

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

[DOI 10.35381/cm.v7i3.600](https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.600)

Motivación organizacional como estrategia clave de la satisfacción laboral

Organizational motivation as a key strategy for job satisfaction

José Vinicio Saeteros-Zamora
vinicio2015saeteros@outlook.es
Universidad Católica de Cuenca, Cañar
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-3361-3906>

Mariory Prisila Orbe-Guaraca
mporbeg@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cañar
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-4239-5675>

Recibido: 15 de agosto de 2021
Aprobado: 15 de noviembre de 2021

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar la incidencia de la motivación organizacional como estrategia clave de la satisfacción laboral en la empresa GAD SUSCAL. La metodología utilizada es de tipo descriptiva y de campo; en la cual se realizó una encuesta a los trabajadores operativos y administrativos a la empresa pública GAD SUSCAL, en donde se verificó la motivación como factor clave a nivel empresarial. Los resultados obtenidos arrojaron aspectos positivos pues la mayoría de trabajadores estaban parcialmente de acuerdo con la motivación en la empresa y otros factores como la organización en el trabajo, la categoría de desempeño, el contexto laboral e individual, sin embargo, se observó que para mejorar la motivación se requiere mejorar el aspecto de remuneración e incentivos y el fomento de formación/capacitación. Finalmente se ha verificado que la motivación es un factor clave que deben abordar las empresas para generar productividad y satisfacción laboral.

Descriptor: Motivación; estrategia; satisfacción en el trabajo. (Palabras tomadas del Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of the research is to determine the incidence of organizational motivation as a key strategy for job satisfaction in the GAD SUSCAL company. The methodology used is descriptive and field type; in which a survey was conducted of operational and administrative workers at the public company GAD SUSCAL, where motivation was verified as a key factor at the business level. The results obtained yielded positive aspects since the majority of workers were partially in agreement with the motivation in the company and other factors such as the organization at work, the performance category, the work and individual context, however, it was observed that to improve motivation is required to improve the aspect of remuneration and incentives and the promotion of education / training. Finally, it has been verified that motivation is a key factor that companies must address to generate productivity and job satisfaction.

Descriptors: Motivation; strategy; job satisfaction. (Words taken from UNESCO Thesaurus).

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas requieren ser cada vez más competitivas, por lo tanto, necesitan mantener sus procesos productivos de forma que sean adaptables a los cambios actuales, para crecer y mantenerse en el mercado, siendo que el talento humano es la principal fuerza que ayuda a la empresa a generar dicha competitividad. Por esto, cuando se habla de motivación es un aspecto muy importante en una organización ya que esta conduce a un buen desempeño laboral, además, es la suma de la esencia para alcanzar las metas organizacionales en función de la producción y calidad. Por lo tanto, si el trabajador se siente motivado como consecuencia traerá su alto rendimiento, productividad y sentido de pertenencia con la organización.

Ahora bien, hay diversas causas que dan como resultado la falta de motivación laboral y las consecuencias afectan no solo al clima laboral sino al rendimiento, productividad y calidad del trabajo. Todo ello se despliega en la posibilidad de que los trabajadores no rindan de manera correcta en la organización y por lo tanto, no se cumplan los objetivos propuestos a nivel empresarial y humanístico, lo que da como consecuencia la falta de productividad donde la empresa pierde credibilidad, oportunidad de abrirse mercado y por supuesto la generación de pérdidas irreparables de personas que aun con gran talento y endereza profesional no pueden continuar sus labores de forma adecuada por falta de motivación en el trabajo.

Por consiguiente, el problema de desmotivación es necesario tratar, porque el talento humano es el principal activo de la organización (Chiavenato, 2013). Por consiguiente, se requiere mantenerlo satisfecho y motivado tanto de forma intrínseca como extrínseca para que tenga la posibilidad de dar sus mejores capacidades, habilidades, destrezas y competencias a la organización para el logro de los objetivos y metas empresariales, pues un trabajador motivado también tiende a aplicar la productividad, mientras que quien no se siente motivado en su puesto de trabajo o con quienes le rodean o con las políticas empresariales, simplemente buscará de forma emergente otra opción de trabajo o tenderá a frustrarse en sus labores.

