



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Licenciada de Empresas**

**TEMA: “Desempeño laboral y la motivación de los  
coordinadores en las Unidades de Producción de la  
Universidad Técnica de Ambato”**

**AUTORA: Nahomy Irahis López Avilez**

**TUTORA: Dra. María Alexandra López Paredes, Mg**

**AMBATO – ECUADOR**

**Agosto 2023**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Dra. María Alexandra López Paredes, Mg.**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación, **“Desempeño laboral y la motivación del personal en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato”** Presentado por la señorita **Nahomy Irahis López Avilez**, para optar por el Título de Licenciada de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 29 de agosto del 2023



**Dra. María Alexandra López Paredes, Mg.**

**C.I. 1802795714**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Nahomy Irahis López Avilez**, declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciada de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

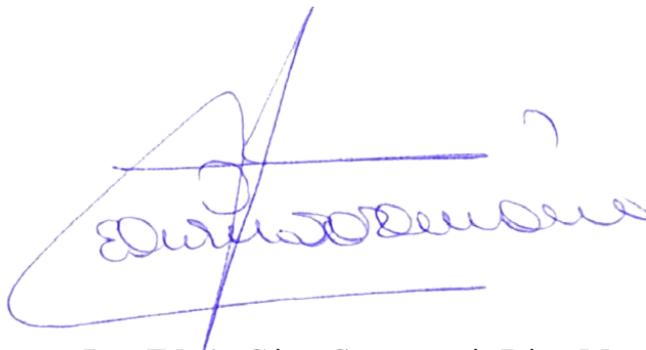


**Nahomy Irahis López Avilez**

**C.I. 0550110670**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Edwin Santamaría', with a large, stylized flourish above it.

**Ing. Edwin César Santamaría Díaz, Mg.**

**C.I. 1801609445**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Arturo Montenegro', with a large, stylized flourish above it.

**Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Mg.**

**C.I. 1803845385**

Ambato, 29 de agosto del 2023

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en líneas patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además, apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



**Nahomy Irahis López Avilez**

**C.I. 0550110670**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de investigación es dedicado principalmente a Dios por guiarme y bendecirme todos los días, también quiero dedicar mi esfuerzo de todo corazón a mi padre que sin el nada de esto sería posible, porque ha sido mi motor y especialmente mi ejemplo de esfuerzo, dedicación y valentía a lo largo de mi vida en mis momentos buenos y malos.

## **AGRADECIMIENTO**

Estoy eternamente agradecida con Dios, por permitirme celebrar este logro con mis seres más queridos y por siempre estar a mi lado.

Le doy las gracias a mi padre que desde el momento que me tuvo en sus brazos me brindó la mejor vida que pude tener, le agradezco por ser mi maestro y enseñarme a soñar en grande.

También quiero agradecer a todos esos docentes que me brindaron sus conocimientos, experiencias y consejos que hicieron de mi vida universitaria una experiencia llena de gratitud y con ganas de auto superarme todos los días.

Agradezco al equipo de investigadores del proyecto de investigación “MODELO DE GESTIÓN PARA UNIDADES DE PRODUCCIÓN DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”, con Resolución UTA-CONIN-2022- 0019-R, por permitir contribuir con este estudio de las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato.

## ÍNDICE GENERAL

|  |          |
|--|----------|
| PORTADA.....   | i        |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                                    | ii       |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....                             | iii      |
| APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....        | iv       |
| DERECHOS DE AUTOR .....                                      | v        |
| DEDICATORIA .....  | vi       |
| AGRADECIMIENTO .....   | vii      |
| ÍNDICE GENERAL.....  | viii     |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                                       | xii      |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                       | xiii     |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                      | xiv      |
| ABSTRACT.....  | xv       |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                                       | <b>1</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>                                   | <b>1</b> |
| 1.1. Antecedentes investigativos .....                       | 1        |
| 1.2. Objetivos .....   | 4        |
| 1.2.1. Objetivo general .....                                | 4        |
| 1.2.2. Objetivos específicos .....                           | 4        |
| 1.3. Problema de investigación.....                          | 4        |
| 1.4. Justificación.....                                      | 6        |
| 1.5. Marco teórico .....                                     | 8        |
| 1.5.1. Desempeño laboral .....                               | 8        |
| 1.5.1.1. Definiciones .....                                  | 8        |
| 1.5.1.2. Importancia del desempeño laboral .....             | 9        |
| 1.5.1.3. Evaluación del desempeño laboral .....              | 11       |
| 1.5.1.4. Tipos de evaluación del desempeño .....             | 12       |
| 1.5.1.4.1. Evaluación del desempeño 360 Grados .....         | 12       |
| 1.5.1.4.2. Evaluación del desempeño por competencias.....    | 12       |
| 1.5.1.4.3. Evaluación del desempeño por autoevaluación ..... | 13       |
| 1.5.1.5. Elementos que inciden en el desempeño laboral ..... | 14       |
| 1.5.1.5.1. Cumplimiento de funciones .....                   | 14       |

|                          |   |           |
|--------------------------|---|-----------|
| 1.5.1.5.2.               | Comunicación .....  | 15        |
| 1.5.1.5.3.               | Satisfacción laboral .....  | 16        |
| 1.5.1.5.4.               | Gestión del conocimiento.....                                     | 17        |
| 1.5.1.5.5.               | Clima laboral.....  | 18        |
| 1.5.1.5.6.               | Comportamiento humano.....  | 19        |
| 1.5.2.                   | Motivación.....   | 20        |
| 1.5.2.1.                 | Definiciones: Motivación .....                                    | 21        |
| 1.5.2.2.                 | Elementos de la motivación.....                                   | 21        |
| 1.5.2.3.                 | Teoría de la motivación .....                                     | 23        |
| 1.5.2.3.1.               | Teoría de las necesidades de Abraham Maslow .....                 | 23        |
| 1.5.2.3.2.               | Teoría X y Y de Douglas McGregor.....                             | 26        |
| 1.5.2.3.3.               | Teoría Existencia, Relación y Crecimiento de Clayton Alderfer.... | 27        |
| 1.5.2.4.                 | Modelos de motivación.....  | 28        |
| 1.5.2.4.1.               | Modelo de expectativas.....                                       | 28        |
| 1.5.2.4.2.               | Modelo de Porter y Lawler .....                                   | 28        |
| 1.5.2.4.3.               | Modelo integrador.....  | 29        |
| 1.5.2.5.                 | Tipos de motivación.....  | 30        |
| 1.5.2.5.1.               | Motivación intrínseca.....  | 30        |
| 1.5.2.5.2.               | Motivación extrínseca .....                                       | 31        |
| <b>CAPÍTULO II .....</b> |   | <b>33</b> |
| <b>METODOLOGÍA .....</b> |   | <b>33</b> |
| 2.1.                     | Enfoque .....   | 33        |
| 2.1.1.                   | Cuantitativo .....  | 33        |
| 2.2.                     | Tipos de investigación.....                                       | 33        |
| 2.2.1.                   | Investigación bibliográfica .....                                 | 33        |
| 2.2.2.                   | Investigación de campo .....                                      | 34        |
| 2.3.                     | Modalidad de la investigación.....                                | 34        |
| 2.3.1.                   | Investigación descriptiva .....                                   | 34        |
| 2.3.2.                   | Investigación correlacional.....                                  | 35        |
| 2.4.                     | Diseño de la investigación.....                                   | 35        |
| 2.4.1.                   | Diseño transversal .....  | 35        |
| 2.5.                     | Población .....   | 36        |

|         |  |           |
|---------|--|-----------|
| 2.6.    | Operacionalización de variables.....   | 37        |
| 2.6.1.  | Operacionalización variable independiente.....   | 37        |
| 2.6.2.  | Operacionalización variable dependiente.....   | 41        |
| 2.7.    | Técnica .....  | 44        |
| 2.7.1.  | Encuesta.....  | 44        |
| 2.8.    | Instrumento.....   | 44        |
| 2.8.1.  | Cuestionario.....  | 44        |
| 2.9.    | Validación de los instrumentos .....   | 46        |
| 2.9.1.  | Alfa de Cronbach.....  | 47        |
| 2.9.2.  | V de Aiken.....  | 47        |
| 2.10.   | Hipótesis.....   | 48        |
| 2.10.1. | Hipótesis nula (H <sub>0</sub> ).....  | 48        |
| 2.10.2. | Hipótesis alternativa (H <sub>1</sub> ).....   | 49        |
|         | <b>CAPÍTULO III.....</b>   | <b>50</b> |
|         | <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>  | <b>50</b> |
| 3.1.    | Análisis e interpretación de resultados Desempeño Laboral 180 Grados<br>50   |           |
| 3.2.    | Análisis e interpretación de resultados cuestionario motivacional Mbm63  |           |
| 3.3.    | Verificación de la hipótesis.....  | 69        |
|         | <b>CAPÍTULO IV .....</b>   | <b>73</b> |
|         | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>73</b> |
| 5.1.    | Conclusiones .....   | 73        |
| 5.2.    | Recomendaciones.....   | 74        |
|         | <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>   | <b>75</b> |
|         | <b>ANEXOS .....</b>  | <b>82</b> |
|         | Anexo 1. Encuesta dirigida a los coordinadores de las Unidades de Producción de<br>la Universidad Técnica de Ambato. ....    | 82        |
|         | Anexo 2. Cuestionario MbM .....  | 86        |
|         | Anexo 3. Separación de preguntas para cada dimensión o necesidades de la variable<br>motivación (del cuestionario MbM) ..... | 88        |
|         | Anexo 3. Fiabilidad de los instrumentos.....   | 90        |
|         | Anexo 5. V de AIKEN .....  | 91        |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| Anexo 6. Desempeño ..... | 91 |
| Anexo 7. Motivación..... | 92 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Pirámide jerarquía de las necesidades humanas .....      | 23 |
| Figura 2. Diferencia entre motivación intrínseca y extrínseca..... | 31 |
| Figura 3. Dimensión Competencia de calidad .....                   | 51 |
| Figura 4. Competencia en planificación y organización .....        | 52 |
| Figura 5. Competencia en dominio .....                             | 54 |
| Figura 6. Competencia en proactividad .....                        | 55 |
| Figura 7. Competencia en liderazgo.....                            | 56 |
| Figura 8. Competencia en trabajo en equipo.....                    | 57 |
| Figura 9. Competencia en adaptabilidad .....                       | 58 |
| Figura 6. Competencia en adaptabilidad .....                       | 60 |
| Figura 11. Competencia de disciplina laboral.....                  | 61 |
| Figura 12. Competencia en comunicación .....                       | 62 |
| Figura 13. Necesidades de protección y seguridad. ....             | 64 |
| Figura 14. Necesidades sociales y de pertenencia .....             | 65 |
| Figura 11. Necesidades de autoestima .....                         | 67 |
| Figura 16. Necesidades de autorrealización.....                    | 68 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Ejemplo: Jerarquía de las necesidades de Maslow para una empresa ....             | 25 |
| Tabla 2. Población.....  | 36 |
| Tabla 3. Operacionalización variable independiente: Desempeño Laboral.....                 | 37 |
| Tabla 4. Operacionalización variable dependiente: Motivación de los coordinadores<br>..... | 41 |
| Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad.....   | 47 |
| Tabla 6. V de Aiken .....  | 47 |
| Tabla 7. Dimensión Competencia de calidad.....   | 51 |
| Tabla 8. Competencia en planificación y organización .....                                 | 52 |
| Tabla 9. Competencia en dominio .....  | 53 |
| Tabla 10. Competencia en proactividad.....   | 55 |
| Tabla 11. Competencia en liderazgo.....  | 56 |
| Tabla 12. Competencia en trabajo en equipo .....   | 57 |
| Tabla 13. Competencia en sensibilidad organizacional .....                                 | 58 |
| Tabla 14. Competencia en adaptabilidad .....   | 59 |
| Tabla 15. Competencia de disciplina laboral .....  | 61 |
| Tabla 16. Competencia en comunicación .....  | 62 |
| Tabla 17. Necesidades de protección y seguridad .....                                      | 64 |
| Tabla 18. Necesidades sociales y de pertenencia.....                                       | 65 |
| Tabla 19. Necesidades de autoestima.....   | 66 |
| Tabla 20. Necesidades de autorrealización .....  | 68 |
| Tabla 21. Pruebas de normalidad .....  | 69 |
| Tabla 22. Correlación con el cálculo de Spearman.....                                      | 70 |
| Tabla 23. Coeficiente de significancia .....   | 70 |

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se efectuó en las unidades de producción de bienes y servicios de la Universidad Técnica de Ambato que son espacios estratégicos para la producción y comercialización de bienes y servicios que se vinculan con sectores productivos y sociales de la provincia y la región respondiendo a satisfacer las necesidades de la población.

El objetivo de la investigación fue determinar el desempeño laboral y la motivación de los coordinadores en las Unidades de Producción, en su cumplimiento, la misma que se inició con el planteamiento del problema, de los objetivos, justificación y antecedentes investigativos, posteriormente se efectuó el proceso metodológico con la aplicación de la técnica de la encuesta con su instrumento cuestionario que fue aplicado a 12 representantes de las unidades.

El instrumento fue sometido a la validación de expertos y se aplicó el Alpha de Cronbach con el propósito de medir la fiabilidad de las preguntas obteniéndose (0,74) que indica que el instrumento es fiable. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo y de corte transversal con alcance correlacional. Para la recopilación de datos numéricos se aplicó la evaluación del desempeño 180° por competencias laborales y el cuestionario MbM. La comprobación de hipótesis, se empleó el cálculo del coeficiente de Spearman para determinar la correlación que existen entre las variables estudiadas.

Finalmente, en este aspecto, a nivel empresarial es una prioridad siendo significativa la aplicación de estrategias o métodos que orienten al desarrollo y productividad.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN DESEMPEÑO LABORAL, MOTIVACIÓN, UNIDADES DE PRODUCCIÓN, DESARROLLO HUMANO, COMPETENCIAS.

## **ABSTRACT**

The present study was carried out in the production units of goods and services of the Technical University of Ambato, which are strategic spaces for the production and commercialisation of goods and services that are linked to productive and social sectors of the province and the region, responding to the needs of the population.

The objective of the investigation was to determine the work performance and motivation of the coordinators in the Production Units, in their compliance, which began with the statement of the problem, the objectives, justification and research background, then the methodological process was carried out with the application of the survey technique with its questionnaire instrument that was applied to 12 representatives of the units.

The instrument was subjected to expert validation and Cronbach's Alpha was applied in order to measure the reliability of the questions, obtaining (0.74), which indicates that the instrument is reliable. The research has a quantitative, descriptive and cross-sectional approach with a correlational scope. For the collection of numerical data, the 180° performance evaluation by job competencies and the MbM questionnaire were applied. For hypothesis testing, Spearman's coefficient was used to determine the correlation between the variables studied.

Finally, in this aspect, at the company level, it is a priority to be significant.

**KEY WORDS:** RESEARCH, LABOR PERFORMANCE, MOTIVATION, PRODUCTION UNITS, HUMAN DEVELOPMENT, SKILLS.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes investigativos

Revisados los repositorios digitales de varias universidades nacionales e internacionales, se encontraron antecedentes investigativos que tienen relación con el problema y tema del presente estudio, de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

En el estudio titulado Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación de Castillo (2021) para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato. En los resultados obtenidos señala la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes del Distrito de Bolívar.

Los resultados muestran que el factor de mayor trascendencia que afecta la motivación de los docentes es el reconocimiento de la labor docente por parte de las instituciones y la comunidad educativa; sin embargo, la mayoría de las personas no están satisfechas con el salario que reciben.

Por otro lado, es necesario destinar recursos a toda la comunidad educativa para su desarrollo adecuado. En general, en los principales indicadores para el correcto desempeño laboral de los docentes sobresale: el logro de metas dentro del año escolar (eficiencia), el uso de los recursos asignados (eficiencia), la búsqueda de satisfacción de sus usuarios (alumnos, y estudiantes). De igual manera, es significativa la revisión de los perfiles Profesionales, de esta forma se efectuará la evaluación de las competencias centradas en el cumplimiento de objetivos (rendimiento), la valoración de las habilidades, capacidades y conocimientos que posee el educador respecto a la labor pedagógica, o funciones que cumplirá en su ámbito laboral.

En el trabajo de investigación efectuado con el tema: La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Fairis C.A., de la ciudad de Ambato de la autora Grijalva (2021) para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Ambato, se destacan los siguientes aspectos:

La investigación permitió identificar que la motivación es un factor significativo en el desarrollo humano de los empleados, considerando que su enfoque fortalece el alcance de la satisfacción personal, profesional, empresarial, en este contexto, orienta hacia el trabajo eficaz, eficiente y productivo de sus colaboradores. Por otro lado, el desempeño laboral facilita la organización empresarial, estimando que el personal competente y eficiente aporta al progreso empresarial.

En este contexto, la motivación y el correcto desempeño laboral son parte integral de la gestión de una organización y un componente que motiva a los empleados a dedicarse a la dirección de la empresa de forma productiva y eficiente.

En referencia a los factores que influyen en la motivación en Fairis CA, sobresalen los incentivos que reciben los trabajadores, el compañerismo, pertenencia, las interrelaciones entre el equipo de trabajo, el ambiente de y el trabajo en equipo. Por otro lado, los componentes del desempeño laboral se reflejan en la responsabilidad, la generación de ideas, la optimización de recursos, las habilidades, la comunicación efectiva, la resolución de problemas, la planificación y las buenas relaciones entre colegas; elementos que contribuyen en el alcance de objetivos y metas empresariales.

Es importante recalcar que se midieron los factores de influencia para cada una de las variables, dando como resultado niveles moderados de motivación y altos niveles de desempeño laboral.

Finalmente, luego de analizar las relaciones entre las variables, se concluye que la motivación sí afecta el desempeño laboral de los empleados. Además, se determina que la motivación es un componente esencial para alcanzar un desempeño eficiente, lo que a su vez conduce al logro de las metas organizacionales y una mayor productividad organizacional. En este sentido, se puede determinar que, sin la debida motivación los empleados no serán eficientes en su trabajo.

