



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Análisis de los Factores que Influyen sobre la Motivación Laboral en los
empleados de la Fundación FASINARM.**

AUTORA:

CPA. Nathalie Carolina Cadena Saá

Previa a la obtención del grado académico:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

CPA. Cecilia Vélez Barros, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **CPA. Nathalie Carolina Cadena Saá**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico del Título de Magister en **Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CPA. Cecilia Vélez Barros, Mgs.

REVISORA

Econ. Shirley Segura Ronquillo, PhD.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, 03 de enero del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Nathalie Carolina Cadena Saà

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN FASINARM**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 03 de enero del 2019

AUTORA

CPA. Nathalie Carolina Cadena Saá



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Nathalie Carolina Cadena Saá

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** titulado: **Análisis de los Factores que Influyen sobre la Motivación Laboral en los empleados de la Fundación FASINARM.** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 03 de enero del 2019

LA AUTORA:

CPA. Nathalie Carolina Cadena Saá

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por brindarme el maravillo regalo de vivir, y guiarme cada día por el sendero correcto. Siendo mi luz, mi verdad, mi fortaleza, mi esperanza, mi paciencia, mi consuelo a lo largo de este camino llamado vida.

A todos los profesores, compañeros y directora del proyecto, que con sus conocimientos y experiencias hicieron de este viaje un aprendizaje continuo y único.

Nathalie Carolina Cadena Saá

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi padre amado Neptali Cadena por ser un ejemplo de lucha, perseverancia y mi verdadero apoyo en cada decisión que quiero emprender, por ser siempre mi despertador en las mañanas y darme ánimos para comenzar un nuevo día y alcanzar mis metas y objetivos deseados.

A mi hijo amado Kenneth Salazar Cadena que con su amor eterno me permitió sacrificar nuestros tiempos juntos para alcanzar un objetivo que nos permitirá crecer en conjunto, toda mi vida a su lado ha sido un aprendizaje continuo y me da el honor de ser su madre.

A mi madre Cira de las Mercedes Saá quien ha sido el pilar de nuestra familia y nos ha enseñado que los sueños debes verlos como metas porque siempre pueden ser alcanzables y que el tiempo es pasajero al cual debemos aprovecharlo al máximo generando conocimiento con humildad y pasión.

A mis hermanas y hermanos en especial a Susan Cadena por ser mi contraparte en la vida Kenneth no hay palabra para agradecer todo esto que siento, mis amigos y la Fundación Fasinarm que fueron mi aliento en la desesperación en los momentos más duros de mi vida y producto de esto me llevaron a incurrir en la obtención de tan apreciado grado académico.

Nathalie Carolina Cadena Saá

Índice

Resumen	XII
Abstract	XIII
Introducción	2
Antecedentes	3
Objeto de estudio.....	7
Campo de acción	7
Planteamiento del problema	8
Formulación del problema	8
Justificación.....	9
Preguntas de Investigación.....	10
Objetivos Específicos	10
Capítulo I.....	11
Fundamentación Teórica	11
Marco Teórico	11
Motivación intrínseca y extrínseca.....	14
Motivación en el sector público y privado	16
El compromiso con la organización	17
Motivación y rendimiento laboral	19
Teoría de las Necesidades	19
Teoría de las expectativas	23
Teoría de la motivación de Herzberg	24
Marco referencial	26
Estudios internacionales relacionados a la investigación.....	26
Estudios nacionales relacionados a la investigación.....	27

Marco conceptual	29
Organización	29
Clima organizacional.....	29
Necesidades humanas.....	29
Relaciones interpersonales	30
Condiciones de trabajo	30
Calidad de vida laboral.....	30
Liderazgo directivo	31
Motivación laboral	31
Necesidades Educativas Especiales (NEE).....	32
Necesidades educativas transitorias	32
Necesidades educativas permanentes	33
Marco Legal	34
Capítulo II	38
FASINARM y su entorno	38
Entorno externo.....	38
Entorno interno.....	42
La realidad actual de la Fundación FASINARM	46
La Educación Especial	47
La Educación Especial y el síndrome de deterioro	51
Diagnóstico de la comunidad	53
Capítulo III	55
Metodología	55
Enfoque de investigación	55
Diseño de la Investigación	55