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

Las teorías motivacionales pueden subdividirse entre las de contenido y las de proceso (Naranjo, 2009, p. 162). Las primeras realizan el estudio de los aspectos que podrían motivar a las personas, mientras que las segundas realizan el estudio del proceso del pensamiento mediante el cual estas generan su motivación. Dentro las teorías de motivación de contenido pueden incluirse las de Maslow, Alderfer, McChelland, Hezberg y McGregor, pero es posible que entre estas las que más destacan, son las teorías de Maslow, Alderfer y Herzberg, pues estas tienen una particularidad y es que determinan las necesidades humanas según diversas tipologías predeterminadas. Lo cual no pasa con la Teoría X e Y, en donde no hay conocimiento a priori de la cantidad de dimensiones a obtener. Mientras que, con la teoría de motivación e higiene de Herzberg, fundamenta su atención principal en el trabajo en sí mismo como parte de la satisfacción, ya que incluye la importancia de las características del puesto y las prácticas organizacionales. (Robbins & Coulter, 2005, págs. 393-395).

Las implicaciones teóricas del estudio abordan el tema de la motivación empresarial como un factor indispensable de productividad y permanencia del trabajador en la organización, algo que, por supuesto incluye diversas teorías tales como las de Hezberg, la teoría de la motivación de Chiavenato y otras similares. Por su parte, en los aspectos prácticos del documento permiten a los directivos, así como a los representantes del área de talento humano del GADIC SUSCAL concientizar sobre la importancia de incluir factores clave para aumentar la motivación en su personal, previamente con un diagnóstico situacional para en base a ello gestionar estrategias activas según las necesidades de aquel momento y del entorno empresarial.

De igual manera el estudio contribuirá a diagnosticar los posibles problemas actuales en torno a los niveles de motivación del personal del GADIC SUSCAL, lo cual beneficiará tanto para que los trabajadores expongan su percepción sobre qué tan motivados están, así como para que los directivos realicen estrategias coherentes con las necesidades de motivación de los trabajadores. Es importante destacar que la investigación es factible porque ayudará a esclarecer el nivel de motivación que hay en los trabajadores del GADIC

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

SUSCAL, evaluándolo en base a distintos aspectos y elementos que forman parte de la gestión del talento humano, y a su vez es factible porque los directivos tendrán una herramienta para tomar decisiones para mejorar la motivación organizacional; generando beneficiarios directos a los directivos y trabajadores del GADIC SUSCAL.

La motivación organizacional

En la actualidad la gestión de talento humano incluye un rol fundamental en torno a la competitividad empresarial. Por lo tanto, el recurso humano o capital humano es visto como parte de un recurso estratégico, por los altos niveles de desempeño de los trabajadores al mantenerse motivados y satisfechos con su trabajo, lo que se traduce en elevados niveles de rendimiento organizacional. (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2013, p. 46). Por lo tanto, la motivación es aquel aspecto que permite a la persona actuar o comportarse de forma específica. Por lo que esta involucra una serie de impulsos y deseos, lo que forma cierto comportamiento. He ahí que, al estudiar la motivación se parte de la premisa clave de que todas las acciones de las personas tienen incluida una motivación de por medio. (Soler & Chiralde, 2010, págs. 43-44).

La motivación organizacional surgió por el año 1700 en el viejo mundo de Europa cuando habían talleres antiguos de artesanías que luego se transformaron en grandes fábricas y fue ahí donde había operadores de máquinas, y había que realizar la coordinación de tareas de personas y también se dieron problemas de baja productividad, entendiendo que fue necesario incluir alternativas para resolver conflictos, desmotivación baja productividad y desinterés. He ahí cuando se originó la importancia de la inclusión de la motivación organizacional como parte de una herramienta sólida de tipo estratégica.