Finalmente, en la investigación del tema: Motivación y desempeño laboral de los coordinadores administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, período junio a diciembre 2019 de la autora Verdesoto, (2021) previa a la obtención del Título de Máster de Gestión del Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas, según los resultados obtenidos en el estudio establece que los empleados realizan su trabajo con alegría y entusiasmo, de esta forma contribuyen al logro de las metas institucionales. Sin embargo, se sienten afectados porque en su trabajo rara vez es felicitado, no hay reconocimiento público, la oportunidad de promoción es pequeña y difícil aspectos que dificultan el trabajo.

El nivel de desempeño laboral puede considerarse aceptable; en términos de productividad, los empleados deben efectuar sus deberes, seguir las reglas y políticas institucionales; cumplir con los plazos y seguir las decisiones de las instituciones.

En referencia a las habilidades y relaciones interpersonales, existen dos situaciones que afectan el desempeño laboral, como son el bajo desempeño en el proceso de formación y las deficiencias en el proceso de comunicación de los servidores públicos.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar el desempeño laboral y la motivación de los coordinadores en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar científica y teóricamente del desempeño laboral y motivación en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato.
- Realizar un diagnóstico del desempeño laboral y motivación en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato.
- Demostrar la relación del desempeño laboral y la motivación en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato.

## **1.3. Problema de investigación**

La Universidad Técnica de Ambato, cuenta con 12 unidades de producción en áreas de la salud, servicio médico, veterinario, agroalimentario, desarrollo metalmecánico, análisis de materiales, análisis de suelo y producción gráfica.

Las unidades de producción y centros de transferencia y desarrollo de tecnologías de la UTA, contribuyen al desarrollo sostenible a través de la investigación,

innovación, transferencia de conocimiento, emprendimiento y vinculación con la sociedad.

Entre los servicios de las unidades de producción constan laboratorio de análisis bioquímicos y bacteriológicos; laboratorio de terapia física, centro de transferencia y desarrollo de tecnologías de la Facultad de Ingeniería Civil y Mecánica, centro de transferencia y desarrollo de tecnologías de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, centro de apoyo al sector metal mecánico, mientras que para la industria alimenticia se cuenta con laboratorio de control y análisis de alimentos.

También se pone a disposición la Dirección de Educación Continua a Distancia y virtual, la unidad de producción gráfica, gimnasio universitario, hospital docente veterinario, granja experimental docente Querochaca, laboratorio de análisis de suelos, entre otras.

Al analizar los datos evaluados para la preparación de cada unidad frente a la certificación del Sistema de Gestión, las unidades de producción con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001 reflejan porcentajes que en relación a un 100% de excelente práctica de cada uno, las unidades se encuentra en una fase de implementación o transición puesto que dentro de las 12 unidades evaluadas el porcentaje cumplido aún se mantiene entre un rango del 30% y 50% teniendo un énfasis de una mejora total en cada requisitos.

La mayoría de los requisitos de la norma mantienen un porcentaje por debajo del 50%; sin embargo, su aplicación paulatina permitirá mejorar la eficiencia.

Es importante señalar que la administración del desempeño laboral es una responsabilidad en las funciones de los administradores, lamentablemente, la pérdida de motivación ha perjudicado en el rendimiento, generando dificultades en la productividad, la toma de decisiones, el crecimiento, la participación de los integrantes de la organización y la solución de problemas.

En consecuencia, se puede confirmar, la inexistencia de un modelo de evaluación del desempeño específico para los coordinadores de las mencionadas Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato. Por lo indicado en párrafos anteriores, el problema se formula en la siguiente pregunta:

¿La motivación tiene relación con el desempeño laboral de los coordinadores en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato?

#### **1.4. Justificación**

El presente proyecto de investigación denominado “Desempeño laboral y la motivación de los coordinadores en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato”, se realizó porque se considera que existe un problema en el desempeño laboral del talento humano de las mencionadas entidades, pues se evidencia que falta el factor motivacional, mismo que se considera importante para mejorar del desempeño de las personas, satisfacer al cliente y mejorar la imagen institucional.

La investigación, se consideró importante, al ser una problemática presente en las instituciones y empresas públicas y privadas tienen una administración vertical con características tradicionales; así, con el avance de la ciencia, es trascendental aplicar nuevos modelos de gestión con énfasis en la motivación laboral del talento humano para mejorar el desempeño de los coordinadores especialmente en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato.

El trabajo tuvo su novedad científica en la ejecución y aplicación de los modelos de gestión sustentados en los requisitos exigidos en las Normas Internacionales estandarizadas de evaluación y planes de mejoras del desempeño de los coordinadores, desde esta perspectiva se logrará la comunicación segura, el trabajo en equipo y la satisfacción del empleado.

Sin lugar a dudas el proyecto de investigación tuvo un impacto positivo en el talento humano de las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato, se espera que el desempeño laboral de los coordinadores alcance niveles óptimos en función de la misión, visión y objetivos institucionales, así también los de orden profesional, personal para lograr altos niveles de motivación y autoestima.

Con el proyecto de investigación en su fase de ejecución los beneficiarios fueron los potenciales clientes de las Unidades de Producción, los coordinadores, el personal que labora en estos estamentos, la comunidad universitaria y la sociedad en general, con enfoque en mejorar la eficiencia, calidad y productividad.

El trabajo de investigación fue de orden administrativo, o en lo que corresponde al desempeño laboral tuvo su originalidad en cuanto al objeto de estudio, la realidad de los coordinadores de las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de

Ambato, su relación con la motivación o viceversa y la interrelación entre la motivación con el desempeño laboral.

## **1.5. MARCO TEÓRICO**

### **1.5.1. Desempeño laboral**

#### **1.5.1.1. Definiciones**

Según Koopmans 2015, citado Tichuanca y Manani, (2021) “el desempeño laboral es un conjunto de comportamientos y actitudes observados en los colaboradores los cuales intervienen con los objetivos de la empresa”. (p. 90) Chiavenato 2002 por su parte define al desempeño laboral “es la eficacia de los coordinadores que trabaja dentro de las organizaciones, funcionando la persona con una gran labor y satisfacción laboral” (Changray et al., 2020, p. 24).

En ese mismo ámbito Marín y Delgado, (2020) amplían la definición de la siguiente forma:

El desempeño laboral es pilar fundamental en el crecimiento de toda organización, porque tanto avanza, crece, se desarrolla permite responder a las condiciones y necesidades de la sociedad de lo contrario genera deficiencias que afectan el desarrollo social. Para garantizar el buen desempeño laboral de los trabajadores se debe cumplir criterios de selección y reclutamiento de los trabajadores, pero estos criterios muchas veces son

obviados por factores intrínsecos de las empresas, por presupuesto limitado, inestabilidad laboral a los trabajadores y ausencia de capacitaciones. (p. 1).

El desempeño laboral es el factor más importante de las empresas u organizaciones, está directamente relacionado con el comportamiento y esfuerzo del talento o capital humano en la ejecución de actividades laborales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, un desempeño laboral eficaz requiere que las necesidades de los trabajadores sean satisfechas, se cumplan con procesos de motivación intrínseca y extrínseca como también exista programas de capacitación laboral y social.

#### **1.5.1.2. Importancia del desempeño laboral**

Los autores Castro y Delgado, (2020) manifiesta la importancia del desempeño laboral en la productividad de las empresas en los siguientes términos:

La importancia de desempeño laboral, se manifiesta en la eficiencia como principal elemento de la organización a cumplir en cuanto a las posibles necesidades que esta requiere: La consecución de objetivos institucionales, competitividad (habilidades y capacidad laboral), personal con alto nivel de motivación, calidad de vida, políticas y éticas. (p. 7).

En el mismo contexto Yáñez et al., (2018) hacen énfasis en la relación entre el desempeño laboral y los recursos humanos.

El desempeño laboral tiene vital importancia por su relación directa con los recursos humanos, mismo, son los conocimientos, habilidades, y actitudes que poseen las personas en la organización; cumplen una función muy importante dentro de la misma ya que son los encargados de transformar y administrar otros recursos. Los aspectos más importantes del desempeño laboral determinan el éxito o el fracaso de una organización cubriendo las necesidades de los empleados y de las empresas para tener productividad. (p. 90).

En conformidad con los anteriores autores Bustillos 2016 citado por Sumba, et al., ( 2022) sostienen que:

El desempeño laboral es transcendental porque es el esfuerzo que una persona coloca en la práctica de sus habilidades, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional, los empleados son el medio principal para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, es por ello que hoy en día las empresas buscan mejorar el desempeño de sus empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo, para optimizar sus recursos humanos y crear ventajas competitivas. (p. 237).

Desde cualquier punto de vista y más aún desde el empresarial, el desempeño laboral es importante y significativo, por cuanto significa el esfuerzo, tesón y decisión para realizar cualquier tipo de actividad que involucre desgaste físico, intelectual y psicológicos, esto quiere decir, que el desempeño laboras tiene vital importancia en las organizaciones, porque de éste depende el éxito y cumplimiento de los objetivos institucionales o el fracaso y baja productividad de las empresas.

### **1.5.1.3. Evaluación del desempeño laboral**

Sobre el desempeño laboral en la empresa u organizaciones Cuesta y Valencia, (2016) expresan lo siguiente:

La evaluación del desempeño laboral es una medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. (p. 31).

La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad. Monday 2015 citado por (Guartán et al., 2019, p. 16).

En el mismo contexto Chiavenato 2002 citado por López, (2019) sostiene que la evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (p. 67).

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, es importante resaltar que los autores coinciden en que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático para medir y apreciar los valores y falencias de un trabajador en el puesto de trabajo y que los resultados de esa evaluación permitan conocer cómo afecta el cumplimiento de las

actividades, de los objetivos y estrategias de la empresa con una proyección a mejorar la productividad.

#### **1.5.1.4. Tipos de evaluación del desempeño**

##### **1.5.1.4.1. Evaluación del desempeño 360 Grados**

En cuanto al tipos de evaluación del desempeño 360° Chiavenato 2007 citado por Torres, (2020) contextualizan de la siguiente forma:

La evolución del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. (p. 102).

##### **1.5.1.4.2. Evaluación del desempeño por competencias**

Otro tipo de evaluación del desempeño es según Párraga, (2018) se denomina por competencias y consiste en:

La evaluación por competencias, es un proceso complejo que requiere pasos previos entre ellos la definición de perfiles ocupacionales estructurados en

torno a conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales. Por ello es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral, la cual permitirá detectar las falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, y las cuales podrán ser sujetas a un proceso de capacitación posterior. (p. 45).

#### **1.5.1.4.3. Evaluación del desempeño por autoevaluación**

Un tercer modelo o tipo de evaluación del desempeño es por autoevaluación, que lo sostienen Gonzáles y Vilalta, (2017) quienes manifiestan:

La autoevaluación es una herramienta de transformación, donde cada miembro de la organización y en cada área, reflexiona, analizan su práctica, para modificar los procesos como parte de su quehacer diario. A nivel organizacional significa una revisión crítica, integral y sistemática de acciones y resultados, con el fin de prever y reorientar los procesos, se entiende por autoevaluación el proceso de reflexión y análisis crítico que permite tomar conciencia de manera valorativa de la situación actual y de las potencialidades para tomar decisiones en aras del mejoramiento de una organización. (p. 39).

Los tipos de evaluación del desempeño han sido aplicados en las empresas para conocer en qué medida el desempeño laboral afecta a la organización, además se conoce y se mide el esfuerzo del colaborador en el puesto de trabajo, considerando las condiciones laborales, el clima laboral y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, hay que destacar que, la evaluación del desempeño es una

responsabilidad ineludible de la empresa, la misma que debe ser planificada, ordenada y secuencial con un enfoque en la productividad de los coordinadores y el éxito empresarial.

#### **1.5.1.5. Elementos que inciden en el desempeño laboral**

Existen varios factores o elementos que inciden o influyen en el desempeño laboral, entre los más importantes se pueden mencionar los siguientes:

##### **1.5.1.5.1. Cumplimiento de funciones**

La motivación laboral “es la fuerza o impulso interno que nos mueve a realizar una determinada tarea, para lo cual ocupamos de manera la buena comunicación y la constante voluntaria nuestros recursos físicos y mentales hasta lograr la meta deseada” (Macías & Vanga, 2021, p. 550) en el mismo contexto “La motivación son todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, y sociocultural. La motivación en cada persona es diferente, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen distintos patrones de comportamiento” (Rodríguez, et al.,2020, p. 56).

La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar entre tus empleados. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo. Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar. Por supuesto, la motivación es un gran tema dentro de cada negocio, pero tiene sus

peculiaridades. La realidad de la motivación en las empresas no siempre está en el nivel deseado. (Sánchez, 2013) citado por (Parrales y otros, 2021, p. 180).

Uno de los factores que incide significativamente en el desempeño laboral es indiscutiblemente la motivación laboral, elemento importante que se considera la fuerza psicológica y social para realizar las actividades laborales.

Por otro lado, la motivación depende mucho del ambiente, de los compañeros e incentivos aspectos que cambian la conducta y comportamiento laboral considerando que cada persona es diferente a otra, además, se debe considerar que la motivación genera un compromiso de sumarse al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

#### **1.5.1.5.2. Comunicación**

La comunicación organizacional se refiere a la fluctuación de la información y los mecanismos del traslado de la misma dentro de los miembros de una organización; esto propicia la vinculación de los seres humanos generando lazos colaborativos. (Díaz & Vásquez, 2022, p. 30) “Uno de los objetivos principales de la comunicación en las organizaciones es influir en el comportamiento de los demás para alcanzar los objetivos planteados por la compañía” Segredo et al., 2017 citado por (Quezada, et al., 2020, p. 757) en definitiva “una comunicación interna efectiva producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización” Capriotti 1998 citado por (Ocampo, et al., 2018, p. 116).

Sin lugar a dudas los criterios de los autores tienen fundamentada razón, la comunicación es factor relevante en las actividades laborales y obviamente que

incide o influye notablemente en el desempeño laboral, así, es que la motivación produce interactividad entre los colaboradores, permite la vinculación y cooperación entre los miembros de la empresa factor positivo que influye en el comportamiento de todos los trabajadores para alcanzar el éxito empresarial

### **1.5.1.5.3. Satisfacción laboral**

“La satisfacción laboral es un agente que impulsa a las personas a actuar y genera un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo” (Mora & Mariscal, 2019, p. 1). La satisfacción laboral puede ser entendida como el estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas que reflejan una actitud generalizada ante el trabajo o situación laboral. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas Robbins y Judge 2013 citado por (Vargas & Flores, 2019, p. 152).

Desde el mismo punto de análisis Caballero 2002 citado por Ocampo, et al., (2018) expresa que:

La satisfacción laboral es concebida como la actitud de una persona hacia su empleo, es decir, que un trabajador con un alto nivel de satisfacción en su puesto de trabajo tiene actitudes positivas hacia sí mismo y hacia los demás. Lo que puede llegar a influir positivamente en sus relaciones laborales y personales. (p. 118).

En consenso con los autores se puede sintetizar que la satisfacción laboral es el cambio positivo y cualitativo de actitud personal y hacia los miembros de la

empresa, ese cambio genera un comportamiento actitudinal que favorece al desempeño laboral y mejora las relaciones interpersonales.

#### **1.5.1.5.4. Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es concebida por Pérez 2016 y citada por Escorcía y Barros, (2020) de la siguiente manera. “Es la disciplina encargada de diseñar e implementar modelos de gestión que permiten identificar, capturar y compartir el conocimiento entre los miembros de la organización, impulsando la creación de valor y generación de ventajas competitivas” (p. 84) de igual forma “La gestión del conocimiento es una herramienta para lograr los objetivos organizacionales mediante procesos de creación, compartir, usar y gerenciar el conocimiento acumulado en la organización” Girard 2015 citado por (Zumba, et al., 2020, p. 924).

Para Greiner et al., 2007 citado por Villasana, (2021) es su trabajo teórico sostiene que la gestión del conocimiento se caracteriza por:

La gestión del conocimiento se dedica a ayudar a las empresas a ser más rápidas, más eficientes o innovadoras que sus competidores. Además, la gestión del conocimiento se ocupa de la interacción entre la organización y el entorno, así como la capacidad de respuesta y acciones de la organización. (p. 54).

La gestión del conocimiento, actualmente denominada gestión de la información, está directamente relacionada con la formación, preparación y capacitación de los miembros de una empresa para realizar una o varias actividades laborales, es decir, es uno de los ejes para el desempeño laboral.

Es por esa razón que, los autores la consideran una herramienta y un modelo que ayuda a las empresas u organizaciones a ser más productivas y a conservar un recurso humano eficiente y efectivo capaz de reaccionar con capacidades propias, compartir conocimientos en función de los objetivos de la empresa.

#### **1.5.1.5.5. Clima laboral**

La autora, (Bordas, 2016) en su texto sostiene que “El clima laboral es la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización” (p. 21).

Un segundo postulado es el de Vergara et al., (2021) quienes expresa:

El clima laboral se refiere al conjunto de ciertos factores que influyen en la realización de las labores por parte de los trabajadores; estos factores, aunque dependen de los trabajadores, son en gran medida responsabilidad de las empresas ya que están son las encargadas de motivar a los trabajadores, motivaciones que determinan la percepción que tienen los empleados acerca de la compañía y que se ve reflejado en la productividad empresarial. (p. 2).

En el mismo tema los investigadores Pilligua y Arteaga, (2019) manifiestan que:

En el clima laboral intervienen algunos factores considerados importantes dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa. (p. 4).

Destacan los autores acerca del clima laboral, como las características generales y necesarias donde se realizan las actividades laborales de forma individual y colectiva, destacan también que el clima laboral es una responsabilidad ineludible de las organizaciones o empresas este determinará la buena o mala productividad, además, el clima laboral está estrechamente relacionado con la estabilidad y confianza laboral como también el trabajo en equipo y de los miembros de la empresa.

