y Prats, J. (2013). La evaluación del desempeño individual. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Carballé, M. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Revista Científica Infociencia*, 19(4), 1-12. Recuperado de [https://www.ingentaconnect.com/search?form\\_name=quicksearch&ie=%E0%A5%B0&option1=tk&value1=Estrategia+para+elevar+la+motivaci%C3%B3n+laboral%3B+factor+imprescindible+para+mejorar+nuestra+productividad](https://www.ingentaconnect.com/search?form_name=quicksearch&ie=%E0%A5%B0&option1=tk&value1=Estrategia+para+elevar+la+motivaci%C3%B3n+laboral%3B+factor+imprescindible+para+mejorar+nuestra+productividad)

Castro, F. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/85314>

CERES, (2016). Graiman es parte de CERES. Recuperado de: <http://www.redceres.com/single-post/2016/06/29/GRAIMAN-ya-es-parte-de-CERES>

Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling; Marcoulides, G.A., ed.; Modern Methods for Business Research: Mahwah, NJ, USA; Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ, USA; pp. 295–336.

Cóndor, E., Bustamante, M., Lapo, M., y Campos, R. (2018). Factores Intrínsecos de Motivación y Liderazgo en una Empresa Familiar Ecuatoriana de Telecomunicaciones. *Información tecnológica*, 29(4), 205-216. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000400205&script=sci\\_arttext&tlng=e](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000400205&script=sci_arttext&tlng=e)

Cruz, L. (2013). El concepto de poder en la administración. *Contaduría y administración*, 58(4), 39-57. Recuperado en 01 de abril de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000400003&lng=es&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000400003&lng=es&tlng=pt).

Cruz, N., Pérez, V., y Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. CIRIEC - España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (66), 187–211. Recuperado de:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

34

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=48239788&lang=es&site=ehost-live>

- Cuadra, A., y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052010000100003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052010000100003&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., y Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24–35. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=127711853&lang=es&site=ehost-live>
- de Melo, G., y Giavoni, A. (2018). O perfil psicológico de atletas baseado na teoria do individualismo e do coletivismo. *Revista Brasileira de Psicologia do Esporte*, 3(1). Recuperado de: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBPE/article/viewFile/9291/5552>
- de Quijano, S., y Navarro, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de psicología*, 30(1-3), 337-349. Recuperado de <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/416>
- Díaz, S. (2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial*, (1), 45-57. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545895008>
- Espriella, C., y Rodríguez C. (2016). Aplicabilidad y gestión organizacional de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow en Telefónica-Colombia. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/29085>
- Febres, M., y de Bustamante, C. (2016). Motivaciones sociales y crecimiento psicológico en trabajadores industriales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13(2), 107-115. Recuperado de: <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/14>



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

35

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Fernández, M., López, L., Martín, E., Ortiz, M., Pacheco, I., y Rodríguez, M. (2014). Motivación y satisfacción laboral en centros de enseñanza según el puesto de trabajo. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/handle/10481/31292>

Ferreira, J., Coelho, A., y Weersma, L. (2019). The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. *Contaduría y Administración*, 64, 1–28. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1918>

Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50

García, J. y Martínez L. (2009). Los test estadísticos y la evaluación de escalas; el caso de la validez discriminante. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(2), 15-24. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60086-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60086-0)

García, M. (2015). Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá. *Acta Colombiana De Psicología*, 0(11), 47-61. Recuperado de: [https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas\\_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/479/476](https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/479/476)

García, M., y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. En *Psicogente*, 17(31), 120-142.