En torno a las concepciones usadas en administración según la estrategia brinda espacios que permiten el desarrollo de amplios campos de uso. Y es en donde se ponen en boga las escuelas clásicas a la estrategia que se ha observado en base a ciertas propuestas en torno a la capacidad organizacional y según su entorno. La inquietud principal está en planear una empresa y se lleva en torno a los equipos que se encargan de la estrategia

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

organizacional que permite verificar los procesos de planificación. (Ramírez & Ríos, 2014, p. 154).

Por otra parte, la motivación se plantea como un estado interno que realiza la activación, dirección y se da la conducta de la persona hacia metas específicas, siendo que es el impulso que se mueve en torno a la ejecución de ciertas acciones y persistir en dicha culminación. (Sum, 2015, p. 17). Por todo ello se dice que la motivación es un elemento clave en el desarrollo asertivo de la organización y guarda relación con la satisfacción laboral, relaciones laborales y entorno laboral. (Rivas & Perero, 2018, p. 179).

De tal forma que sea posible entender todos los elementos que involucran la motivación organizacional, se requiere partir desde la comprensión conceptual del significado de motivación. Pues hay muchas definiciones que abordan este tema y son el resultado de distintos estudios que se han generado acerca de dicho elemento laboral. Pero todo caso, la motivación está asociada con la conducta del ser humano y en los efectos de su comportamiento, en el cual este se causa tanto por factores internos y externos en los cuales, el deseo y la necesidad generan una energía específica que incentiva a la persona a realizar actividades para cumplir su objetivo. (Rivas & Perero, 2018, p.182).

Ahora bien, la motivación organizacional está relacionada con la intensidad, entusiasmo y la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar objetivos y metas organizacionales y a su vez se condicionan por la satisfacción de una necesidad individual (Reyes, 2012, p. 5). En ese mismo orden de ideas, González (2008) citado por Rivas & Perero (2018), afirman que la “motivación es un conjunto de procesos psíquicos que se asocian con los estímulos externos y que se mantienen en función al intercambio con la personalidad, la cual se influencia por estos generando o no satisfacción” (p. 182).

Tal como se observan los conceptos antes mencionados, se habla de estímulos a nivel interno y externo, es decir que el ser humano logra la motivación, es decir la energía máxima para gestionar su comportamiento cuando tiene estímulos en sí mismo y también de los acontecimientos que le suceden a diario, he ahí la importancia de la motivación laboral, pues el trabajador cuando se siente motivado tanto internamente como por los factores que

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

le rodean logrará compilar su comportamiento hacia la consecución de objetivos empresariales y personales.

Teorías motivacionales y de satisfacción laboral

Se presenta diferentes teorías que ayuden a encontrar una explicación a la satisfacción laboral. Dentro de estas teorías están los dos factores Herzberg, de motivación-higiene; con respecto a esto, pretende señalar que el hombre se caracteriza por dos categorías diferentes con respecto a sus necesidades independientes una de la otra las cuales influyen con un comportamiento diferente en cada individuo. En primer lugar, se forman los factores con relación a la motivación o satisfacción, cada uno de ellos se enfoca en el contenido del trabajo, entre estos se observa: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

En segundo lugar, se refiere aquellos factores con respecto al higiene o insatisfacción, estos se consideran menos relevantes en el ámbito motivacional, pero se consideran parte de un malestar en el empleo, y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente. Esta teoría se reconoce por su influencia en el área de la motivación y satisfacción en el trabajo. Como indica Jiménez-Bonilla & Jiménez-Bonilla (2016), es conocida como teoría de dos factores o teoría bifactorial de Herzberg (1959), en la cual presentó la existencia de dos grupos o factores que influyen en la motivación las cuales son de utilidad para que exista satisfacción personal con respecto a su trabajo. Estos factores son intrínsecos y otro de factores extrínsecos.