#### **1.5.1.5.6. Comportamiento humano**

“La conducta humana o comportamiento, se define como todo aquello que una persona, (1) piensa, (2) siente, (3) dice y/o hace, en relación al ambiente que le rodea, actual o pasado, físico o social, para adaptarse al mismo” (Romero, 2019, p. 1)

El comportamiento humano es una red de procesos interconectados y ubicados en un determinado contexto social y cultural, toda actividad humana puede ser abordada desde una concepción holística (integrada, como un todo), sistémica (el ser humano concebido como sistema) y contextual (en un tiempo y lugar). (Leira, 2015, p. 16).

El comportamiento humano es el resultado de los procesos cognitivos básicos, sometidos por las emociones y la traducción personal de las propias necesidades, entendiéndose entonces que el comportamiento de todo individuo obedece a la interacción de los procesos cognitivos básicos, tales como la percepción, la atención, la memoria, el pensamiento, el lenguaje, por mencionar algunos, más las emociones que se desatan en cada individuo al momento de registrar la información en la memoria y la interpretación de las mismas. (Huerta, 2018, p. 86).

En el ámbito laboral, el comportamiento humano implica la elaboración e implementación de ideas creativas con relación a los diferentes servicios, productos y procesos que conforman una empresa o una institución, lo cual incluye una fácil adaptación a los cambios y a los comportamientos requeridos para poder diseñar y realizar estas ideas. Saeed 2018, citado por (Pinela & Armijos, 2021, p. 2).

El posicionamiento de los investigadores que anteceden ponen en relevancia que el comportamiento es la conducta del trabajador frente a un ambiente laboral y social, donde priorizan lo psicológico, físico y social, además, las emociones y principalmente las necesidades, en definitiva, consideran que el comportamiento laboral es un proceso donde se involucra la motivación laboral, la adaptación al cambio, las condiciones del ambiente y el puesto de trabajo para cumplir una determinada o varias actividades laborales.

### **1.5.2. Motivación**

### **1.5.2.1. Definiciones: Motivación**

A principios del siglo XX se definió “La motivación es el conjunto de fuerzas que desencadenan, orientan y mantienen un comportamiento dado a fin de obtener un resultado” (Charleux & Loubat, 2016, p. 10), en el mismo contexto “La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (Puma & Estrada, 2020, p. 46) .

Por otro lado, “la motivación laboral nace de las necesidades, punto de partida para generar la actitud necesaria y plantearse metas que generen el éxito, una vez cubierta la necesidad, el individuo creará otras necesidades que continúen motivando las metas que desee alcanzar” (Peña & Villón, 2018, p. 178)

A lo mencionado por los autores sobre la definición de motivación en el ámbito laboral y psicológico, se puede consensuar que es un proceso innato del ser humano, que permite diversidad de comportamientos frente a la realización de una actividad general o específica, es importante destacar que, de la motivación depende el logro de objetivos, metas y el éxito, además, es imprescindible, que satisfacer las necesidades básicas para que un trabajador pueda cumplir adecuadamente las actividades laborales y desarrollar un buen desempeño.

### **1.5.2.2. Elementos de la motivación**

Según Gonzalez (2017 , p. 39) para que el trabajador tenga un buen desempeño laboral existen algunos elementos que influyen en la motivación:

- a. Buenas condiciones laborales,
- b. Eliminación de tareas tediosas,
- c. Buena comunicación,
- d. Adecuada relación entre trabajador y puesto de trabajo,
- e. Colaboración del trabajador en el desarrollo de su tarea y delegación en la toma de decisiones,
- f. Reconocimiento y valoración del trabajo,
- g. Definición de objetivos. (p. 81).

Para Herzberg 1959 citado por Sandoval (2017) sostiene que “existen factores o elementos que motivan al trabajador, entre ellos: el logro de necesidades, el reconocimiento, el trabajo interesante, el crecimiento laboral y otros, en su defecto cuando están ausentes desmotivan las actividades del individuo” (p. 29).

En el mismo contexto, Manjarrez et al., (2020) manifiestan que:

La conducta motivada resulta de la identificación de dos grandes elementos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral: motivadores del entorno laboral y motivador del contenido del trabajo. Los primeros hacen referencia a las características del ambiente en donde tiene lugar la actividad laboral y son de naturaleza material y social. Por otro lado, el contenido del trabajo, se refiere a aquellos aspectos del trabajo relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño. (p. 360)

Los elementos de la motivación, en el caso del desempeño laboral están supeditadas a varios elementos o factores que inciden directamente en buen desarrollo de las actividades laborales, claro está, que cuando existe la presencia de todos los

elementos motivacionales se satisfacen algunas necesidades de los trabajadores y caso contrario su ausencia causará insatisfacción y por sí un bajo rendimiento laboral.

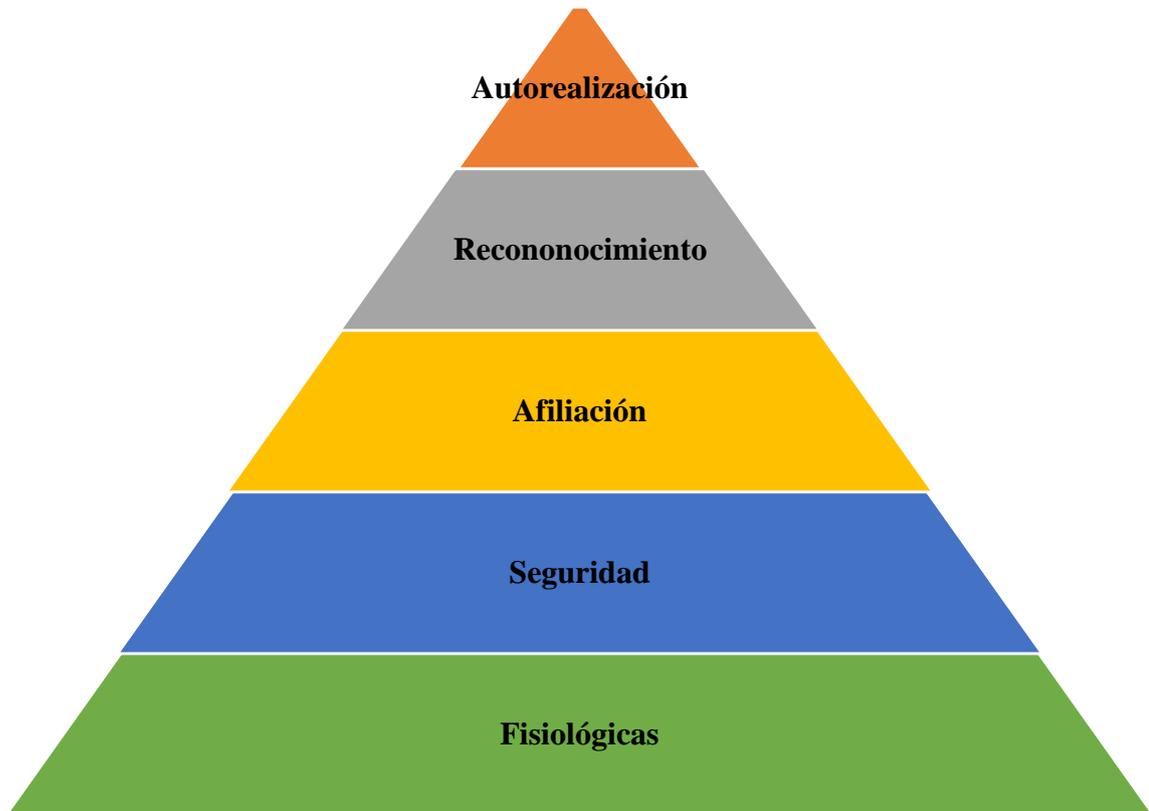
### **1.5.2.3. Teoría de la motivación**

#### **1.5.2.3.1. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow**

El psiquiatra y psicólogo norteamericano Abraham Maslow (1908 – 1970) sustentó la teoría de la motivación en las necesidades humanas y la jerarquía de estas permiten motivar a las personas.

Maslow resumió en la imagen de una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas, que deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide. Esta teoría consiste en que, la jerarquía sigue un camino que debe completarse para llegar a la felicidad, y la búsqueda de elementos deseados será la generadora de la motivación. (Turienzo, 2016, p. 38)

Figura 1. Pirámide jerarquía de las necesidades humanas



*Nota: El gráfico representa a la Pirámide Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Tomado de (Turienzo, 2016).*

En resumen, las necesidades de Maslow son:

***Necesidades fisiológicas.***- son necesidades básicas para vivir respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis.

***Necesidades de seguridad.***- son aquellas relacionadas con la seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y casos: necesidades de una estructura, de orden, de ley y de límites.

***Necesidades de afiliación.***- Son las necesidades sociales de amistad, afectos, amor, e intimidad sexual.

***Necesidades de reconocimiento.***- Tienen que ver con la satisfacción de autorreconocimiento, confianza, respeto y éxito.

***Necesidades de autorrealización.***- se encuentran en el nivel más alto y corresponden a la satisfacción de todas las necesidades anteriores, éxitos personales y profesionales en el desempeño laboral, ascensos laborales, otorgamiento de incentivos, es un trabajador motivado integralmente. (Maslow, 1991, p. 25-33)

Para que los trabajadores estén motivados íntegramente, las empresas u organizaciones debería cumplir de acuerdo necesidades como las siguientes:

**Tabla 1.** Ejemplo: Jerarquía de las necesidades de Maslow para una empresa

| <b>Necesidades</b>                          | <b>Propuesta</b>   |
|---|--|
| <b>Necesidades fisiológicas</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de nuevas baterías sanitarias para damas y caballeros,</li> <li>- Implementación del servicio de alimentación y comedor de la empresa.</li> </ul>  |
| <b>Necesidades de seguridad</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotar de equipos de seguridad personal a todos los trabajadores,</li> <li>- Actualizar la señalética y gestión de riesgos.</li> <li>- Renovar los muebles de oficina y ambientes con normas ergonómicas.</li> <li>- Controles periódicos de contaminación ambiental.</li> </ul> |
| <b>Necesidades de afiliación o sociales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar charlas, conferencias y debates para mejorar las relaciones sociales,</li> </ul>   |

- Realizar programas deportivos y sociales con los trabajadores y las familias.

|  |  |
|--|--|
| <b>Necesidades de reconocimiento</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar al empleado o trabajador del mes,</li> <li>- Realizar un reconocimiento público por los 5 – 10 – 15 – 20 y 25 años de labores,</li> <li>- Agradecer públicamente por las labores diarias.</li> </ul> |
| <b>Necesidades de autorrealización</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar un plan de incentivos y premios,</li> <li>- Ascensos económicos y jerárquicos de acuerdo al mérito y desempeño laboral.</li> </ul>  |

*Nota.* Creación propia

#### **1.5.2.3.2. Teoría X y Y de Douglas McGregor**

La teoría del economista estadounidense Douglas McGregor (1906-1962) se fundamenta en dos suposiciones denominadas Teoría X y Teoría Y:

**Teoría X.-** Los administradores que se clasifican en esta teoría, tienden a considerar que las personas son por naturaleza perezosas, irresponsables, poco servicial y no cooperativas y por consiguiente serán tanto recompensadas como penalizadas.

**Teoría Y.-** Los administradores que se ubican en esta teoría piensan que las personas son por naturales dinámicas, orientadas al crecimiento, automotivadas e interesadas en ser productivas. (Griffin & Ebert, 2005 , p. 63).

### 1.5.2.3.3. Teoría Existencia, Relación y Crecimiento de Clayton Alderfer

El psicólogo y consultor norteamericano Clayton Alderfer (1940-2015) se fundamentó en las jerarquías de las necesidades de Maslow para plantear su propia teoría sobre la motivación basado en las necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento (E.R.C).

Alderfer 1972, sostiene que existen tres grupos de necesidades básicas:

*Necesidades de existencia.-* remite a la provisión de los más elementales requisitos materiales de subsistencia en la relacionado con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.

*Necesidades de relación.-* se manifiestan en el deseo que tenemos para mantener vínculos importantes, es decir, deseos sociales y de estatus para satisfacerse, en este caso serían las necesidades sociales de afiliación de Maslow.

*Necesidades de crecimientos.-* corresponden al anhelo interior y propio de desarrollo personal, que vendrían a ser las necesidades de autorrealización de Maslow. (Robbins, 2004, p. 168).

En conclusión, las tres teorías tienen fundamento científico basado en la psicología social, las teorías que anteceden se sustentan en la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, tanto McGregor como Alderfer, son seguidores y analistas de Maslow a diferencia de McGregor que presenta dos subteorías antagónicas, sin

embargo, en la teoría Y, sostiene que has que satisfacer las necesidades de Maslow para tener una mejor productividad dentro de una empresa.

#### **1.5.2.4. Modelos de motivación**

##### **1.5.2.4.1. Modelo de expectativas**

De acuerdo con la teoría de las expectativas del norteamericano Victor Vroom 1964 citado por Lomas y Navarro, (2021) manifiesta que:

Una persona encontrará atractivo para pertenecer a un sistema social con base a la motivación que encuentre relacionada a las recompensas y castigos que presente la organización. El nivel de motivación de una persona para desarrollar una actividad, está en función del valor que se asigne al resultado de sus esfuerzos, multiplicado por la seguridad de que la acción le permitirá lograr el objetivo. (p. 130).

##### **1.5.2.4.2. Modelo de Porter y Lawler**

Los psicólogos Lyman Porter y Edgar Lawler 1968 señalan que la satisfacción laboral se alcanzaría mediante recompensas.

El tipo de conducta, así como el esfuerzo y la dedicación al trabajo, vienen todos condicionados por la fuerza motivacional. Una fuerza motivacional que es producto de la valencia o el valor que el individuo les asigna a las

recompensas que puede obtener si alcanza un nivel de desempeño óptimo, así como de la expectativa o la probabilidad subjetiva que asigna el individuo a que un adecuado nivel de esfuerzo lo lleve a ese desempeño óptimo, y a la instrumentalidad o probabilidad subjetiva que asigna el individuo a que un desempeño óptimo lo lleve al disfrute efectivo de la recompensa. (Revuelto, 2018, p. 16)

#### **1.5.2.4.3. Modelo integrador**

Existen varios modelos de integración para la motivación laboral, el más actual y utilizado es el propuesto por los psicólogos sociales Santiago de Quijano y José Navarro en 1998.

Para Quijano y Navarro el modelo integrador citado por Padovan, (2020) considera las siguientes aspectos;

La motivación laboral es el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo. Se sustenta en tres bases que lo determinan: (1) las diferentes tipos de necesidades humanas que pueden estar operando y que conducen a una conducta motivada; (2) la percepción sobre la conexión entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de necesidades; (3) la presencia e intervención de procesos cognitivos, como la percepción de autoeficacia, de equidad, el significado percibido del trabajo que realiza, la conciencia sobre los resultados obtenidos y sobre la responsabilidad que se tiene sobre los mismo. (p. 45)

Las características de los tres modelos de motivación, analizan diferentes factores, en primer lugar, el modelo de Vroom, hace referencia exclusiva al valor del esfuerzo para el cumplimiento de una actividad laboral, en segundo lugar, el modelo de Porter y Lawler caracteriza el esfuerzo por recompensas y en motivación interna y externa es decir lo intrínseco y extrínseco, finalmente y, en tercer lugar, en el modelo de Quijano y Navarro prevalecen las necesidades, instrumentalidad, equidad, autoeficacia. Analizados los modelos se puede decir que uno es subsecuente de otro y que van evolucionando y cambiando de paradigma de acuerdo al avance de la ciencia.

#### **1.5.2.5. Tipos de motivación**

##### **1.5.2.5.1. Motivación intrínseca**

Los enfoques humanistas y cognitivo resaltan la importancia de la motivación intrínseca en el logro. La motivación intrínseca está basada en factores internos como autodeterminación, curiosidad, desafío y esfuerzo.

Cuando las personas están intrínsecamente motivadas, su comportamiento y actividades se centran en la alegría y la curiosidad intrínsecas; por esta razón, los juegos desarrollan el espíritu de equipo, la experimentación.

La motivación humana es un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos. En el ámbito laboral la motivación ha sido objeto de un amplio análisis, en los que se puede diferenciar dos grupos de motivadores: intrínsecos y extrínsecos. Los “intrínsecos” se presentan al ejecutar el

trabajo y dependen de las características propias del puesto y las del trabajador. (Solf, 2006, p. 113)

#### **1.5.2.5.2. Motivación extrínseca**

La perspectiva conductual enfatiza la importancia de la motivación extrínseca, que involucra incentivos externos, tales como recompensas y castigos.

Se refiere a un tipo de motivación donde las razones que hacen que una persona realice un determinado trabajo o actividad se encuentran fuera de ella; o lo que es lo mismo, sujeto a factores aleatorios o externos. Incluye estímulos o refuerzos, tanto positivos como negativos, son externos y escapan al control de la persona. Por tanto, se considera motivación extrínseca a todo tipo de recompensas o beneficios que recibimos o damos en el desempeño de una determinada tarea o trabajo, de esta forma conduce a una mayor calidad de trabajo y felicidad a largo plazo.” (Solf, 2006, p. 113)

Figura 2. Diferencia entre motivación intrínseca y extrínseca

## La Fuerza de trabajo de hoy: ¿Qué se necesita para motivar?

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA VS MOTIVACIÓN INTRÍNSECA



*Nota:* La figura 2 representa a las diferentes entre motivación intrínseca vs. extrínseca. Tomado de [www.coachingedefined.com](http://www.coachingedefined.com)

La motivación intrínseca es el medio por el cual el ser humano la satisfacción dentro de sí mismo, incluye la curiosidad y la apertura a nuevos desafíos.

La motivación extrínseca es evitar el castigo externo o buscar recompensas, incluye los incentivos y logros.