Población y muestra	56
Técnicas e instrumentos de investigación.	56
Encuesta	57
Interpretación de los resultados de la encuesta	72
Capítulo IV	75
Propuesta	75
Antecedentes de la propuesta	75
Objetivos de la propuesta	75
Misión.....	76
Visión	76
Valores	76
Estrategias	76
Presupuesto General	79
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	83
Bibliografía.....	84

Índice de tablas

Tabla 1. Edad.....	57
Tabla 2. Sexo.....	58
Tabla 3. Escolaridad.....	59
Tabla 4. Experiencia.....	60
Tabla 5. Tiempo en el cargo.....	61

Tabla 6. Influencia del salario	62
Tabla 7. Beneficios sociales	63
Tabla 8. Estabilidad y seguridad	64
Tabla 9. Clima laboral.....	65
Tabla 10. Desarrollo profesional.....	66
Tabla 11. Trabajo agotador	67
Tabla 12. Trabajo emocionalmente agotador	68
Tabla 13. Trabajo influye positivamente.....	69
Tabla 14. Sensibilidad.....	70
Tabla 15. Satisfacción laboral	71

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama	47
Figura 2. Edad	57
Figura 3. Sexo	58
Figura 4. Escolaridad.....	59
Figura 5. Experiencia	60
Figura 6. Tiempo en el Cargo.....	61
Figura 7. Influencia del Salario	62
Figura 8. Beneficios Sociales	63
Figura 9. Estabilidad y Seguridad	64
Figura 10. Clima Laboral	65

Figura 11. Desarrollo Profesional	66
Figura 12. Trabajo Agotador	67
Figura 13. Trabajo Emocionalmente Agotado	68
Figura 14. Trabajo Influye positivamente	69
Figura 15. Sensibilidad.....	70
Figura 16. Satisfacción Laboral	71

Índice de apéndices

Apéndice A. Encuesta	93
----------------------------	----

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar la motivación laboral de los trabajadores de la Fundación FASINARM en la ciudad de Guayaquil. El hecho de conocer la motivación humana en las organizaciones, permite identificar los indicadores que inciden y participan en la construcción de la motivación de los trabajadores y la relación que existe con los indicadores de satisfacción laboral. Sin embargo, cuando se aborda el tema de la motivación dentro del personal de una organización dedicada a la educación especial, intervienen una serie de factores diferentes a los que se viven en una institución común y corriente. La motivación se refiere al proceso de utilización de incentivos que mueven a una persona a la acción. Los motivadores o incentivos ayudan a determinar el comportamiento. A veces esos incentivos son internos, mientras que otros son externos. La investigación analiza que es lo que motiva al personal de Fundación de FASINARM, ¿Por qué algunos colaboradores parecen venir a su trabajo entusiasmados con casi cada actividad que se realiza en la institución, mientras que otros carecen de interés por su trabajo? El estudio es realizado desde la mirada descriptiva y explicativa de una metodología de tipo cuantitativo. Se realizó una encuesta cuyos resultados indican que el personal se identifica con los valores de la institución, pues la mayoría opina que están influyendo positivamente en la vida de las personas con la labor que realizan.

Palabras Claves:

Motivación laboral, Satisfacción laboral, Organizaciones no Gubernamentales, Entorno laboral.

Abstract

The objective of this research is to analyze the work motivation of the workers of the FASINARM Foundation in the city of Guayaquil. The fact of knowing the human motivation in the organizations, allows to identify the indicators that affect and participate in the construction of the motivation of the workers and the relation that exists with the indicators of labor satisfaction. However, when the issue of motivation is also addressed within the staff of an organization dedicated to special education, a number of factors different from those experienced in a common and current institution are involved. Motivation refers to the process of using incentives that move a person to action. Motivators or incentives help determine behavior. Sometimes those incentives are internal, while others are external. The research analyzes what motivates the FASINARM Foundation staff, why do some collaborators seem to come to their work excited about almost every activity that takes place in the institution, while others lack interest in their work? The study is carried out from the descriptive and explanatory view of a quantitative methodology. A survey was conducted whose results indicate that the staff is identified with the values of the institution, as most believe that they are positively influencing the lives of people with the work they do.