Factores intrínsecos

Se denomina aquellos factores específicos de las circunstancias del trabajo en lo que se implica el estudio o se relaciona con el contenido del cargo, es decir, las tareas y deberes que se complementen con el cargo, las cuales produzcan un efecto negativo o positivo en el trabajador lo cual dé como resultado un aumento en la productividad; logro, reconocimiento, responsabilidad, en definitiva este proceso y conjunto de factores se

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

asocian directamente a la satisfacción en el puesto de trabajo (Jiménez-Bonilla & Jiménez-Bonilla, 2016, p. 31).

Los factores de motivación intrínseca son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal, y están vinculados de manera directa con el puesto y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona. Robbins y Judge (2013, p.206), citando a Herzberg destacó que, cuando se desea motivar a las personas en su trabajo, se tienen que enfatizar dichos factores asociados con el trabajo en sí con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: puestos que, son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas.

Factores extrínsecos

Se hace referencia a las condiciones que permanecen alrededor de un individuo en su ámbito de trabajo, específicamente, en lugares donde hay retribuciones externas como condiciones físicas y ambientales que se encuentran por separado de la naturaleza del trabajo; como es el salario, entorno físico, políticas de empresa, seguridad en el trabajo, clima laboral, este grupo de factores no brindan una satisfacción directa al momento de ejecutar sus actividades profesionales y cada uno se relaciona con la insatisfacción laboral. (Jiménez-Bonilla & Jiménez-Bonilla, 2016, págs. 28-29).

Por su parte, Ruiz Segura (2010), plantea que en el momento en donde una persona se encuentre estable emocional y física dentro de su puesto de trabajo, se le atribuyen características como del grupo de factores intrínsecos o motivacionales. Opuesto al enfoque tradicional, Herzberg dice que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino, la no satisfacción, es decir, que la eliminación de características insatisfactorias de un puesto de trabajo, no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio (págs. 23-24). De acuerdo a lo anterior, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

y se establecen de manera diferente a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. (Ruiz Segura, 2010, pág. 24).

Importancia de la teoría de Herzberg

La teoría toma importancia ya que según González (2013) la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción, es aún más relevante ya que para la realización de esta teoría se toma en cuenta las necesidades de Maslow tales como menciona Poveda (2017), las necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estigma y autorrealización, estas mismas necesidades defienden que en el momento que se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más fuertes, y es allí donde se vuelve mucho más importante, el conocer las necesidades insatisfechas de una persona ayudara a mejorarla y con ella las demás necesidades ya que todo es un proceso ordenado. (Poveda, 2017).

Teoría de la Salud Psicológica

Según Warr (1987) citado por Córdoba (2010), incluye cinco componentes para desarrollar la salud mental o psicológica en el trabajo, entre las que se encuentran:

- 1.- Competencia: Es el nivel donde la persona dispone de recursos a nivel emocional, cognitivo o psicomotores, donde se enfrenta las presiones y requerimientos en el trabajo
- 2.- Aspiraciones: Es aquella donde se fomenta una conducta motivada, la persona está atenta a nuevas oportunidades, desafíos, metas
- 3.- Interdependencia: Es aquella que mide el nivel en el cual la persona combina los comportamientos individuales con el grupo de trabajo, donde debe dar paso a sus actitudes las cuales deben ser adaptables al entorno, a pesar de que existen casos donde son poco adaptativas

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

4.- Bienestar psicológico: Es aquel que se fundamenta en el estado afectivo de la persona, es decir son factores higiénicos, donde la persona se siente bien en el entorno donde labora, sin presión, con una comunicación asertiva, y sin opción a agresiones.

5.- Funcionamiento integrado. - Es aquel componente que se refiere a la persona, donde se hace interacciones entre los otros cuatro componentes que fueron detallados anteriormente y que permiten la conservación de la salud mental laboral (pág. 4).

A continuación, se establece la gráfica donde se incluyen dichos componentes:



Figura 1. Determinantes de la salud psicológica.

Fuente: Córdoba (2010).