Debido a que las motivaciones de las personas son inherentemente diferentes, los tipos de motivación que funcionan bien también variarán de un equipo a otro, la clave es considerar las necesidades de su equipo y lo que es mejor para el bienestar de su equipo.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Enfoque**

El proyecto de investigación de título “Desempeño laboral y la motivación de los coordinadores en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato” se realizará desde el enfoque cuantitativo.

##### **2.1.1. Cuantitativo**

Como lo señala Hernández et al., (2010) “El enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”, en consecuencia, en este proyecto se aplicó instrumentos para medir el nivel de motivación de los coordinadores de las unidades de producción.

#### **2.2. Tipos de investigación**

En el presente proyecto se utilizaron dos tipos de investigación, bibliográfica y de campo:

##### **2.2.1. Investigación bibliográfica**

En primer lugar, se aplicó el tipo de investigación bibliográfica para estructurar el marco teórico, mediante la búsqueda de información, teorías y posiciones de varios

autores que traten sobre las variables de estudio. En ese contexto se siguió lo propuesto por (Bernal, 2010) “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”

### **2.2.2. Investigación de campo**

El proyecto se apoyó en la investigación de campo para descubrir y comprobar el problema de estudio, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación al personal de las unidades de producción, tal como lo señala (Muñoz, 2002) “La Investigación de campo, es aquella que se realiza por medio de técnicas e instrumentos de recolección de información, como cuestionarios, hojas de control y seguimiento, etc.”.

## **2.3. Modalidad de la investigación**

Por las características del proyecto se sustentó en la modalidad descriptiva y correlacional.

### **2.3.1. Investigación descriptiva**

Se utilizó la investigación descriptiva con el propósito de realizar una descripción, del problema detectado en los coordinadores de las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato en referencia a la evaluación del desempeño y la omisión de ítems sobre la motivación laboral.

En ese sentido se siguió lo manifestado por Bernal, (2010)

Investigación descriptiva, son estudios que se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera.

### **2.3.2. Investigación correlacional**

Fue necesario aplicar instrumentos de investigación adecuados para determinar la relación que existe entre el desempeño laboral con la motivación y viceversa, para contrastar y encontrar las necesidades y requerimientos de los coordinadores de las unidades de producción. Se aplicó lo mencionado por el mismo autor Bernal, (2010) “La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra”

## **2.4. Diseño de la investigación**

### **2.4.1. Diseño transversal**

El presente proyecto se desarrolló a través del diseño de corte transversal. Durante el desarrollo del proyecto se aplicaron encuestas para evaluar el desempeño y la motivación en los coordinadores de las unidades de producción para conocer la realidad en la que se encuentran dichos individuos acerca de la motivación laboral por una sola vez, como lo indican Hernández, et al., (2010).

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

## 2.5. Población

La población que se seleccionó para el proyecto, fueron los coordinadores de cada Unidad de Producción de la Universidad Técnica de Ambato, representados en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Población

| Unidades de Producción UTA  | N.º de Personas |
|---|-----------------|
| 1. Laboratorio de análisis clínico de análisis bioquímico y bacteriológico.                           | 1               |
| 2. Laboratorio de terapia física.   | 1               |
| 3. Centro de transferencia y desarrollo de tecnologías de la Facultad de Ingeniería Civil y Mecánica. | 1               |
| 4. Centro de transferencia y desarrollo de tecnologías de la Facultad de Ingeniería en sistemas.      | 1               |
| 5. Centro de apoyo al desarrollo metal mecánico.  | 1               |
| 6. Laboratorio de control y análisis de alimentos.  | 1               |
| 7. Unidad de producción gráfica.  | 1               |
| 8. Gimnasio universitario.  | 1               |
| 9. Hospital docente veterinario.  | 1               |
| 10. Granja experimental docente Querochaca.   | 1               |
| 11. Laboratorio de análisis de suelos.  | 1               |
| 12. Dirección de Educación Continua a Distancia y Virtual   | 1               |
| <b>Total</b>  | <b>12</b>       |

*Nota.* Creación propia

## 2.6. Operacionalización de variables

### 2.6.1. Operacionalización variable independiente

**Tabla 3.** Operacionalización variable independiente: Desempeño Laboral

| Conceptualización  | Dimensiones                  | Indicadores     | Ítems   | Escala | Técnicas e instrumentos                                |
|--|------------------------------|-----------------|---|--------|--|
| Según Boada (2019), el desempeño laboral se define como el proceso mediante el cual una empresa se asegura de que un empleado se | Competencia de calidad       | Puntaje Total/5 | Presenta errores cotidianos.                                    | 1      | <b>Técnica</b><br>Encuesta de evaluación del desempeño |
|  |                              |                 | Poco interés en corregir los errores.                           | 2      |  |
|  |                              |                 | Buen desempeño, necesita ayuda básica.                          | 3      |  |
|  |                              |                 | Por lo general su trabajo sobrepasa las expectativas.           | 4      |  |
|  |                              |                 | Su trabajo es perfecto no necesita ninguna modificación.        | 5      |  |
|  | Competencia en planificación | Puntaje Total/5 | Las tareas no las cumple de ninguna manera.                     | 1      | <b>Instrumento</b><br>Sistema de                       |
|  |                              |                 | Necesita retroalimentación para concluir las tareas.            | 2      |  |
|  |                              |                 | Termina a tiempo las actividades encomendadas.                  | 3      |  |
|  |                              |                 | Su trabajo lo realiza bajo todos los requerimientos necesarios. | 4      |  |

|   |                             |   |  |   |   |  |
|---|-----------------------------|---|--|---|---|--|
| desempeño de acuerdo y contribución de cada individuo. con los objetivos de la organización, se puede medir con base en el nivel de competencia de calidad, en planificación y organización; en trabajo en equipo; en adaptabilidad; de disciplina laboral; en comunicación | y organización              | Competencia en dominio técnico                                    | Puntaje Total/5  | Obtiene excelentes resultados en las tareas realizadas. | 5 | evaluación del desempeño 180° por competencias laborales |
|   |                             |   |  | No posee los conocimientos requeridos para el puesto.   | 1 |  |
|   |                             |   |  | Dificultad para comprender los procesos del cargo.      | 2 |  |
|   |                             |   |  | Tiene los conocimientos necesarios para desempeñarse.   | 3 |  |
|   |                             |   |  | Sus conocimientos exceden las expectativas del cargo.   | 4 |  |
|   | Competencia en proactividad | Puntaje Total/5   | Posee un vasto conocimiento de su actividad.                         | 5   |   |  |
|   |                             |   | Muy poca iniciativa frente a eventos inesperados.                    | 1   |   |  |
|   |                             |   | Necesita un seguimiento para cumplir con las tareas.                 | 2   |   |  |
|   |                             |   | Demuestra interés en la resolución de problemas.                     | 3   |   |  |
|   |                             |   | Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas. | 4   |   |  |
| Competencia en liderazgo  | Puntaje Total/5             | Propone ideas y las pone en marcha para la solución de problemas. | 5  |   |   |  |
|   |                             | Carece de influencia en los demás.                                | 1  |   |   |  |
|   |                             | Presenta un cierto grado de influencia en sus compañeros.         | 2  |   |   |  |
|   |                             | Guía a las personas en ciertas actividades.                       | 3  |   |   |  |
|   |                             | Influye en las personas que se encuentran bajo su cargo.          | 4  |   |   |  |
| Guía y genera influencia a todas las personas de su entorno laboral.  | 5                           |   |  |   |   |  |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Competencia<br>en trabajo en<br>equipo              | Puntaje<br>Total/5                        | Su trabajo siempre lo realiza solo.  | 1 |
|   |   | Ciertas ocasiones coopera con los demás.   | 2 |
|   |   | Dependiendo de la actividad ayuda a sus compañeros.                                      | 3 |
|   |   | Le gusta cooperar y ayudar a sus compañeros.   | 4 |
|   |   | Es muy cooperador y busca soluciones al instante.  | 5 |
| Competencia<br>en<br>sensibilidad<br>organizacional | Puntaje<br>Total/5                        | Su compromiso con la empresa es nulo.  | 1 |
|   |   | Está comprometido con ciertos compañeros.  | 2 |
|   |   | Está comprometido con la empresa.  | 3 |
|   |   | Su nivel de compromiso sobrepasa las expectativas de la institución y sus<br>compañeros. | 4 |
|   |   | 35. Tiene compromiso al 100% con la institución y sus compañeros.                        | 5 |
| Competencia<br>en<br>adaptabilidad                  | Puntaje<br>Total/5                        | No presenta adaptabilidad a los cambios.   | 1 |
|   |   | Difícilmente presenta adaptabilidad al cambio.   | 2 |
|   |   | Se adapta con facilidad a nuevas situaciones.  | 3 |
|   |   | Muy buena adaptabilidad a las diversas situaciones.                                      | 4 |
|   |   | Se adapta totalmente a los cambios.  | 5 |
| Puntaje<br>Total/5                                  | No acata disposiciones ni requerimientos. | 1  |   |
|   | Acata solo ciertas normas.                | 2  |   |

|   |                    |  |   |
|---|--------------------|--|---|
| Competencia<br>de disciplina<br>laboral |                    | Su conducta dentro de la empresa es aceptable.                               | 3 |
|   |                    | Posee una muy buena conducta laboral.  | 4 |
|   |                    | Cumple en su totalidad con las disposiciones y requerimientos de la empresa. | 5 |
| Competencia<br>en<br>comunicación       | Puntaje<br>Total/5 | Su nivel de comunicación es casi nulo.                                       | 1 |
|   |                    | Se comunica solo con determinados compañeros.                                | 2 |
|   |                    | Es aceptable su nivel de comunicación dentro de la empresa.                  | 3 |
|   |                    | Posee un buen nivel de comunicación dentro de la empresa.                    | 4 |
|   |                    | En extremo comunicativo con todos los miembros de la empresa                 | 5 |

*Nota.* Creación propia

### 2.6.2. Operacionalización variable dependiente

**Tabla 4.** Operacionalización variable dependiente: Motivación de los coordinadores

| Definición   | Dimensiones   | Indicadores  | Ítem  | Escala                                      |                                   |
|--|---|--|---|---|-----------------------------------|
| Motivación de los coordinadores hace referencia al entusiasmo, nivel de energía, compromiso y creatividad que los empleados aportan a la organización. | Satisfacción de necesidades de protección y seguridad | Puntaje Total/5  | 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable.  | <b>Cuestionario MbM de Marshall Sashkin</b> |                                   |
|  |   |  | 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.                                     |   |                                   |
|  |   |  | 9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.  |   | 1 = No estoy de acuerdo           |
|  |   |  | 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.   |   | 2 = Sólo estoy un poco de acuerdo |
|  |   |  | 17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa |   | 3 = Estoy Parcialmente de acuerdo |
| Satisfacción de necesidades  | Puntaje   | 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta. | 4 = Estoy Básicamente de acuerdo  |   |                                   |

|   |                    |  |                                    |
|---|--------------------|--|------------------------------------|
| sociales y de pertenencia                 | Total/5            | <p>6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí</p> <hr/> <p>10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.</p> <hr/> <p>14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros clientes o compañeros de trabajo.</p> <hr/> <p>18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.</p>   | 5 = Estoy completamente de acuerdo |
| Satisfacción de necesidades de autoestima | Puntaje<br>Total/5 | <p>3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.</p> <hr/> <p>7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son</p> <hr/> <p>11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.</p> <hr/> <p>15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.</p> <hr/> <p>19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.</p> <hr/> <p>4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más</p> |                                    |

|   |         |   |
|---|---------|---|
|   |         | importante en la vida   |
| Satisfacción de<br>necesidades de<br>autorrealización | Puntaje | 8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. |
|   | Total/5 | 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.  |
|   |         | 16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.       |
|   |         | 20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.               |

*Nota.* Creación propia

## **2.7. Técnica**

### **2.7.1. Encuesta**

Según Bautista (2022), la encuesta es una técnica utilizada para recopilar información sobre un tema de investigación para su posterior análisis, y además permite adecuar la pregunta tanto en número como en contenido, logrando su propósito de aplicación.

## **2.8. Instrumento**

### **2.8.1. Cuestionario**

Para Bautista (2022), el cuestionario es un conjunto de preguntas relacionadas con una o más preguntas se miden las variables. Esta herramienta debe ser actualizada depende del método del problema y la hipótesis.

### **Evaluación de desempeño de 180**

En la evaluación de desempeño de 180 grados el profesional es evaluado por su jefe, sus pares (miembros del equipo) y, si corresponde, sus clientes.

Para nuestro caso se ha utilizado la calificación promedio de su jefe (director de las unidades de Producción) y de sus pares (entre coordinadores). Es importante que los evaluadores conozcan de la evaluación con anterioridad para opinar sobre sus competencias profesionales.

Existen diversos motivos para utilizar el sistema de evaluación de desempeño en 180 grados, entre ellos, ofrece numerosas ventajas para la empresa y el empleado:

- El formulario de evaluación se puede adaptarse a la cultura y necesidades de la empresa.
- Es un proceso que no finaliza al aplicar la prueba, sino que continúa a través de un análisis continuo para obtener los mejores resultados. A este se suman, también, actividades de entrenamiento y capacitación.
- Al aplicar este método la empresa genera credibilidad.
- Utilizar sistemas de evaluación también pone de manifiesto el interés de la compañía por mejorar el rendimiento y promover el crecimiento de los profesionales.
- Las organizaciones que utilizan métodos de evaluación experimentan una mejora inmediata de la comunicación.
- La reunión de evaluación es una oportunidad para ofrecer feedback y motivar al equipo.
- Es una oportunidad, si el formulario está bien estructurado, para establecer nuevos objetivos y aclarar las responsabilidades del empleado.

## **Cuestionario MbM**

Marshall Sashkin fue el creador y desarrollador del cuestionario MbM, el cual se basó en los fundamentos teóricos de Abraham Maslow y Frederick Herzberg. Se consideran las cinco necesidades de la teoría de Maslow.

La teoría de Maslow sitúa cuatro necesidades del cuestionario después de las necesidades fisiológicas, que son las primeras necesidades de la persona o del ser humano, que están inherentemente presentes.

El cuestionario MbM analiza cuatro necesidades, de las cuales surgen 20 preguntas, su propósito es ayudar a los gerentes o coordinadores a entender las metas y motivaciones de desean los empleados.

Para la presente investigación, cada coordinador utilizó el cuestionario MbM, para realizar una autoevaluación de su motivación.

### **2.9. Validación de los instrumentos**

La validación de un instrumento de investigación, hace referencia al procedimiento de evaluar las preguntas propuestas en la encuesta para asegurar su confiabilidad, considerando que existen múltiples factores que en ocasiones no pueden ser controlados y que influyen en la fiabilidad.

Al respecto, los instrumentos deben cumplir con la aprobación de los criterios de validez y confiabilidad, de esta forma aportan para asumir los resultados en una investigación científica.

### 2.9.1. Alfa de Cronbach

**Tabla 5.** Estadísticas de fiabilidad

| Estadísticas de fiabilidad |                  |                |
|----------------------------|------------------|----------------|
| Variabales                 | Alfa de Cronbach | N de elementos |
| Desempeño Laboral          | 0,743            | 10             |
| Motivación Laboral         | 0.803            | 20             |

En referencia a la estadística de fiabilidad: el valor mínimo admisible en el coeficiente alfa de Cronbach en la variable desempeño laboral es 0,743; mientras en la motivación la consistencia interna incluye 0.803. Por otra parte, los valores alfa entre 0,80 y 0,90 son de mayor aceptación, sin embargo, pueden ser aceptados los valores inferiores de alfa de Cronbach (Torres, 2021, p.2).

### 2.9.2. V de Aiken

**Tabla 6.** V de Aiken

| Variabales         | V AIKEN   |       |
|--------------------|-----------|-------|
| Desempeño Laboral  | Contenido | 0.908 |
|                    | Claridad  | 0,885 |
| Motivación Laboral | Contenido | 0,923 |
|                    | Claridad  | 0,908 |

Siendo que es necesario cuantificar la relevancia de los ítems se acoge el criterio expuesto por Robles (2018): “La V de Aiken, admite la cuantificación de la validez

de contenido, partiendo del análisis, que realiza un número explícito de jueces, engloba la trascendencia de un ítem respecto a una característica que se está evaluando.

Por lo mencionado, en el estudio, el objetivo de la validación de los instrumentos es mediar la validez de contenido y calidad, mediante el conocimiento teórico y el pensamiento crítico de jueces expertos en el tema.

## **2.10. Hipótesis**

El contraste de hipótesis admite la comparación de dos o más alternativas, cuantifica la probabilidad que las diferencias entre ellas sean las esperadas por azar; como manifiesta Ochoa et al (2020), para efectuar el cálculo de probabilidad es significativo tomar como base las propiedades de las distribuciones de probabilidad conocidas; así, si en la probabilidad a encontrar al azar la diferencia observada es muy baja, se considera la opción que la alternativas comparada sea superior a las demás.

En el estudio se plantea la siguiente hipótesis:

- Desempeño laboral mejorará mediante la motivación de los coordinadores en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato.
- 

### **2.10.1. Hipótesis nula ( $H_0$ )**

Para Solorzano (2022), se denomina hipótesis nula  $H_0$ : a la hipótesis que se desea contrastar, la denominación nula indica que representa la suposición que será conservada a no ser que los datos indiquen su falsedad, puede entenderse como un

sentido neutro, entre otras características nunca se considera probada, aun cuando puede ser rechazada por los datos. En el presente estudio se plantea.

- El desempeño laboral NO mejorará mediante la motivación de los coordinadores en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato

### **2.10.2. Hipótesis alternativa ( $H_1$ )**

Según manifiesta Solorzano (2022), la hipótesis alternativa  $H_1$ , es aquella que reemplazará a la hipótesis nula cuando ésta es rechazada. Es la afirmación (expresada en la hipótesis de investigación) que el investigador espera apoyar, aunque su verdad no pueda demostrarse.