González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *IEEM Revista de Negocios*, 20(4), 80–81. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125136949&lang=es&site=ehost-live>

Hernández, C., Ávila, E., Nistal, M., Verduzco, R., y Miranda, M. (2015). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *Cultura Científica y Tecnológica*, 12(57), 22–31. Recuperado de:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

36

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=117276917&lang=es&site=ehost-live>

Hernández, J., y Morales J. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 12(2), 107–147. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125112860&lang=es&site=ehost-live>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (Vol. 6)*. México: McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate your employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62

Hitchcock, J., y Stavros, J. (2017). Organizational Collective Motivation: A New Framework for Motivating Employees in Organizations. *OD Practitioner*, 49(4), 28–35. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=126218320&lang=es&site=ehost-live>

Huidobro, J. (2017). Opiopéptinas: una familia de péptidos opioides en busca de función. *ARS MEDICA Revista de Ciencias Médicas*, 12(2), 39-47. Recuperado de: <https://www.ingentaconnect.com/content/doi/07181051/2017/00000012/00000002/art0006>

Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strateg. Manag. J.* 20, 195–204.

Hurtado, A. (2013). Salario emocional: la nueva motivación. *Capital Humano*, 26(280), 32–34. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=91609527&lang=es&site=ehost-live>

Jácome, H.; King, K. (2012). *Estudios Industriales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. FLACSO-MIPRO 2012*, 1, 45–80, 175–244.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

37

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Jiménez, C. (2014). Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada (Tesis de Pregrado). Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/2084>
- López, J., Camal, M., y Galicia, W. (2018). Evaluación Del Desempeño Laboral Y Su Incidencia en La Productividad en Las Tortillerías De La Localidad De Escárcega. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 13(1), 317–327. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=131353944&lang=es&site=ehost-live>
- Lopez, K., y González, G. (2014). Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales. Tirant Humanidades México. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/8583/1/MODELO%20DE%20ECUACIONES%20ESTRUCTURALES%20POR%20EL%20M%C3%89TODO%20DE%20M%C3%8DNIMOS%20CURRADOS%20PARCIALES.pdf>
- Madero, S., y Hernández, O. (2014). Relación Entre Los Factores Laborales Y Motivacionales Con Creatividad, Desarrollo Y Desidia. *Investigación Administrativa*, (114), 7–22. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=102553893&lang=es&site=ehost-live>
- Madero, S., y Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6694362>
- Marín, H., y Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Marsollier, R., y Expósito, C. (2017). Los valores y el compromiso laboral en el empleo público. Recuperado de: <https://dadun.unav.edu/handle/10171/43884>



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

38

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Martínez, M. y Terán, M. (2015). Influencia de los Factores Psicosociales en Accidentes Laborales y en la Salud de los Trabajadores de Continental Tire Andina SA (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psycho-logical Review*, 50, 370-396
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill
- Méndez, R., y Domínguez, M. D. J. R. (2010). La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 39.
- Millicay, J., y Sgarlatta, T. (2015). Propuesta de intervención para favorecer el incremento de la motivación en los empleados del área de producción de una empresa láctea del sur de la provincia de Córdoba.
- Muñoz, A., y Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote.” *Ad-Minister*, (24), 143-160. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97205751&lang=es&site=ehost-live>
- Muñoz, E., Frade, I., Paredes, G., y García, R. (2018). Nivel de satisfacción y compromiso en trabajadores remunerados versus voluntariado y motivación en el mismo. *REiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación y Docencia Creativa*, 7, 85-91. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=130864378&lang=es&site=ehost-live>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 33(2), 153-170. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/510/525>
- Navarro, E. (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*, 7(2), 17-29.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