METODOLOGÍA

Se trata de un nivel de investigación descriptiva, porque se realizará la caracterización del objeto de estudio, que en este caso conforma la motivación como estrategia organizacional, y es allí como se describe el impacto que esta tiene dentro de la empresa. También se incluye una investigación documental, porque se fundamentará la toma de diversos tipos de documentos y estudios como son: libros, revistas científicas, artículos de opinión, y otros medios de recopilación de información de fuentes confiables.

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

Se trabajará con una investigación de campo Para los efectos del estudio la investigación fue de campo, la cual consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su estado natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho. (Palella y Martins (2010, p.88).

La investigación de campo permite la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico, encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural. La técnica de investigación a utilizar es la encuesta, con la que se pretende obtener información sobre la motivación en el GADIC SUSCAL, se va a utilizar como instrumento el cuestionario que posibilitará la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, personas que poseen información de interés, a incluir es el total de trabajadores del GADIC SUSCAL, que suman un total de 99 personas, sin embargo, se realiza un muestreo intencional al departamento de administración y operativo de la empresa dando un total de 66 personas a quienes se les tomará la encuesta.

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

RESULTADOS

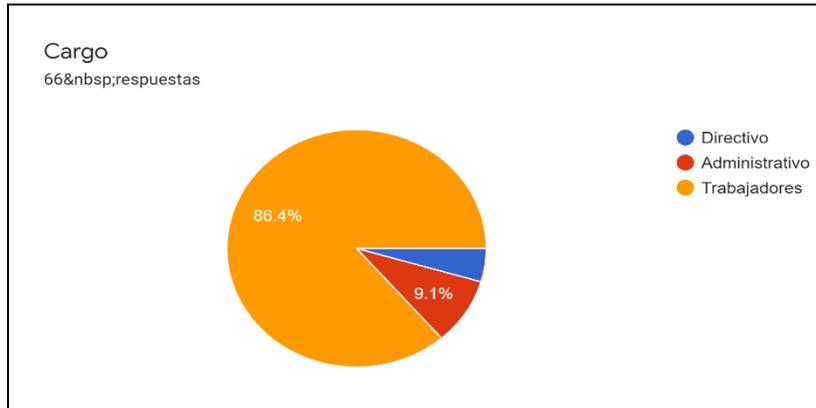


Figura 2. Cargo.
Fuente: Encuesta.

El 86.4% de los encuestados son trabajadores (área operativa), mientras que el 9.10% pertenecen al área administrativa y el restante son directivos. La mayoría de encuestados pertenecen al área operativa.

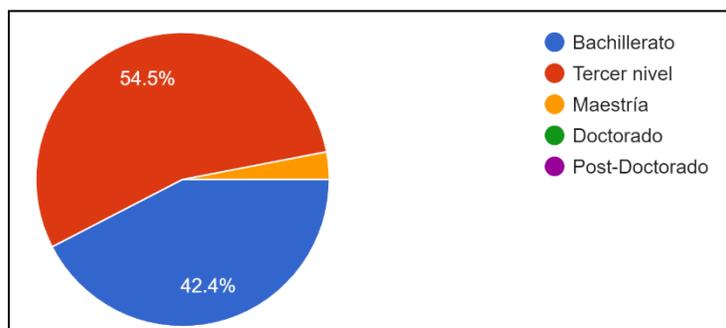


Figura 3. Formación académica.
Fuente: Encuesta.

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

Del total de trabajadores encuestados, el 54,5% tienen una formación de tercer nivel, mientras que el 42.4% han seguido el bachillerato y solo un mínimo porcentaje tienen una maestría. Lo anterior indica que más de la mitad de trabajadores del GAD SUSCAL tienen formación de tercer nivel pero también hay una gran cantidad de trabajadores que tienen formación en bachillerato.

Categoría Motivación

Tabla 1.
Categoría Motivación.