Para Espinosa (2018), la hipótesis alternativa es una respuesta a un mismo problema y elegir entre ellas cuáles y en qué orden se tratará su comprobación, así confirma lo que plantea el problema de investigación, además son hipótesis formuladas donde las dos variables son positivas.

Para efectos de la investigación se plantea:

- Desempeño laboral SI mejorará mediante la motivación de los coordinadores en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Análisis e interpretación de resultados Desempeño Laboral 180 Grados**

La investigación se llevó a cabo utilizando el método de recolección de datos, su instrumento correspondiente fue un cuestionario que incluyó las siguientes dimensiones:

1. Competencia de calidad
2. Competencia en planificación y organización
3. Competencia en dominio técnico
4. Competencia en proactividad
5. Competencia en liderazgo
6. Competencia en trabajo en equipo
7. Competencia en sensibilidad organizacional
8. Competencia en adaptabilidad
9. Competencia de disciplina laboral
10. Competencia en comunicación

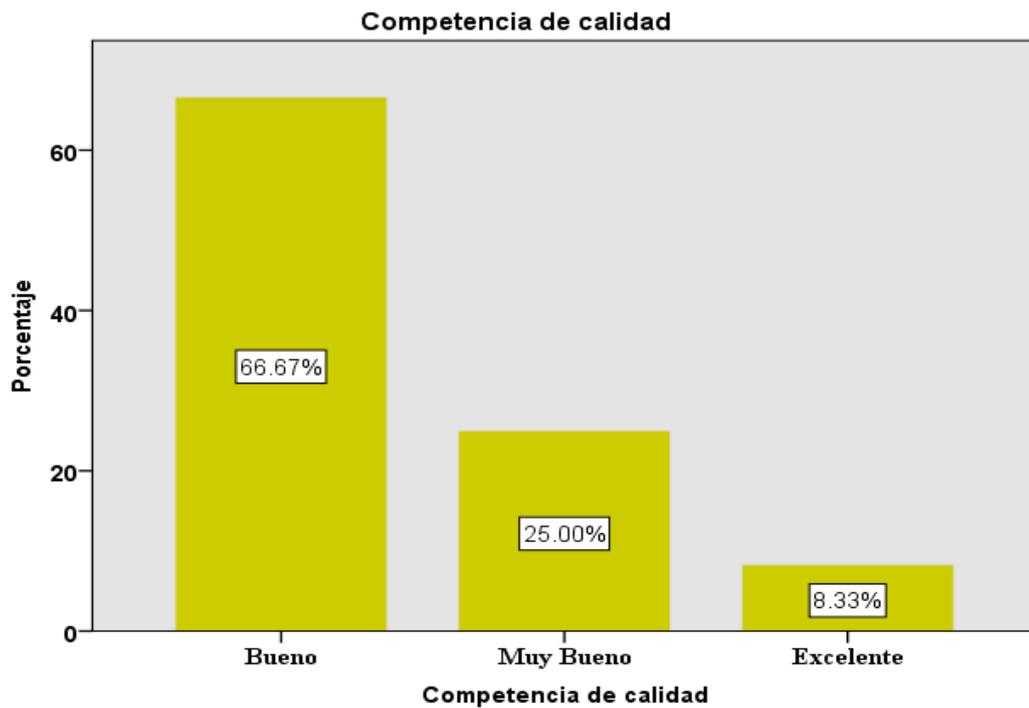
Para este caso se utilizó la calificación promedio de su jefe (director de las Unidades de Producción) y de sus pares (entre coordinadores), para el análisis estadístico de todos sus datos.

## Dimensión N. 1. Dimensión Competencia de calidad

**Tabla 7.** Dimensión Competencia de calidad

|           | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|--------------|----------------------|
| Válido    |            |              |                      |
| Bueno     | 8          | 66.7         | 66.7                 |
| Muy Bueno | 3          | 25.0         | 91.7                 |
| Excelente | 1          | 8.3          | <b>100.0</b>         |
| Total     | <b>12</b>  | <b>100.0</b> |                      |

Figura 3. Dimensión Competencia de calidad



**Análisis:** Del total de personas evaluadas en lo referente a las competencias de calidad, el 66,7% manifiestan que tienen un buen desempeño, pero necesitan ayuda básica, mientras que el 25% realizan su trabajo sobrepasando las expectativas y el 8,3% realiza un trabajo perfecto.

**Interpretación:** Las competencias de calidad en las instituciones u organizaciones son de vital importancia considerando que actualmente, para competir en un mercado cada vez más exigente, es necesario cumplir con estándares de calidad; que busquen la mejora continua, la satisfacción del cliente, la estandarización y el control de procesos.

## Dimensión N. 2. Competencia en planificación y organización

**Tabla 8.** Competencia en planificación y organización

|        |              | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|--------------|----------------------|
| Válido | Bueno        | 4          | 33.3         | 33.3                 |
|        | Muy Bueno    | 4          | 33.3         | 66.7                 |
|        | Excelente    | 4          | 33.3         | <b>100.0</b>         |
|        | <b>Total</b> | <b>12</b>  | <b>100.0</b> |                      |

Figura 4. *Competencia en planificación y organización*



**Análisis:** Del total de personas evaluadas en lo referente a las competencias en planificación y organización, el 33,3% manifiestan que definen de manera efectiva los objetivos y prioridades de su tarea, sin embargo, requieren el apoyo para implicarse en el trabajo, mientras que el 33,3% trabajan con autonomía, y contribuyen a incrementar la productividad y el 33,3% tienen mejores habilidades de delegación y trabajo en equipo.

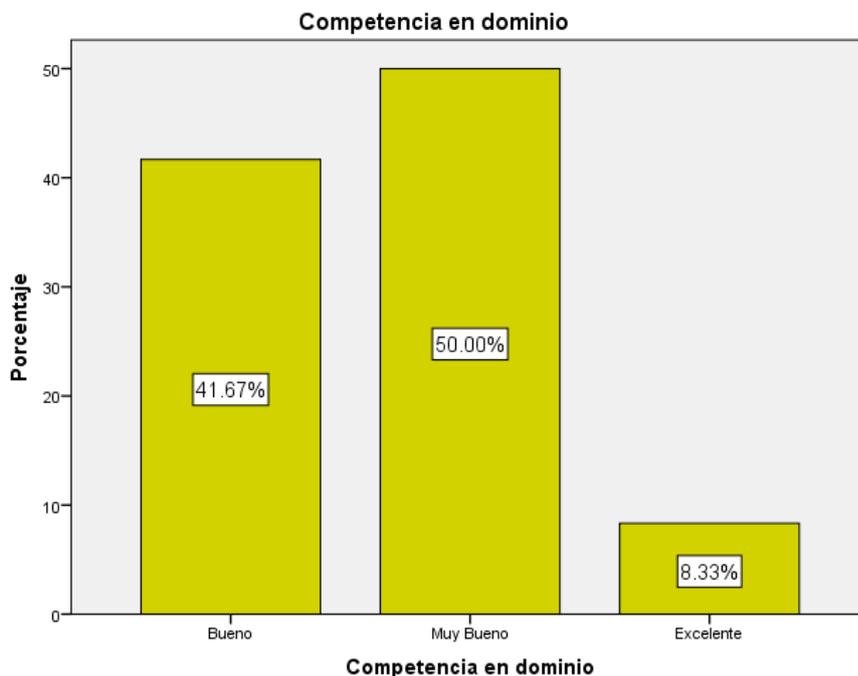
**Interpretación:** Las competencias en planificación y organización en las instituciones u organización son trascendentales considerando que aportan en la productividad y la rentabilidad, con impacto en el cumplimiento de objetivos estratégicos, la eficiencia operativa y el alcance del éxito empresarial.

### **Dimensión N. 3. Competencia en dominio**

**Tabla 9.** Competencia en dominio

|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|----------------------|
| Válido | Bueno     | 5          | 41.7       | 41.7                 |
|        | Muy Bueno | 6          | 50.0       | 91.7                 |
|        | Excelente | 1          | 8.3        | 100.0                |
|        | Total     | 12         | 100.0      |                      |

Figura 5. Competencia en dominio



**Análisis:** Del total de personas evaluadas en lo referente a la competencia en dominio, el 50% manifiestan que han logrado los conocimientos requeridos para el puesto, un 41,67% exterioriza dificultades para comprender los procesos del cargo; un 8,33% cumple sus expectativas en la empresa.

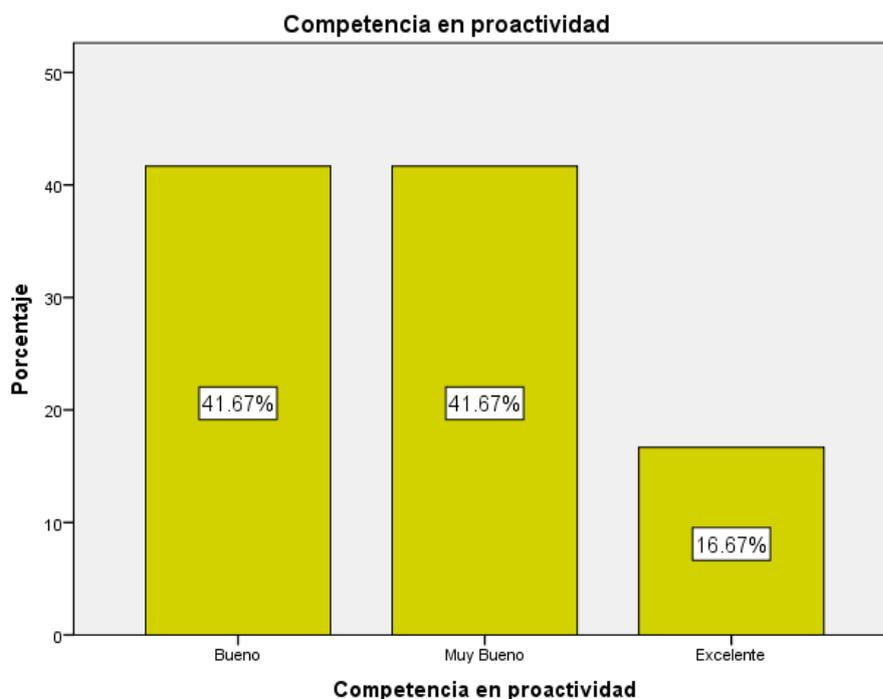
**Interpretación:** Las competencias de dominio en las empresas son significativas considerando que el desempeño en el área laboral favorece la adquisición de experiencias que conllevan a asumir responsabilidades en el desempeño de las funciones o actividades designadas, logrando una mayor productividad a través del capital humano.

#### Dimensión N. 4. Competencia en proactividad

**Tabla 10.** Competencia en proactividad

|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|----------------------|
| Válido | Bueno     | 5          | 41.7       | 41.7                 |
|        | Muy Bueno | 5          | 41.7       | 83.3                 |
|        | Excelente | 2          | 16.7       | 100.0                |
|        | Total     | 12         | 100.0      |                      |

Figura 6. Competencia en proactividad



**Análisis:** Del total de personas evaluadas en lo referente a la competencia en proactividad, el 41,67% en un nivel muy bueno cumple las tareas y demuestra interés en la resolución de problemas; el otro 41,67% enfrenta las situaciones y se anticipa a los problemas; el 16,67% propone ideas innovadoras que disminuyen las dificultades en el ambiente laboral.

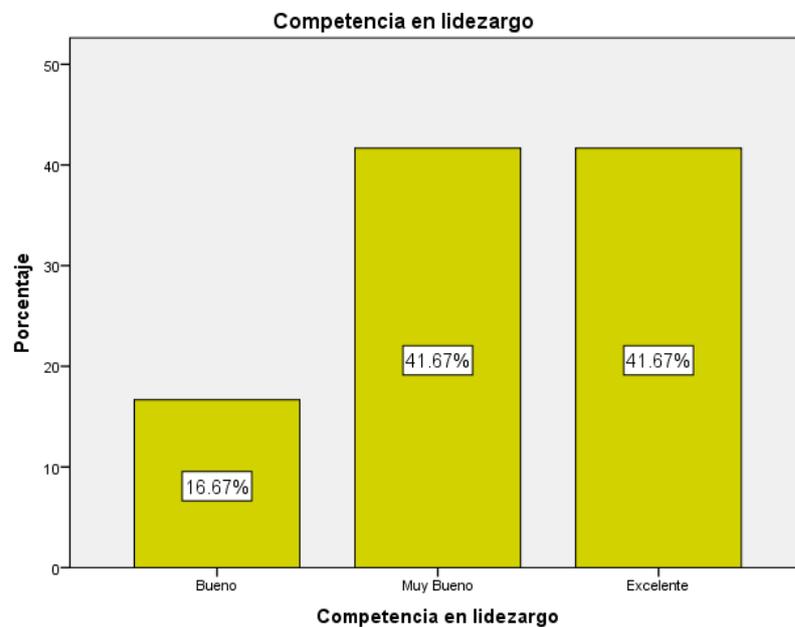
**Interpretación:** Según los resultados obtenidos se establece que las competencias de proactividad deben ser reforzadas para motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal profesional laboral dentro de la organización, por esta razón es significativa la medición de la productividad y el cumplimiento de las políticas salariales.

**Dimensión N. 5. Competencia en liderazgo**

**Tabla 11.** Competencia en liderazgo

|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|----------------------|
| Válido | Bueno     | 2          | 16.7       | 16.7                 |
|        | Muy Bueno | 5          | 41.7       | 58.3                 |
|        | Excelente | 5          | 41.7       | 100.0                |
|        | Total     | 12         | 100.0      |                      |

Figura 7. Competencia en liderazgo



**Análisis:** Del total de personas evaluadas en lo referente a la competencia de liderazgo, el 41,67% en un nivel muy bueno influencia en los demás para cumplir a cabalidad las tareas y actividades planificadas; además, mantiene la excelencia en

la capacidad de coordinar y organizar equipos de trabajo; el 16,67% propicia un adecuado ambiente de trabajo actor que motiva la gestión de cambio.

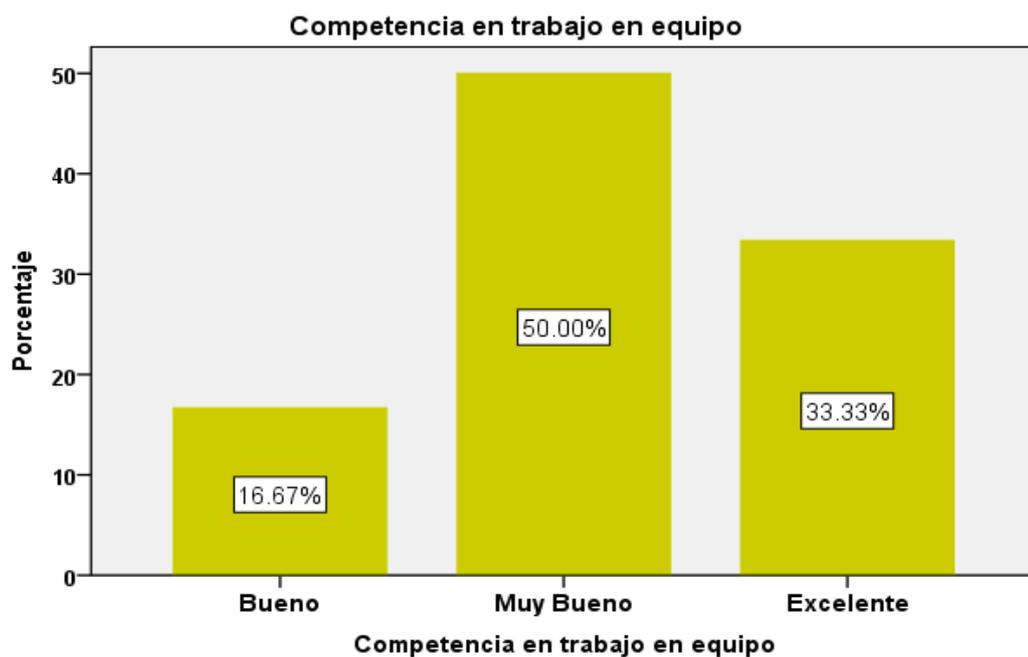
**Interpretación:** En referencia a la competencia de liderazgo se considera necesaria para fortalecer la comunicación la honestidad la motivación integrando un nivel de satisfacción que se traducirá en un mejor rendimiento laboral.

### Dimensión N. 6. Competencia en trabajo en equipo

**Tabla 12.** Competencia en trabajo en equipo

|              | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|----------------------|
| Válido       | Bueno      | 2            | 16.7                 |
|              | Muy Bueno  | 6            | 50.0                 |
|              | Excelente  | 4            | 33.3                 |
| <b>Total</b> | <b>12</b>  | <b>100.0</b> |                      |

Figura 8. *Competencia en trabajo en equipo*



**Análisis:** Del total de personas evaluadas en lo referente a las competencias en trabajo en equipo, el 16,7% manifiestan que le agrada cooperar y ayudar a sus compañeros, sin embargo, requiere apoyo para fortalecer la cooperación y participación activa, mientras que el 50% mantienen la comunicación efectiva en busca de soluciones eficientes y el 33,3% participa en el desarrollo de actividades colectivas para lograr objetivos comunes.

**Interpretación:** Las competencias en trabajo en equipo en las instituciones u organizaciones toma su relevancia porque va más allá del trabajo en grupo, además de la flexibilidad y cooperación personal, requiere el intercambio de información, la responsabilidad y la resolución de dificultades que afectan al rendimiento y desempeño laboral.

### **Dimensión N. 7. Competencia en sensibilidad organizacional**

**Tabla 13.** Competencia en sensibilidad organizacional

|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|----------------------|
| Válido | Regular   | 4          | 33.3       | 33.3                 |
|        | Bueno     | 4          | 33.3       | 66.7                 |
|        | Muy Bueno | 4          | 33.3       | 100.0                |
|        | Total     | 12         | 100.0      |                      |

Figura 9. *Competencia en adaptabilidad*



**Análisis:** Del total de personas evaluadas en lo referente a las en sensibilidad organizacional, el 33,33% manifiestan que está comprometido con el cumplimiento de los objetivos empresariales, mientras el 3,33% en un nivel bueno.