39

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Navarro, E., Ochoa, S., y Esparza, I. (2014). Cultura Organizacional y Desempeño Individual en una Asociación Civil Mexicana. *Cultura Científica y Tecnológica*, 11(52), 53–69. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=96717932&lang=es&site=ehost-live>
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. y Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35 (1), 31-39. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=77830184005>
- Navarro, J., Curioso, F., Gomes, D., Arrieta, C., y Cortés, M. (2013). Fluctuations in work motivation: Tasks do not matter. *Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences*, 17(1), 3-22. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Navarro12/publication/233938503\\_Fluctuations\\_in\\_Work\\_Motivation\\_Tasks\\_do\\_not\\_Matter/links/547e14130cf2de80e7cc5194/Fluctuations-in-Work-Motivation-Tasks-do-not-Matter.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Navarro12/publication/233938503_Fluctuations_in_Work_Motivation_Tasks_do_not_Matter/links/547e14130cf2de80e7cc5194/Fluctuations-in-Work-Motivation-Tasks-do-not-Matter.pdf)
- Ocampo, J. (2014). 1. LA TEORÍA MOTIVACIÓN. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Juan\\_Ocampo\\_Florez/publication/230651052\\_LA\\_TEORIA\\_MOTIVACION\\_1/links/09e41502924aab2743000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juan_Ocampo_Florez/publication/230651052_LA_TEORIA_MOTIVACION_1/links/09e41502924aab2743000000.pdf)
- Olarte, D. (2017). La motivación como eje principal en el incremento de la productividad laboral en las organizaciones colombianas. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16295/OlarteYepesDeisyRosario2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Orbe, M., y Ordoñez, C. (2018). Elaboración De Un Sistema De Acciones Para La Motivación en El Desempeño Laboral Del Personal Docente, Administrativo Y De Servicio De La Universidad Católica De Cuenca, Extension Cañar. *3C Empresa*, 7(3), 11–26. <https://doi.org/10.177993/3cemp.2018.070335.10-27>
- Orozco, G., Montelongo, M., y Triana, M. (2010). Diagnóstico Del Modelo De Organización: Caso Empresa Comercial De Acabados Para Construcción. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1–7. Recuperado de:



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

40

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=60258597&lang=es&site=ehost-live>

Palmero, F., Guerrero, C., Gómez, C., Carpi, A., y Goyareb, R. (2011). Manual de teorías emocionales y motivacionales. Universitat Jaume I.

Pidello, M. A., Rossi, B., y Sagastizabal, M. (2013). Las voces de los docentes: motivos de elección de la carrera docente, valores subyacentes. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/7499/7738>

Proaño, H. (2018). Identificación del perfil motivacional general del personal de Adecco Ecuador Sucursal Quito (Tesis de Pregrado, Quito: UCE). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16564/1/T-UCE-0007-CPS-033.pdf>

Quevedo, E. (2017). ¿Sirven Los Planes De Incentivos Para Motivar a Los Empleados? Debates IESA, 22(1/2), 39–41. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=128403902&lang=es&site=ehost-live>

Quezada, J. (2011). Oxitocina, Vasopresina y Conducta Social: hipótesis neuro-péptida para el Trastorno Autista. Rev. Chil. Psiquiatr. Neurol. Infanc. Adolesc. Volumen, 22(3). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Jaime\\_Pereira3/publication/274389615\\_Oxitocina\\_Vasopresina\\_y\\_Conducta\\_Social\\_hipotesis\\_neuropeptida\\_para\\_el\\_Trastorno\\_Autista\\_Oxytocin\\_vasopressin\\_and\\_social\\_behavior\\_neuropeptide\\_hypothesis\\_for\\_autistic\\_disorder/links/551eb6a40cf2a2d9e13edc84.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jaime_Pereira3/publication/274389615_Oxitocina_Vasopresina_y_Conducta_Social_hipotesis_neuropeptida_para_el_Trastorno_Autista_Oxytocin_vasopressin_and_social_behavior_neuropeptide_hypothesis_for_autistic_disorder/links/551eb6a40cf2a2d9e13edc84.pdf)

Quintero, N., Africano, N., y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. Revista Negotium, (9), 33-51.

Ramírez, R. (2013). Diseño del trabajo y desempeño laboral individual (Disertación Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid). Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525\\_Ram%C3%ADrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525_Ram%C3%ADrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

41

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Ramírez, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).

Revista Ekos. (2018). Azuay una provincia con buenos niveles de actividad económica. Recuperado de: <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11190>

Revista Ekos. (2018). Ranking de empresas. Recuperado de: <https://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>

Rojas, L., Berríos, M., Sanz, B., y Prada, M. (2013). Perfil motivacional del Talento Humano de la Escuela de Nutrición y Dietética. *Universidad de los andes. MedULA: revista de la Facultad de Medicina*, 22(2), 5.