Categoría motivacional	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Está conforme con el salario que recibe por el trabajo que realiza	0.00%	40.90%	28.80%	12.10%	9.10%	9.10%
2. Realiza actividades que son de su agrado y le motivan a realizar bien su trabajo	0.00%	42.40%	25.80%	9.10%	18.20%	4.50%
3. El estatus de su puesto de trabajo va acorde a sus expectativas	15.20%	53%	22.70%	5%	0.00%	4%
4. Está satisfecho con el trabajo que desempeña en la institución	19.70%	57.60%	12.10%	5.30%	5.30%	0.00%
5. Existe apoyo para mejorar su formación y/o capacitación	21.20%	39.40%	24.20%	6.10%	0.00%	9.10%

Fuente: Encuesta.

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

Tal como se observa en torno a la motivación, se visualiza que, menos de la mitad de trabajadores está conforme o de acuerdo con el salario que recibe por el trabajo que realiza, además se afirma que en torno a la realización de actividades que son de su agrado y les motiva a realizar bien en su trabajo, la mayoría afirmó que está con ello de acuerdo. Mientras que, la mayoría indicó que está de acuerdo en lo que respecta al estatus de su puesto de trabajo que va de acuerdo a sus expectativas. Por otra parte, más de la mitad afirma está de acuerdo con que está satisfecho con el trabajo que desempeña en la institución, y que, si existe apoyo para mejorar su formación y/o capacitación, sin embargo, también hubo opiniones divididas sobre este último ítem pues hay quienes están en desacuerdo sobre este tema de la mejora de su formación.

Lo que indica que los dos puntos críticos en el tema de motivación son el estar de acuerdo con los sueldos y también el fomento de la formación y/o capacitación.

Categoría Desempeño

Tabla 2.

Categoría Desempeño.

Categoría desempeño	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. Su trabajo le ofrece oportunidades para aplicar la capacidades o conocimientos que posee	21.20%	43.90%	18.20%	12.10%	4.60%
7. El trabajo está organizado de tal forma que tiene la oportunidad de concluirlo	16.70%	45.50%	24.20%	12.10%	4.50%
8. La tarea que usted realiza considera que es relevante para la institución	21.20%	59%	13.60%	3%	3%
9. La institución le brinda libertad para	22.70%	48.50%	19.70%	4.550%	4.55%

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

llevar a cabo su trabajo					
10. Su jefe inmediato le da retroalimentación sobre cuán bien se desempeña mientras trabaja	27.30%	43.90%	16.70%	7.000%	5.10%
11. En general, su trabajo le proporciona el sentido del saber si está desempeñándose de manera adecuada	25.80%	47.00%	21.20%	2.00%	4.00%

Fuente: Encuesta.

Del total de trabajadores encuestados, en torno a la categoría de desempeño, afirman en su mayoría que están parcialmente de acuerdo en que su trabajo le ofrece la oportunidad para aplicar capacidades, mientras que también la mayoría afirma que está de acuerdo en que el trabajo está organizado de tal forma que tiene oportunidad de conducirlo. Además, también están totalmente de acuerdo con que la tarea que realiza considera que es relevante en la institución y que el jefe inmediato le da retroalimentación sobre cuán bien se desempeña, así como también están de acuerdo de forma parcial en que en general, su trabajo le proporciona el sentido del saber si se encuentra desempeñándose de forma adecuada.

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

Categoría Organización del trabajo

Tabla 3.

Categoría Organización del trabajo.

Organización del trabajo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12. Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la Institución	21.20%	40.90%	19.70%	13.60%	4.600%
13. Su jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tiene demasiado trabajo	21.20%	43.90%	22.70%	6.10%	6.10%
14. Los sistemas de control de personal son adecuados	25.80%	39%	21.20%	9%	5%
15. El estilo de dirección en la institución es participativo	18.20%	50.00%	16.70%	13.60%	1.50%
16. El espacio donde trabaja es adecuado para las labores que realiza	27.30%	43.90%	21.20%	5.60%	2.00%
17. Trabaja los fines de semana y durante vacaciones en actividades de la institución	28.80%	31.80%	16.70%	15.20%	7.60%

Fuente: Encuesta.