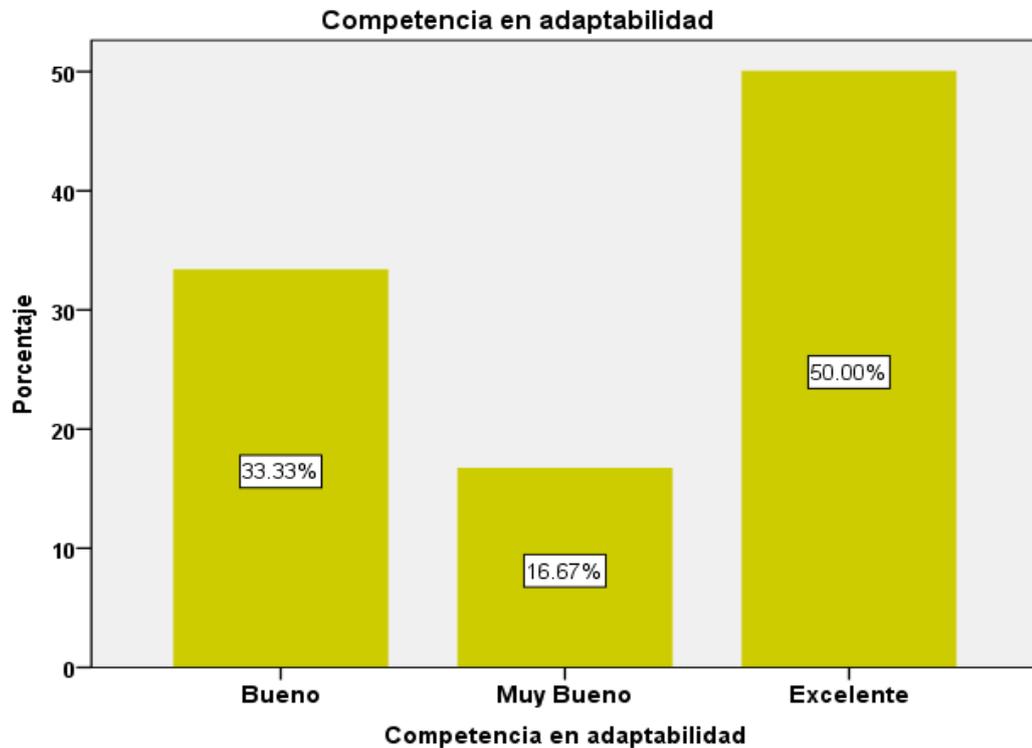
**Interpretación:** Es significativo fortalecer las competencias de sensibilidad organizacional Por qué ayuda a tomar decisiones en las actividades que son efectuadas por otras personas; además, facilita la reflexión y la tolerancia en espacios de organizacionales.

#### **Dimensión N. 8. Competencia en adaptabilidad**

**Tabla 14.** Competencia en adaptabilidad

|              | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|----------------------|
| Bueno        | 4          | 33.3         | 33.3                 |
| Muy Bueno    | 2          | 16.7         | 50.0                 |
| Excelente    | 6          | 50.0         | <b>100.0</b>         |
| <b>Total</b> | <b>12</b>  | <b>100.0</b> |                      |

Figura 10. *Competencia en adaptabilidad*



**Análisis:** Del total de personas evaluadas en lo referente a las competencias en adaptabilidad, el 33,3% manifiestan que tienen dificultad en la adaptación al cambio, mientras el 16,7% se adapta fácilmente a nuevas situaciones y el 50% exterioriza una actitud positiva, reacciona de forma efectiva, analiza la situación y toma las decisiones oportunas.

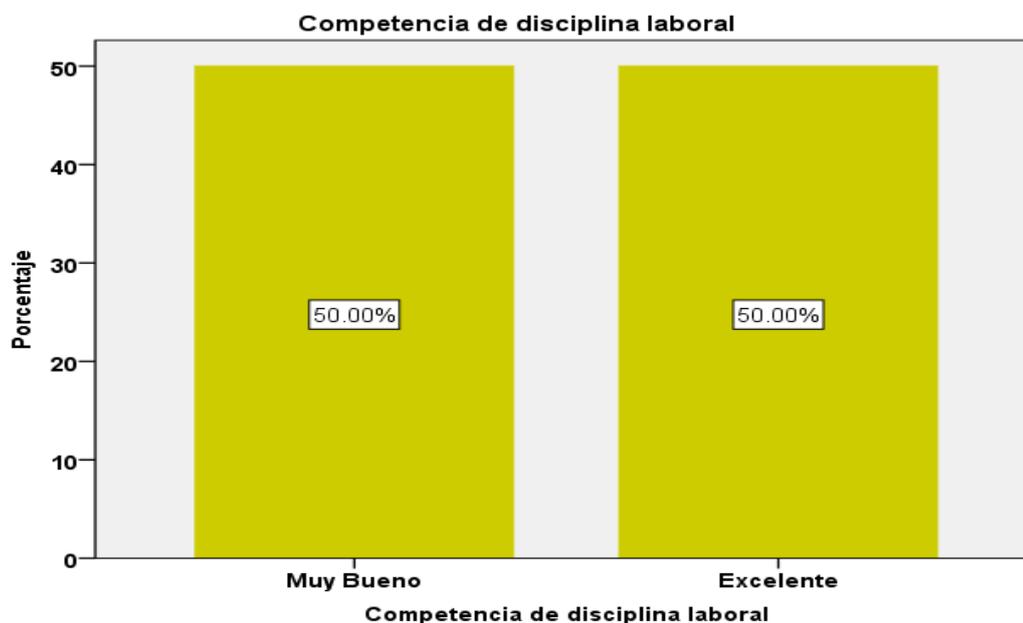
**Interpretación:** Las competencias en adaptabilidad en las instituciones u organizaciones son significativas porque aumenta la efectividad, el liderazgo, iniciativa y motivación general para trabajar en equipo.

## Dimensión N. 9. Competencia de disciplina laboral

**Tabla 15.** Competencia de disciplina laboral

|                  | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|--------------|----------------------|
| Muy Bueno        | 6          | 50.0         | 50.0                 |
| Válido Excelente | 6          | 50.0         | <b>100.0</b>         |
| Total            | <b>12</b>  | <b>100.0</b> |                      |

Figura 11. *Competencia de disciplina laboral*



**Análisis:** Del total de personas evaluadas en lo referente a las competencias de disciplina laboral, el 50% manifiestan que cumple con las disposiciones y requerimientos de la empresa, mientras el 50% es responsable con las políticas, normas y reglamentos de la empresa.

**Interpretación:** La competencia de disciplina laboral es significativa en las empresas porque favorece en el cumplimiento de políticas normas y reglamentos

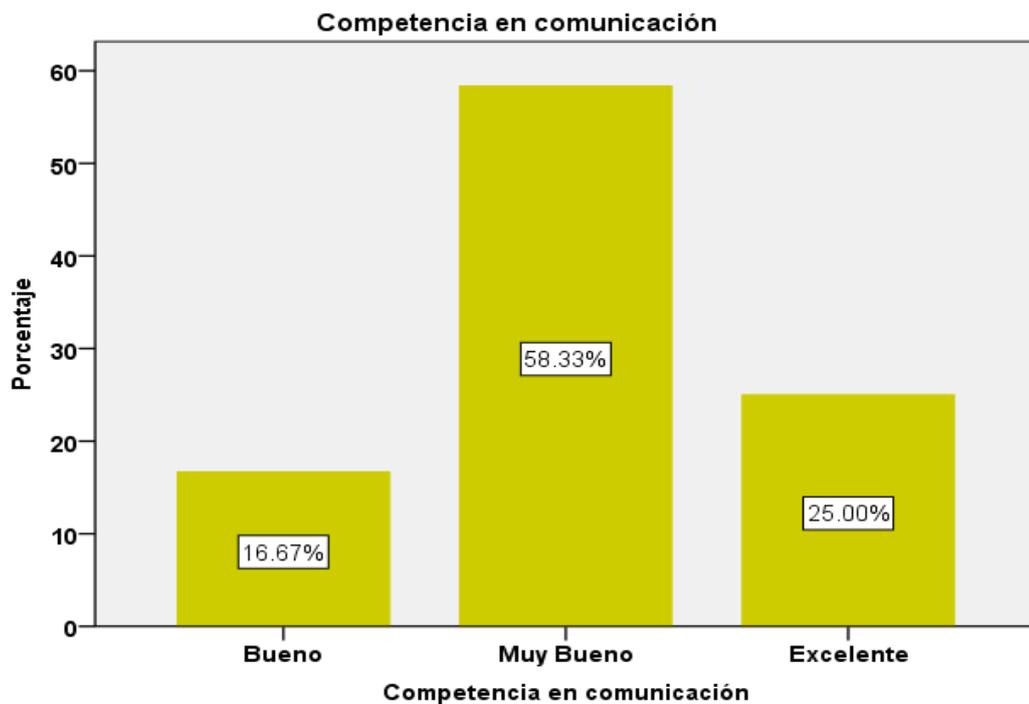
determinados por la empresa, factor que favorece en el cumplimiento de los deberes y obligaciones en el lugar de trabajo.

### Dimensión N. 10. Competencia en comunicación

**Tabla 16.** *Competencia en comunicación*

|        |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|----------------------|
| Válido | Bueno     | 2          | 16.7       | 16.7                 |
|        | Muy Bueno | 7          | 58.3       | 75.0                 |
|        | Excelente | 3          | 25.0       | 100.0                |
|        | Total     | 12         | 100.0      |                      |

**Figura 12.** *Competencia en comunicación*



**Análisis:** Del total de personas evaluadas en lo referente a las competencias en comunicación, el 16,7% manifiestan que es comunicativo en la empresa, sin embargo, requiere del apoyo para establecer las relaciones sociales, mientras el 58,33% influye en los demás, generando cambios en las actitudes, y el 25% impulsa y mantiene las relaciones laborales.

**Interpretación:** Las competencias en comunicación en las instituciones u organizaciones son trascendentales en la coordinación y la fluidez en las relaciones humanas, además, aumenta productividad y la eficiencia de las tareas generando un ambiente de trabajo agradable.

### **3.2. Análisis e interpretación de resultados cuestionario motivacional Mbm**

La investigación se llevó a cabo utilizando el método de recolección de datos Mbm, su instrumento correspondiente fue un cuestionario que incluyó las siguientes dimensiones:

1. Necesidades de protección y seguridad.
2. Necesidades de sociales y de pertinencia.
3. Necesidades de autoestima.
4. Necesidades de autorrealización.

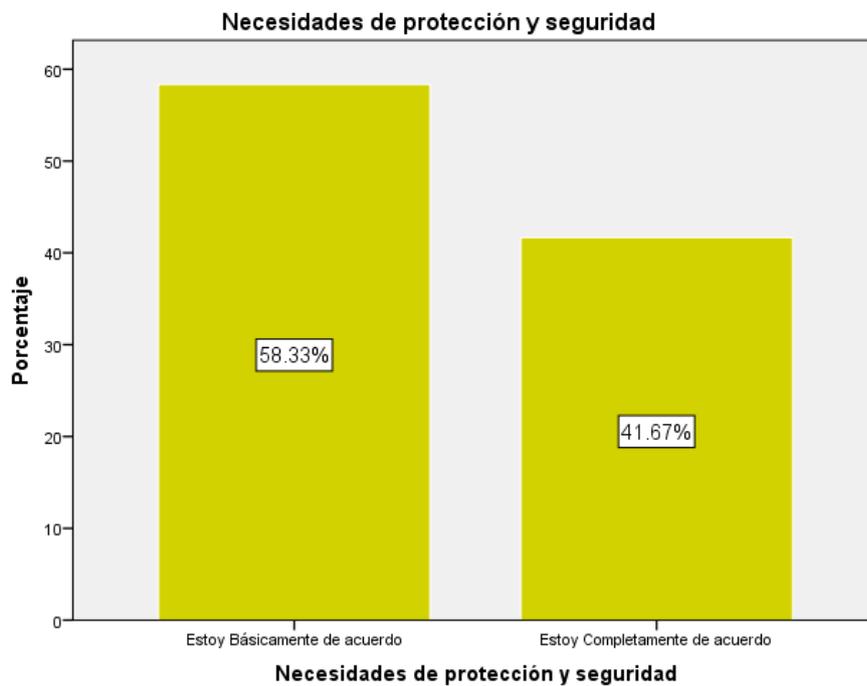
Para este caso, se utilizó la calificación promedio de cinco preguntas utilizadas para medir cada dimensión de la variable motivación, para el análisis estadístico de todos sus datos, en el programa estadístico SPSS

## Dimensión N. 1: Necesidades de protección y seguridad

**Tabla 17.** Necesidades de protección y seguridad

|        |                                | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|--------|--------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Válido | Estoy Básicamente de acuerdo   | 7                 | 58.3              | 58.3                        |
|        | Estoy Completamente de acuerdo | 5                 | 41.7              | 100                         |
|        | <b>Total</b>                   | 12                | 100               |                             |

Figura 13. Necesidades de protección y seguridad.



**Análisis:** En referencia a las necesidades de protección y seguridad, en mayores porcentajes 58,33%, considera que disfruta del orden, organización y seguridad en

el lugar de trabajo, en menores porcentajes 41,67% dice se siente seguro y protegido en la empresa.

**Interpretación:** Al respecto se deduce que la mayor parte de trabajadores se siente seguro en el área física y salud en el empleo, los ingresos y los recursos en el aspecto familiar moral educativo.

**Dimensión N. 2. Necesidades sociales y de pertenencia.**

**Tabla 18.** Necesidades sociales y de pertenencia

|        |                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válido | Estoy Parcialmente de acuerdo | 5          | 41.7       | 41.7                 |
|        | Estoy Básicamente de acuerdo  | 7          | 58.3       | 100.0                |
|        | <b>Total</b>                  | 12         | 100.0      |                      |

Figura 14. *Necesidades sociales y de pertenencia*



**Análisis:** Del total de evaluados en lo referente a las necesidades sociales y de pertenencia, el 58,33% mencionó que el desarrollo afectivo del individuo es fortalecido a través de la asociación participación y aceptación; el 41,67% parcialmente está de acuerdo.

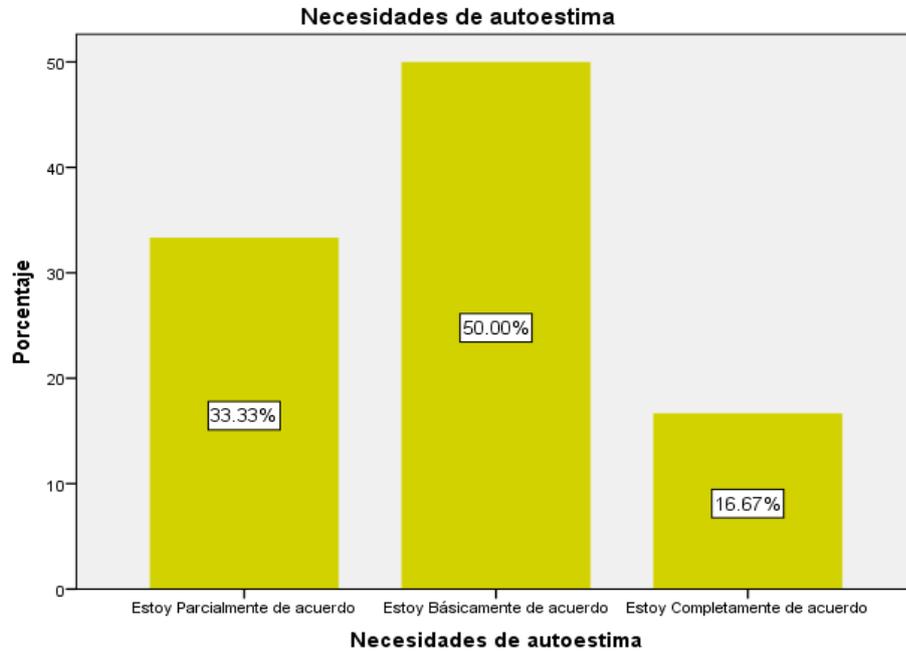
**Interpretación:** Es significativo mencionar que los trabajadores por naturaleza tienen la necesidad de relacionarse, establecer lazos afectivos y comunicativos en la institución, de esta forma se fortalece el compañerismo, la confianza y competencia

### **Dimensión N. 3. Necesidades de autorrealización**

**Tabla 19.** Necesidades de autoestima

|        |                                | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|--------|--------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Válido | Estoy Parcialmente de acuerdo  | 4                 | 33.3              | 33.3                        |
|        | Estoy Básicamente de acuerdo   | 6                 | 50.0              | 83.3                        |
|        | Estoy Completamente de acuerdo | 2                 | 16.7              | 100.0                       |
|        | <b>Total</b>                   | 12                | 100.0             |                             |

Figura 15. Necesidades de autoestima



**Análisis:** Del total de personas, el 50% manifiestan que están básicamente de acuerdo que presenta una autoestima alta lo que concierne a la necesidad de respeto de sí mismo la confianza y la competencia e independencia y libertad; mientras el 33% exterioriza una estima baja lo que perjudica en el reconocimiento reputación estatus y dignidad; el 16,67% exponen parcialmente de acuerdo.