Román, M. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo (Disertación Doctoral, Universidad de Granada). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Bretones/publication/302164187\\_El\\_empowerment\\_organizacional\\_el\\_inicio\\_de\\_una\\_gestion\\_saludable\\_en\\_el\\_trabajo/links/572e84f608aee022975a6117.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Bretones/publication/302164187_El_empowerment_organizacional_el_inicio_de_una_gestion_saludable_en_el_trabajo/links/572e84f608aee022975a6117.pdf)

Sahir, M., Phulpoto, N., y uz Zaman, Z. (2018). Impact of Intrinsic Factors of Motivation on Employee's Intention to Leave. *New Horizons (1992-4399)*, 12(1), 99–112. [https://doi.org/10.2.9270/NH.12.2\(18\).07](https://doi.org/10.2.9270/NH.12.2(18).07)

Salas, R., Díaz, L., y Pérez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Educacion Medica Superior*, 26(4), 604-617. Recuperado de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2012/cem124m.pdf>

San Bartolomé, J. y Vega, J. (2015). Análisis de la propuesta de Beatriz Valderrama sobre motivación inteligente. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/581401>



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

42

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Santangelo, A. (2018). Liderazgo, motivación y eficiencia (No. 653). Universidad del 1CEMA. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/653.pdf>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo —SENPLADES. (2012). Registro Oficial No. 290. 12 Mayo 2012. Presidencia de la República.

Shultz, T. (2014). Evaluating Moral Issues in Motivation Theories: Lessons from Marketing and Advertising Practices. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 26 (1), 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10672-013-9230-1>

Sierra, H. (2013). Análisis del proceso de dirección en la empresa industria nacional de gaseosas S.A., de la ciudad de Corozal en 2012-01. *Revista Pensamiento Gerencial*, (1). Recuperado de: <https://doi.org/10.24188/ISSN.v0.n1.2013.87>

Sobeida del Carmen, A., Yumaira, Q., y Merys, E. (2016). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del Municipio Miranda. *Negotium*, 12(35), 56-79. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1911611653?accountid=36552>

Ugalde, A. (2018). Validez de la muestra.

Valderrama B. (2012). Innovación y compromiso en equipos diversos. Recuperado de: <http://www.altacapacidad.com/repositorio/pdf/Innovacion.pdf>

Valderrama, B. (2010). *Motivación Inteligente*. Pearson Educación SA: Madrid.

Valderrama, B. (2018). La rueda de motivos: hacia una tabla periódica de la motivación humana. *Pap. psicol*, 39(1), 60-70.

Valderrama, B., Escorial, S., y Lucero, L. (2015). *APM. Análisis de Perfil Motivacional*. Madrid: TEA Ediciones.

Valdez, J., González, N., Torres, M. y Rocha, N. (2011). Estrategias biológicas y psicosocioculturales que intervienen en la conservación de la pareja: un análisis por sexo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 16 (1), 57-72. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/292/29215963005/>



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

43

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Vásquez, F. (2019). Planes de recompensas y motivación. Gerencia de Desarrollo CTA.
- Vega, M., Urra, G., y Bernaldes, G. (2010). Cómo Influye La Satisfacción Laboral Sobre El Desempeño: Caso Empresa De Retail. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 19(2), 21–36. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=61252457&lang=es&site=ehost-live>
- Vicuña, M. (2019). Motivación empleados y planes de acción GC.
- Vilca, J., y Guzmán, J. (2011). Regresión PLS y PCA como solución al problema de multicolinealidad en regresión múltiple. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones*, 18(1), 9-20. Doi: 10.15517/RMTA.V18I1.2111
- Vroom, V. (1964). *Teoría de las Expectativas*. Barcelona, España. Editorial Mac Graw Hill.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

44

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

## Anexos

### Anexo 1:

#### *Empresas cuencanas con mayor utilidad*

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

Ranking de empresas 2018 clasificadas según sus Utilidades generadas

Fuente: Revista Ekos, 2018

### Anexo 2:

#### *Obtención de la muestra aleatoria*

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

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

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



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

45

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

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

$$n = 262.3$$

$$n = 263$$



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

46

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>