Tal como se observa, en la categoría de organización del trabajo, la mayoría de trabajadores está de acuerdo de forma parcial en que conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la institución, mientras que indican en su mayoría que su jefe inmediato interviene, brinda apoyo y soporte y se preocupa cuando dispone de demasiado trabajo, así como afirman de forma parcial de igual forma que los sistemas de control de personal son correctos, y que el estilo de dirección en la institución es participativo. De igual manera en su mayoría están de acuerdo de forma parcial en que el espacio donde trabaja es adecuado y que puede ser que si trabaja los fines de semana y durante las vacaciones en actividades de la institución.

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

Características individuales

Tabla 4.
Características individuales.

Características individuales	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18. Tiene dificultades en la relación con compañeros de trabajo	12.10%	39.40%	24.20%	19.70%	4.60%
19. Las actividades laborales que desempeña satisfacen sus expectativas	27.30%	40.90%	27.30%	3.00%	1.50%
20. Su trabajo requiere creatividad e iniciativa	25.80%	45.50%	16.70%	9.1%	3%
21. Requiere participar en diversos grupos de trabajo	30.30%	48.50%	13.60%	4.60%	3.00%

Fuente: Encuesta.

Del total de los encuestados, la mayoría de ellos indican que están parcialmente de acuerdo en que tienen dificultad en relacionarse con compañeros de trabajo, que las actividades laborales que desempeñan satisfacen sus expectativas, así como su trabajo requiere de creatividad e iniciativa, y que necesitan participar en diversos grupos de trabajo. Sin embargo, las falencias más evidentes se observan en indicar que la mayoría si tiene dificultad de relación con sus compañeros.

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

Categoría laboral

Tabla 5.
Categoría Laboral.

Categoría laboral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
22. Cumple con las metas de trabajo asignado a la jornada laboral	28.80%	40.90%	19.70%	6.60%	4.00%
23. Opina que su trabajo cumple con los estándares de calidad definidos	22.70%	47.00%	18.20%	12.10%	0.00%

Tabla 5.
Categoría Laboral (continuación).

Categoría laboral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24. Realiza su trabajo con el menor esfuerzo posible	21.20%	33.30%	16.70%	21.2%	0%
25. Logra maximizar la productividad en su trabajo	33.30%	40.90%	19.70%	3.00%	3.10%
26. Cumple con las metas y objetivos establecidos	28.80%	47.00%	15.20%	5.00%	4.00%
27. Considera que los objetivos establecidos para su jornada laboral son realistas y alcanzables	24.20%	48.50%	18.20%	5.100%	4.00%

Fuente: Encuesta.

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

Tal como se observa en la categoría laboral la mayoría está parcialmente de acuerdo en que cumple con las metas de trabajo asignado a la jornada laboral, opina que su trabajo cumple con los estándares de calidad, así como igualmente de forma parcial aceptan que realiza su trabajo con el mejor esfuerzo posible, logran maximizar la productividad en su trabajo, así como cumple con las metas y objetivos establecidos y consideran que los objetivos establecidos para su jornada laboral son realistas y alcanzables. Lo anterior indica una falencia en torno específicamente a realizar su trabajo con el mejor esfuerzo posible.

CONCLUSIONES

En definitiva, ha sido posible describir que dentro de las cinco categorías analizadas en los hallazgos como son: motivación, desempeño, organización del trabajo, características individuales y categoría laboral, se encuentra un promedio considerable de quienes están parcialmente de acuerdo con estar satisfechos con dichos aspectos. Pero a la par se arrojan ciertos problemas como es el caso de no estar del todo de acuerdo con sus sueldos, y con los aspectos de formación y/o capacitación, así como considerar en su mayoría que deben solo realizar un pequeño esfuerzo para su trabajo, situaciones que se consideran negativas y que deben ser mejoradas en el GAD SUSCAL. Estos resultados están en correspondencia con los fundamentos teóricos de Rivas & Perero (2018) quienes afirman que la motivación organizacional, es un elemento fundamental en el éxito organizacional, que se traduce en un incremento de la satisfacción tanto de los cliente internos como externos, esto también se manifiesta en mejores relaciones laborales y un adecuado clima laboral, sin dejar de llevar la responsabilidad de la dirección y aplicación de estrategias adecuadas de motivación dentro de la empresa. Es decir que, un empleado bien motivado también estará satisfecho con sus labores.