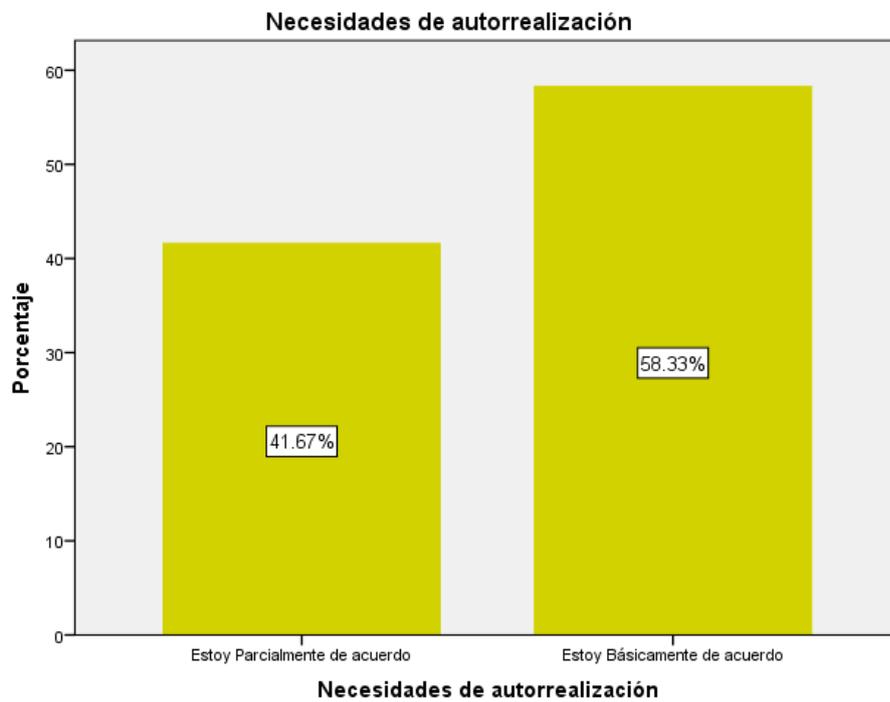
**Interpretación:** Se determina que en las empresas, organizaciones o instituciones, la autoestima fortalece la confianza en las personas; en este argumento influye en la productividad, la calidad en su desempeño, las actitudes apropiadas y el rendimiento profesional.

#### Dimensión N. 4. Necesidades de autorrealización

Tabla 20. Necesidades de autorrealización

|        |                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|-------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válido | Estoy Parcialmente de acuerdo | 5          | 41.7       | 41.7                 |
|        | Estoy Básicamente de acuerdo  | 7          | 58.3       | 100.0                |
|        | <b>Total</b>                  | 12         | 100.0      |                      |

Figura 16. Necesidades de autorrealización



**Análisis:** En esta interrogante, los evaluados manifiestan con el 58,33% que está básicamente de acuerdo que han alcanzado y cumplido una o más metas personales

que forman de parte del desarrollo y el potencial empresarial, mientras un menor porcentaje 41,67 expone que está parcialmente de acuerdo.

**Interpretación:** En la presente interrogante se deduce que existe la necesidad de fortalecer en los colaboradores la autorrealización constituyéndose en una herramienta ideal en la gestión de talento la motivación retención de los trabajadores y el compromiso con la organización.

### 3.3.Verificación de la hipótesis

**Tabla 21. Pruebas de normalidad**

|                       |   | <b>Shapiro-Wilk</b> |    |      |
|-----------------------|---|---------------------|----|------|
|                       |   | Estadístico         | gl | Sig. |
| DESEMPEÑO<br>LABORAL  | Competencia de calidad                      | .674                | 12 | .000 |
|                       | Competencia en planificación y organización | .811                | 12 | .012 |
|                       | Competencia en dominio                      | .784                | 12 | .006 |
|                       | Competencia en proactividad                 | .807                | 12 | .011 |
|                       | Competencia en liderazgo                    | .807                | 12 | .011 |
|                       | Competencia en trabajo en equipo            | .818                | 12 | .015 |
|                       | Competencia en sensibilidad organizacional  | .811                | 12 | .012 |
|                       | Competencia en adaptabilidad                | .737                | 12 | .002 |
|                       | Competencia de disciplina laboral           | .650                | 12 | .000 |
|                       | Competencia en comunicación                 | .809                | 12 | .012 |
| MOTIVACIÓN<br>LABORAL | Necesidades de protección y seguridad       | .640                | 12 | .000 |
|                       | Necesidades sociales y de pertenencia       | .640                | 12 | .000 |
|                       | Necesidades de autoestima                   | .818                | 12 | .015 |
|                       | Necesidades de autorrealización             | .608                | 12 | .000 |

En referencia a la prueba de normalidad, se emplea la estadística de Shapiro-Wilk, ya que la población a la que se aplicó los cuestionarios es menor a 50 datos, para el cálculo incluye 12 grados de libertad, en varias dimensiones (MbM, calidad, adaptabilidad y disciplina) y un nivel de significación de  $\alpha = 0.05$ ; de conformidad se determina que ni en las variables, ni en las dimensiones existe una distribución normal porque todos los valores de significancia (p-valor) son menores a 0,05.

La investigación posee dos variables de medición ordinal, por ello la hipótesis fue verificada a través del programa estadístico denominado SPSS, mediante el cálculo del coeficiente de Spearman, ya que este coeficiente nos ayuda a determinar el grado de correlación (Rho de Spearman) con su respectivo porcentaje de confiabilidad de dicha correlación entre las dos variables entre el -1 al 1.

Como se observa en la tabla 29, entre las dimensiones del desempeño laboral que tienen una correlación en la motivación sobresalen:

**Tabla 22.** Correlación con el cálculo de Spearman.

| Correlaciones del cálculo de Spearman |                                       |                             |   |                        |                             |                          |                                  |  |                              |                                   |                             |        |
|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---|------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|--|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|--------|
|                                       |                                       | Competencia de calidad      | Competencia en planificación y organización | Competencia en dominio | Competencia en proactividad | Competencia en liderazgo | Competencia en trabajo en equipo | Competencia en sensibilidad organizacional | Competencia en adaptabilidad | Competencia de disciplina laboral | Competencia en comunicación |        |
| Rho de Spearman                       | Necesidades de protección y seguridad | Coefficiente de correlación | .059  | .414                   | .245                        | .582*                    | -.317                            | .053                                       | -.414                        | .588*                             | .507                        | -.110  |
|                                       |                                       | Sig. (bilateral)            | .856  | .181                   | .442                        | .047                     | .315                             | .869                                       | .181                         | .044                              | .092                        | .733   |
|                                       | Necesidades sociales y de pertenencia | Coefficiente de correlación | -.500                                       | .621*                  | .054                        | .132                     | -.132                            | -.053                                      | .414                         | .321                              | .169                        | .110   |
|                                       |                                       | Sig. (bilateral)            | .098  | .031                   | .866                        | .682                     | .682                             | .869                                       | .181                         | .309                              | .599                        | .733   |
|                                       | Necesidades de autoestima             | Coefficiente de correlación | .170  | .323                   | .382                        | .586*                    | .210                             | .225                                       | .323                         | .450                              | .211                        | -.594* |
|                                       |                                       | Sig. (bilateral)            | .598  | .306                   | .220                        | .045                     | .512                             | .482                                       | .306                         | .142                              | .511                        | .042   |
|                                       | Necesidades de autorrealización       | Coefficiente de correlación | -.308                                       | .433                   | -.142                       | -.055                    | .055                             | -.335                                      | .217                         | .112                              | .548                        | .087   |
|                                       |                                       | Sig. (bilateral)            | .331  | .160                   | .659                        | .864                     | .864                             | .287                                       | .499                         | .729                              | .065                        | .789   |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas).  
 \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

**Tabla 23.** Coeficiente de significancia

**Coeficiente de significancia del 95%**

|  |   |
|--|---|
|  | Menor a 0,05 Sig.<br>Aprobando la H1 – <b>si</b> es real la correlación |
|  | Mayor a 0,05 Sig.<br>Aprobando la Ho - <b>no</b> es real la correlación |

Una vez considerados los valores de significancia de cada uno de los coeficientes de las correlaciones de todos los datos analizados y separados con dos colores que nos permiten identificar los niveles de significancia reales y no reales, como se observa en la tabla 22, donde el valor de significancia mayor a 0,05 rechaza la hipótesis alternativa y aprueba la hipótesis nula es decir que su correlación no es real y al contrario si el valor de significancia es menor a 0,05 se aprueba la hipótesis alternativa y rechaza la hipótesis nula, donde se da a conocer que la correlación es real, como se interpreta a continuación:

1. La correlación más fuerte es de (0,621\*) entre las preguntas: competencia en planificación y organización con necesidades sociales y de pertenecía al momento de establecer contacto con clientes y colaboradores, con un nivel de significancia del (0,031), es decir que cuenta con un 97% de confiabilidad en su correlación, es por ello que, los colaboradores de las unidades de producción de la Universidad Técnica de Ambato minimizan los errores cotidianos para tener un nivel alto en el cumplimiento de tareas y contar con una buena relación con los clientes y compañeros de trabajo. Aceptando la H1.
2. La correlación (de moderada a fuerte) entre la competencia en comunicación con las necesidades de autoestima es de (-0,594 \*), con un nivel de significancia del (0,042), es decir que cuenta con un 96% de confiabilidad en su correlación, es por ello que, los colaboradores de las unidades de producción de la Universidad Técnica de Ambato, poseen un nivel aceptable de comunicación en el trabajo, pero buscan la atribución del logro individual. Aceptando la H1.
3. La correlación (de moderada a fuerte) entre la competencia en adaptabilidad con las necesidades de protección y seguridad es del (0,588\*), con un nivel de significancia del (0,044), con el 96% de confiabilidad en su correlación, es por ello que, los colaboradores de las unidades de producción de la

Universidad Técnica de Ambato, se adaptan con facilidad a nuevas situaciones, preservando su seguridad. Aceptando la H1.

4. La correlación (de moderada a fuerte) entre la competencia en proactividad con las necesidades de autoestima es del (0,586\*), con un nivel de significancia de (0,045), con el 95% de confiabilidad en su correlación, es por ello que, los colaboradores de las unidades de producción de la Universidad Técnica de Ambato, demuestran interés en la resolución de problemas y valoran su esfuerzo. Aceptando la H1.
  
5. La correlación (de moderada a fuerte) entre la competencia en proactividad con las necesidades de protección y seguridad es del (0,582\*), con un nivel de significancia de (0,047), con el 95% de confiabilidad en su correlación, es por ello que, los colaboradores de las unidades de producción de la Universidad Técnica de Ambato, demuestran interés en la resolución de problemas, preservando su estabilidad. Aceptando la H1.

Con sustento en los resultados obtenidos, se establece que en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato la dimensión de mayor relevancia del desempeño laboral es la competencia en planificación y organización Relaciones personales e interpersonales, puesto que integra: participación activa, trabajo colaborativo, responsabilidad, capacidad profesional, conocimientos y rendimiento laboral. Por consiguiente, la dimensión en trabajo en equipo, requiere que la motivación se enfoque al área personal, profesional y social, de esta forma los colaboradores se sentirán parte de la institución.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- En conclusión, las variables estudiadas son fundamentales para el crecimiento y logro correcto de funciones dentro de las unidades de producción. La importancia del desempeño laboral resalta en la gestión empresarial a través de la satisfacción, el desarrollo de habilidades y destrezas que potencian su rendimiento en productividad, calidad de trabajo, eficiencia y objetivos empresariales. Por otro lado, la motivación vista desde todas las perspectivas posibles juega un papel fundamental para cualquier empresa, ya que sin ella el trabajador sólo cumpliría sus labores como una obligación y no como un motivo para estar dentro de la misma.
- El desempeño laboral en las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato se encuentra en un nivel bueno en calidad, planificación y organización; muy bueno en trabajo en equipo excelente en adaptabilidad y disciplina laboral. Respecto a la motivación dentro de la empresa los trabajadores están de acuerdo en la importancia de tener un empleo estable, el trabajo independiente, el aprendizaje de cosas nuevas los ingresos regulares, el plan de jubilación; sin embargo, consideran no estar de acuerdo con el sueldo, la seguridad, la relación estrecha con los compañeros.
- Considerando el análisis del cálculo de correlación de Spearman se determinó que, si existe correlación entre las variables de investigación, sin embargo, existe la necesidad de fortalecer la motivación de los coordinadores en los diferentes departamentos.

## 5.2. Recomendaciones

- Fortalecer la investigación bibliográfica a través de la búsqueda de información en los diferentes repositorios con la finalidad de reforzar el conocimiento y adquirir saberes que orienten hacia el mejor desempeño en la motivación en el nivel empresarial.
- Reforzar las competencias de los trabajadores con la finalidad de mejorar el liderazgo, el trabajo en equipo y la participación activa en la toma de decisiones al igual que en la resolución de problemas mediante programas motivacionales que incluya la planificación, organización, dirección y control de funciones con la finalidad de mejorar la eficiencia, eficacia y productividad.
- Mediante guías o folletos eliminar patrones de conducta que perjudican en el diálogo y el trabajo en equipo, el propósito es mejorar el desempeño laboral a través de una adecuada motivación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano, D., Jiménez, W., y Ramos, J. (2022). *Informe Semestral de Avances de Proyectos de Investigación: Modelo de Gestión para Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato*. Ambato: DIDE - Universidad Técnica de Ambato. Retrieved 25 de abril de 2023.
- Bautista, N. (2022). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*. Editorial El Manual Moderno. <https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=yr2CEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=Proceso+de+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa:+epistemolog%C3%ADa,+metodolog%C3%ADa+y+aplicaciones.+Editorial+El+Manual+Moderno.&ots=1yOZpXUNLr&sig=48cEs1R9T66anu5UtgJD8GcH5y0&re>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Boada Llerena, N. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú*. *Journal of Economics Finance and International Business*. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2804087>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED.
- Casas, A. (2002, p. 107). *Remuneración, Retribución y Motivación de vendedores*. Madrid: ESIC Editorial.
- Castillo Solano, C. O. (2021). *Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32434>
- Castro, K., y Delgado, J. (2020, p. 7). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(4), 1-20. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)

- Changray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., y Hidalgo, Y. (2020, p. 24). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21-29. <https://doi.org/Doi:https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Charleux, F., y Loubat, J. (2016, p. 10). *Motivar y Animar Equipos en Trabajo Social*. España: Narcea, S.A. de ediciones.
- Cuesta, A., y Valencia, M. (2016, p. 31). *Indicadores de Gestión Humana y del conocimiento en la empresa*. Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.,.
- De Quijano, S., y Navarro, J. (2012, p. 338). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 30(1-3), 337-349. [https://www.researchgate.net/publication/269095560\\_La\\_autoeficacia\\_y\\_la\\_motivacion\\_en\\_el\\_trabajo](https://www.researchgate.net/publication/269095560_La_autoeficacia_y_la_motivacion_en_el_trabajo)
- Díaz, R., y Vásquez, K. (2022, p. 30). Comunicación organizacional interna y satisfacción aboral en la municipalidad provincial de Huaygayoc - Bambamarca. *Revista Compás Empresarial*, 13(24), 28-41. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.52428/20758960.v13i34.223>
- Dorta, C., y González, I. (2003, p. 11). La motivación en el nivel obrero-gerencial de la Fábrica Tropicana, según la Teoría de las Expectativas de (Porter - Lawler). *Trabajo de Grado Doctoral Universidad Católica Andrés Bello*, 1-80. Caracas - Venezuela.
- Escorcía, J., y Barros, D. (2020, p. 84). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales RCS*, XXVI(3), 83-97. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3>
- Espinosa Freire, E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Revista de Educación Mendive*, 122-139. <http://scielo.sld.cu/pdf/men/v16n1/1815-7696-men-16-01-122.pdf>
- González, M., y Vilalta, J. (2017, p. 39). La autoevaluación como herramienta para gestionar la calidad en pequeñas y medianas empresas con un destino turístico: Una experiencia cubana. *REDALYC Red de Revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, XXVIII(2), 38-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433563007>

- Gonzalez, M. (2016). *Habilidades directivas*. España: Innovación y Cualificación, S.L.
- Griffin, R., y Ebert, R. (2005 , p. 63). *Negocios*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Grijalva Ortiz, M. (2021). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Fairis C.A., de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato. Fcaultad de Ciencias Administrativas. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33501/1/130%20GTH.pdf>
- Guartán, A., Torres, K., y Ollague, J. (2019, p. 16). La evaluación del desempeño laboral desde la perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher CEIT(4)*, 13-26. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Hernández Sampieri, R., y Mendoz torres, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta,. *Universidad Nacional Autónoma de México*. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Huerta, A. (2018, p. 86). El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta, una perspectiva desde el pensamiento complejo. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 9(16), 83-97. [https://doi.org/https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v9i16.77](https://doi.org/https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v9i16.77)
- Leira, M. (2015, p. 16). *Manual de bases biológicas del comportamiento humano*. Montevideo: Universidad de la República.
- Lomas, Y., y Navarro, R. (2021, p. 130). Valoración: calidad de vida laboral y C-TPAT en mueblerías poblanas. *Interconectando Saberes*, 6(12), 129-135. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.25009/is.v0i12.2698>
- López, F. (2019, p. 67). Eficacia en la evaluación del desempeño laboral en una empresa inmobiliaria. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25(49), 65-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.23051>
- Macías, E., y Vanga, M. (2021, p. 550). Clima Organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(94), 548-567.