Adicionalmente también coinciden los resultados con lo determinado por Peña (2015) pues al realizar un estudio a una muestra de trabajadores también vio que los resultados arrojaron un nivel medio a bajo en lo que tiene que ver con el estar conformes con los sueldos y salarios, algo para lo cual indica que se debe no solo incentivar de manera

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

monetaria sino también de forma intrínseca, con reconocimientos o premios, así como incentivos por ejemplo enfocados en una capacitación continua, algo que beneficiará al trabajador no solamente para que mejore su productividad en la organización sino en su vida profesional diaria.

Por otro lado, se observa la importancia teórica y práctica de los resultados arrojados, pues se mira cómo la motivación es un factor desencadenante de mejora laboral, y funciona como una herramienta de gestión en las empresas, a su vez de forma práctica se incentiva a los directivos del GAD SUSCAL y de cualquier empresa pública o privada a incluir prácticas motivacionales (intrínsecas y extrínsecas) en sus trabajadores de forma periódica como parte fundamental de su necesidad de mejora productiva.

Por otro lado, todavía faltaría proponer prácticas concretas a través de un plan anual para incluir a la motivación y verificar el presupuesto que la empresa tendría para ello, lo cual será parte de otra investigación específica en cualquier empresa pública o privada.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales* (Cr), 4(142), 45-61. Mexico.
- Chiavenato, I. (2013). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). Editorial Mac Graw-Hill. México.
- Córdoba, E. (2010). Factores psicosociales y su influencia en el bienestar laboral. Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Recuperado de <https://n9.cl/ph50b>
- Jiménez-Bonilla, D., & Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo presa de consumo. *Revista Reldalyc Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34. Ecuador.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Reldalyc Educación*, 33(2), 153-170. Costa Rica.

José Vinicio Saeteros-Zamora; Mariory Prisila Orbe-Guaraca

- Navarro, E., Llinares, C., & Montañana, A. (2010). Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana (España). *Revista de la construcción*, 9(1), 4-16. España
- Parella, S. Y Martins, F. (2010) Metodología de la investigación cuantitativa. 3ª edición. Editorial FEDUPEL. Caracas. Venezuela.
- Poveda, E. (2017). La Satisfacción como concepto poliédrico: Definición, antecedentes y dimensiones. Investigación en la Universidad Politécnica de Valencia. España.
- Ramírez, D. H., & Ríos, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Revista Estudios Gerenciales*, Vol:30, num: 131, 153–161. Universidad ICESI. Colombia.
- Reyes, P. Y. (2012). La motivación de los trabajadores del departamento de recursos humanos de la facultad de ciencias de la salud en la universidad de Carabobo. Tesis de grado. Venezuela
- Rivas, H. C., & Perero, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Dialnet Scientific*, Vol:3, nume. 7, 177-192. Ecuador.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Robbins, S y Judge, T (2013) Comportamiento Organizacional. Décimo tercera Editorial Pearson Educación. México.
- Ruiz Segura, C. M. (2010). Segura, R., Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán. Tesis de grado. Universidad del Bio- Bio. Chile.
- Soler, A., & Chiralde, R. (2010). Motivación y rendimiento docente en estudiantes bolivianos del nuevo programa de formación de médicos. Educación Médica Superior, *Revista Scielo*. Vol:24(1), 42-51. Ciudad de Habana.
- Sum, M. (2015). Motivación y Desempeño Laboral. Quetzaltenango. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.