- Manjarrez, N., Boza, J., y Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles del cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad. Revista Científica de la Universidad Cienfuegos*, 12(1), 359-365. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100359](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359)
- Marín, J., y Delgado, J. (2020, p.1). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1-21. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.145](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.145)
- Maslow, A. (1991, p. 25-33). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mora, J., y Mariscal, Z. (2019, p. 1). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII(100). <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- Muñoz, V. (2002). *Técnicas de Investigación de Campo*. México: Editorial ENBA.
- Ocampo, D., Valencia, N., y Castaño, E. (2018, p. 116). La influencia del clima de comunicación interna en la satisfacción laboral de empleados de una empresa del sector de servicios. *Revista Luciérnaga / Comunicación*, 113-126. <https://doi.org/DOI: 10.33571/revistaluciernaga.v10n20a7>
- Ochoa Sangrador, C., Molina Arias, M., y Ortega Páez, E. (2020). Inferencia estadística: contraste de hipótesis. *Evid Pediatr*, 16(11). <https://evidenciasenpediatria.es/articulo/7537/inferencia-estadistica-contraste-de-hipotesis>
- Padovan, I. (2020, p. 45). *Teorías de la motivación. Aplicación práctica*. Mendoza: UNCUYO Universidad Nacional de Cuyo. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales)
- Párraga, L. (2018, p. 45). Evaluación del desempeño por competencias. *Revista Científica FIPCAEC Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinario*, 3(9), 37-52. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i9.52>

- Parrales, J., Villao, J., y Pisco, G. (2021, p. 180). Motivación laboral como herramienta eficaz para el mejor desarrollo de las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 177-186. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2565>
- Peña, H., y Villón, S. (2018, p. 178). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific Dialnet*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pilligua, C., y Arteaga, F. (2019, p. 4). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XVI(28), 1-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Pinela, N., y Armijos, M. (2021, p. 2). El compromiso laboral y el comportamiento innovador de los empleados: Revisión de literatura. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 1-10. <https://doi.org/10.46677/compendium.v9i1.1005>
- Puma, M., y Estrada, E. (2020, p. 46). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 45 - 59. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Quezada, M., Quevedo, M., y Torres, M. (2020, p. 757). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(3), 748-779. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Revuelto, L. (2018, p. 16). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial, Redalyc vol. 5, núm. 2, 2018, pp. 7-26, 5(2), 7-26.* <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>
- Robbins, S. (2004, p. 168). *Comportamiento organizacional*. México: Perarson Educación.
- Robles Pastor, B. (2018). Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken. *Pueblo continente*, 9(1), 193-197. <http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/991>

- Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., y Motalvo, J. (2020, p. 56). nóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68. <https://doi.org/DOI:10.48082/espacios-a20v41n43p05>
- Romero, V. (2019, p. 1). *Bases Biológicas de la Conducta*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. <https://filadd.com/doc/2019-libro-2-tema-1-conducta-humana-pdf-bases>
- Sandoval, W. (2017). La Motivación. *Revista Científica de Seguridad y Defensa*, 2(2), 29-33. <https://doi.org/https://doi.org/10.24133/rcsd.v2n2.2017.01>
- Solf, A. (2006, p. 113). Motivación Intrínseca y su relación con las variables de personalidad orientada a la meta y tesón. *Redaluc Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 9, 11-126. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147112814005>
- Solorzano, F., Apaza, H., Vilcanqui, B., Mercado, C., y Polo, A. (2022). El uso de las pruebas de hipótesis en la investigación educativa. *Universidad y Sociedad*, 14(1), 701-711. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3022/2965>
- Sumba, R., Moreno, P., y Villafuerte, N. (2022, p. 237). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Ticahuanca, F., y Manani, B. (2021, p. 90). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 86-98. <https://doi.org/https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633>
- Torres, D., Duana, D., y Torrejano, Y. (2020, p. 102). La gestión del desempeño como herramienta de mejoramiento para el sector hotelero. *Tendencias Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XXI(2), 85-105. <https://doi.org/https://doi.org/10.22267/rtend.202102.142>
- Torres, J. (2021). Fiabilidad de las escalas: interpretación y limitaciones del Alfa de Cronbach. *Universidad Estatal a Distancia*.

- [https://www.researchgate.net/publication/350590351\\_Fiabilidad\\_de\\_las\\_escalas\\_interpretacion\\_y\\_limitaciones\\_del\\_Alfa\\_de\\_Cronbach](https://www.researchgate.net/publication/350590351_Fiabilidad_de_las_escalas_interpretacion_y_limitaciones_del_Alfa_de_Cronbach)
- Turienzo, R. (2016, p. 38). *El pequeño libro de la motivación*. España: Alienta Editorial.
- Vargas, S., y Flores, M. (2019, p. 152). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica*, 33(79), 149-176. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Verdesoto Plaza, M. (2021). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2373>
- Vergara, A., Callao, M., y Puican, V. (2021, p. 2). El clima laboral en las instituciones públicas de Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 3-18. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1418](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1418)
- Villasana, L., Hernández, P., y Ramírez, É. (2021, p. 54). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18), 53-78. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>
- Yáñez, M., Yáñez, J., y Morocho, J. (2018, p. 90). Importancia de los recursos humanos en las micros, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad - Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(2), 89-93. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Zumba, R., Erazo, J., Andrade, G., y Erazo, C. (2020, p. 924). Gestión del conocimiento y competitividad. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VII(12), 918-951. <https://doi.org/DOI 10.35381/cm.v7i12.454>

## ANEXOS

### **Anexo 1. Encuesta dirigida a los coordinadores de las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



---

Ambato, junio 2023

Señores/as

Funcionarios de las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato  
De mi consideración:

Señores coordinadores de las Unidades de Producción de la Universidad Técnica de Ambato, hago llegar a ustedes, un respetuoso y cordial saludo, a la vez que solicito de la manera más comedida se digne responder el siguiente cuestionario, relacionado con la motivación y desempeño laboral en donde realiza sus actividades laborales.

La información que usted, proporcione se guardará absoluta reserva y los resultados serán de uso exclusivo para el proyecto de investigación, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas

Por su gentil colaboración, le anticipo mi especial agradecimiento.

Nahomy Irahis López Avilez

Postulante a Licencia en Administración de Empresas

**Evaluación del desempeño a los coordinadores de la Unidades de Producción  
de la Universidad Técnica de Ambato**

**Sistema de Evaluación del Desempeño 180° por Competencias Laborales**

|                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>Nombre del coordinador:</b> |                               |
| <b>Institución o Empresa:</b>  | Universidad Técnica de Ambato |
| <b>Unidad de Producción:</b>   |                               |
| <b>Cargo o Puesto:</b>         |                               |
| <b>Fecha de evaluación:</b>    |                               |

| ESCALA DE PUNTUACIÓN |         |       |           |           |
|----------------------|---------|-------|-----------|-----------|
| Insatisfactorio      | Regular | Bueno | Muy Bueno | Excelente |
| 1                    | 2       | 3     | 4         | 5         |

**Instrucciones:** Por favor, lea atentamente los 5 ítems de cada campo y marque con una **X**, en el ítem que corresponda, dependiendo su desempeño laboral.

| COMPETENCIA DE CALIDAD                      |   |   |
|---|---|---|
| 1.  | Presenta errores cotidianos.                                    | 1 |
| 2.  | Poco interés en corregir los errores.                           | 2 |
| 3.  | Buen desempeño, necesita ayuda básica.                          | 3 |
| 4.  | Por lo general su trabajo sobrepasa las expectativas.           | 4 |
| 5.  | Su trabajo es perfecto no necesita ninguna modificación.        | 5 |
| COMPETENCIA EN PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN |   |   |
| 6.  | Las tareas no las cumple de ninguna manera.                     | 1 |
| 7.  | Necesita retroalimentación para concluir las tareas.            | 2 |
| 8.  | Termina a tiempo las actividades encomendadas.                  | 3 |
| 9.  | Su trabajo lo realiza bajo todos los requerimientos necesarios. | 4 |

|  |   |  |
|--|---|--|
| 10. Obtiene excelentes resultados en las tareas realizadas.              | 5 |  |
| <b>COMPETENCIA EN DOMINIO TÉCNICO</b>                                    |   |  |
| 11. No posee los conocimientos requeridos para el puesto.                | 1 |  |
| 12. Dificultad para comprender los procesos del cargo.                   | 2 |  |
| 13. Tiene los conocimientos necesarios para desempeñarse.                | 3 |  |
| 14. Sus conocimientos exceden las expectativas del cargo.                | 4 |  |
| 15. Posee un vasto conocimiento de su actividad.                         | 5 |  |
| <b>COMPETENCIA EN PROACTIVIDAD</b>                                       |   |  |
| 16. Muy poca iniciativa frente a eventos inesperados.                    | 1 |  |
| 17. Necesita un seguimiento para cumplir con las tareas.                 | 2 |  |
| 18. Demuestra interés en la resolución de problemas.                     | 3 |  |
| 19. Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas. | 4 |  |
| 20. Propone ideas y las pone en marcha para la solución de problemas.    | 5 |  |
| <b>COMPETENCIA EN LIDERAZGO</b>  |   |  |
| 21. Carece de influencia en los demás.                                   | 1 |  |
| 22. Presenta un cierto grado de influencia en sus compañeros.            | 2 |  |
| 23. Guía a las personas en ciertas actividades.                          | 3 |  |
| 24. Influye en las personas que se encuentran bajo su cargo.             | 4 |  |
| 25. Guía y genera influencia a todas las personas de su entorno laboral. | 5 |  |
| <b>COMPETENCIA EN TRABAJO EN EQUIPO</b>                                  |   |  |
| 26. Su trabajo siempre lo realiza solo.                                  | 1 |  |
| 27. Ciertas ocasiones coopera con los demás.                             | 2 |  |
| 28. Dependiendo de la actividad ayuda a sus compañeros.                  | 3 |  |
| 29. Le gusta cooperar y ayudar a sus compañeros.                         | 4 |  |
| 30. Es muy cooperador y busca soluciones al instante.                    | 5 |  |
| <b>COMPETENCIA EN SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL</b>                        |   |  |
| 31. Su compromiso con la empresa es nulo.                                | 1 |  |
| 32. Está comprometido con ciertos compañeros.                            | 2 |  |
| 33. Está comprometido con la empresa.                                    | 3 |  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 34. Su nivel de compromiso sobrepasa las expectativas de la institución y sus compañeros. | 4 |  |
| 35. Tiene compromiso al 100% con la institución y sus compañeros.                         | 5 |  |
| <b>COMPETENCIA EN ADAPTABILIDAD</b>   |   |  |
| 36. No presenta adaptabilidad a los cambios.  | 1 |  |
| 37. Difícilmente presenta adaptabilidad al cambio.  | 2 |  |
| 38. Se adapta con facilidad a nuevas situaciones.   | 3 |  |
| 39. Muy buena adaptabilidad a las diversas situaciones.                                   | 4 |  |
| 40. Se adapta totalmente a los cambios.   | 5 |  |
| <b>COMPETENCIA DE DISCIPLINA LABORAL</b>  |   |  |
| 41. No acata disposiciones ni requerimientos.   | 1 |  |
| 42. Acata solo ciertas normas.  | 2 |  |
| 43. Su conducta dentro de la empresa es aceptable.  | 3 |  |
| 44. Posee una muy buena conducta laboral.   | 4 |  |
| 45. Cumple en su totalidad con las disposiciones y requerimientos de la empresa.          | 5 |  |
| <b>COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN</b>  |   |  |
| 46. Su nivel de comunicación es casi nulo.  | 1 |  |
| 47. Se comunica solo con determinados compañeros.   | 2 |  |
| 48. Es aceptable su nivel de comunicación dentro de la empresa.                           | 3 |  |
| 49. Posee un buen nivel de comunicación dentro de la empresa.                             | 4 |  |
| 50. En extremo comunicativo con todos los miembros de la empresa                          | 5 |  |
| <b>Puntaje del empleado =</b>   |   |  |

**Fuente:** Alles, M. (2005). Desempeño por competencias evaluación de 360° Granica.

Gracias por su colaboración.

Nahomy Irahis López Avilez

Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas

## Anexo 2. Cuestionario MbM

**Instrucciones:** Por favor, marque con una **X** en la afirmación que corresponda dependiendo su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente escala:

| <b>ESCALA</b> |                                |
|---------------|--------------------------------|
| <b>1</b>      | No estoy de acuerdo            |
| <b>2</b>      | Sólo estoy un poco de acuerdo  |
| <b>3</b>      | Estoy Parcialmente de acuerdo  |
| <b>4</b>      | Estoy Básicamente de acuerdo   |
| <b>5</b>      | Estoy Completamente de acuerdo |

| <b>CUESTIONARIO PARA MEDIR SU NIVEL DE MOTIVACION (MbM)</b> |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.  | Lo más importante para mí es tener un empleo estable. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

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

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 20. | Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|

Fuente: Cuestionario de motivación de Marshall Sashkin, PH.D.

Gracias por su colaboración.

Nahomy Irahis López Avilez

Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas

**Anexo 3. Separación de preguntas para cada dimensión o necesidades de la variable motivación (del cuestionario MbM)**

| Necesidades de protección y seguridad<br>(número de pregunta) | Necesidades sociales y de pertenencia<br>(número de pregunta) | Necesidades de autoestima<br>(número de pregunta) | Necesidades de autorrealización<br>(número de pregunta) |
|---|---|---|---|
| 1   | 2   | 3   | 4   |
| 5   | 6   | 7   | 8   |
| 9   | 10  | 11  | 12  |
| 13  | 14  | 15  | 16  |
| 17  | 18  | 19  | 20  |

### Anexo 3. Fiabilidad de los instrumentos

|    | Calidad | Planificación | Trabajo | Adaptabilidad | Disciplina | Comunicac... | DESEMPEÑO | Protección | Pertenencia | Autoestima | Autorealización | MBM | var | var |
|----|---------|---------------|---------|---------------|------------|--------------|-----------|------------|-------------|------------|-----------------|-----|-----|-----|
| 1  | 3       | 5             | 5       | 3             | 5          | 5            | 4         | 4          | 4           | 3          | 4               | 4   |     |     |
| 2  | 5       | 4             | 5       | 3             | 4          | 4            | 4         | 4          | 3           | 4          | 3               | 3   |     |     |
| 3  | 4       | 5             | 5       | 5             | 5          | 4            | 5         | 5          | 4           | 4          | 4               | 4   |     |     |
| 4  | 3       | 4             | 4       | 5             | 5          | 4            | 4         | 4          | 4           | 5          | 4               | 4   |     |     |
| 5  | 3       | 3             | 4       | 5             | 5          | 5            | 4         | 5          | 3           | 3          | 3               | 3   |     |     |
| 6  | 3       | 4             | 4       | 5             | 4          | 4            | 4         | 4          | 4           | 4          | 4               | 4   |     |     |
| 7  | 3       | 5             | 3       | 4             | 4          | 3            | 4         | 5          | 4           | 4          | 4               | 4   |     |     |
| 8  | 3       | 3             | 4       | 4             | 4          | 5            | 4         | 4          | 4           | 3          | 4               | 4   |     |     |
| 9  | 4       | 4             | 5       | 5             | 5          | 4            | 5         | 5          | 3           | 5          | 3               | 3   |     |     |
| 10 | 4       | 3             | 3       | 3             | 4          | 4            | 4         | 4          | 3           | 3          | 4               | 3   |     |     |
| 11 | 3       | 5             | 4       | 5             | 5          | 4            | 4         | 5          | 4           | 4          | 4               | 4   |     |     |
| 12 | 3       | 3             | 4       | 3             | 4          | 3            | 3         | 4          | 3           | 4          | 3               | 4   |     |     |

### Desempeño

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode OFF | 12:12 p. m. 25/08/2023

último  
Logaritmo  
Fiabilidad  
Títulos  
Notas  
Conjunto de datos activo  
Escala: ALL VARIABLES  
Títulos  
Resumen de procesamie  
Estadísticas de fiabilidad

```

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Fiabilidad**

[Conjunto\_de\_datos1] C:\Users\DELL 2022\Desktop\UTA\EXTRA\NUEVO.sav

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 12 | 100.0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 12 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .743             | 10             |

### Motivación

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode OFF | 07:14 p. m. 16/08/2023

Resultado  
Logaritmo  
Fiabilidad  
Títulos  
Notas  
Escala: ALL VARU  
Títulos  
Resumen de  
Estadísticas

```

ad Grupo_de_trabajo Cosas Nuevas Feliz Amigos Capacidad Opinion Sueño
s Autorrepto Seguridad Destrezas Ingresos Compañeros Jubilación Cont
acto
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Fiabilidad**

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 12 | 100.0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 12 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .803             | 20             |

**Anexo 5. V de AIKEN**

$$V = \frac{S}{(n(c-1))}$$

**Anexo 6. Desempeño**

| CONTENIDO |   |   |   |           |           |           |           |           |            |        |
|-----------|---|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------|
| Preguntas | s | n | c | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Experto 4 | Experto 5 | Validación |        |
| 1         | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 2         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 3         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 4         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 5         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 6         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 7         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 8         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 9         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 10        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 11        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 12        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 13        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 14        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 15        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 16        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 17        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 18        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 19        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 20        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 21        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 22        | 4 | 5 | 2 | 1         | 0         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 23        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 24        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 25        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 26        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |

| CLARIDAD  |   |   |   |           |           |           |           |           |            |        |
|-----------|---|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------|
| Preguntas | s | n | c | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Experto 4 | Experto 5 | Validación |        |
| 1         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 2         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 3         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 4         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 5         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 6         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 7         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 8         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 9         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 10        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 11        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 12        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 13        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 14        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 15        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 16        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 17        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 18        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 19        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 20        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 21        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 22        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 23        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 24        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 25        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 26        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0.80       | válido |

## Anexo 7. Motivación

| CONTENIDO |   |   |   |           |           |           |           |           |            |        |
|-----------|---|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------|
| Preguntas | s | n | c | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Experto 4 | Experto 5 | Validación |        |
| 1         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 2         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 3         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 4         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 5         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 6         | 4 | 5 | 2 | 1         | 0         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 7         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 8         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 9         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 10        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 11        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 12        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 13        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 14        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 15        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 16        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 17        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 18        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 19        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 20        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 21        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 22        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 23        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 24        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 25        | 4 | 5 | 2 | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 26        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |

| CLARIDAD  |   |   |   |           |           |           |           |           |            |        |
|-----------|---|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------|
| Preguntas | s | n | c | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 | Experto 4 | Experto 5 | Validación |        |
| 1         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 2         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 3         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 4         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 5         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 6         | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 7         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 8         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 9         | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 10        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 11        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 12        | 4 | 5 | 2 | 1         | 0         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 13        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 14        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 15        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 16        | 4 | 5 | 2 | 1         | 0         | 1         | 1         | 1         | 0.80       | válido |
| 17        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 18        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 19        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 20        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 21        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 22        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 23        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 24        | 5 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1.00       | válido |
| 25        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.80       | válido |
| 26        | 4 | 5 | 2 | 1         | 1         | 0         | 1         | 1         | 0.80       | válido |