Keywords:

Work motivation, Job satisfaction, Non-governmental organizations, and Work environment

Introducción

Por medio del presente proyecto de investigación se busca analizar cuáles son los factores que influyen sobre la Motivación Laboral en los empleados que laboran en la Fundación de Asistencia Sicopedagógica para Niños, Jóvenes y Adultos con Discapacidad Intelectual (FASINARM) y según esos resultados, mediante la formulación de un plan de acción, prevenir o corregir cualquier tipo de desmotivación que pudiese generarse.

FASINARM es una fundación privada sin fines de lucro fundada en 1966 como solución a las necesidades educativas de niños con discapacidad intelectual en Guayaquil, Ecuador y que ha servido a cientos de estudiantes incluidos en el entorno educativo o laboral, y a sus familias, ofreciéndoles una alternativa para la educación de los niños con habilidades especiales.

La motivación laboral entre los empleados que trabajan con niños especiales no necesariamente será igual entre los empleados administrativos. Tomando como base las teorías de Maslow y Herzberg, se desarrollará una escala de necesidades y motivadores para los colaboradores de la Fundación FASINARM, transformándola en parte esencial para el desarrollo de la investigación evaluando cuáles son sus principales motivaciones para que puedan desarrollarse como personas y como profesionales en dicha Organización.

A lo largo del estudio se desarrollará una descripción de los antecedentes del comportamiento humano que es complejo y este se ve afectado por diferentes factores motivacionales. También una breve descripción de la fundación utilizada como objeto de estudio. Se resolverá el problema de estudio con sus objetivos correspondientes y la hipótesis de la investigación. Luego, se elaborarán los capítulos donde contengan: fundamentación

teórica, marco referencial, marco conceptual, marco legal, propuesto de investigación, conclusiones y recomendaciones.

El desarrollo del presente trabajo se divide en cuatro capítulos, el primero hace referencia al marco teórico conceptual sobre la motivación, el segundo se relaciona con el contexto de la Fundación FASINARM, el tercero menciona el marco metodológico aplicado según los requerimientos del estudio y finalmente el cuarto capítulo donde se propone un plan de acción con acciones preventivas o correctivas para disminuir o eliminar cualquier tipo de desmotivación existente.

Antecedentes

Una de las alternativas de muchas organizaciones, sobre todo las que se incluyen en la categoría “sin fines de lucro”, consiste en aplicar teorías motivacionales en sus colaboradores las cuales se basan en la trascendencia, que se relaciona directamente con el ánimo de impactar de una manera positiva en los demás. El psicólogo austriaco Viktor Frankl (2016), sostenía que el verdadero sentido de vida de un ser humano se encontraba realizando actividades que le hicieran encarnar valores, es decir, ésta teoría dice que la motivación de las personas no sólo se logra al cubrir sus necesidades monetarias o en su satisfacción personal, sino también en saber que sus acciones ayudan a los demás. Para confirmar lo anterior en el presente trabajo de titulación se realizó una encuesta donde se analizaron qué factores motivan a los colaboradores de fundación FASINARM.

Con el paso del tiempo se está otorgando más importancia al factor motivacional en las organizaciones puesto que, el recurso humano como tal es el motor operativo de una institución. La motivación laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. La motivación

es un tema de interés social, científico, psicológico, cultural, empresarial, muchos autores se han dedicado a indagar, investigar, analizar qué es la motivación y cómo ésta afecta sus vidas.

Los estudiosos de la cultura organizacional desarrollaron los diversos conceptos de la motivación laboral para explicar de mejor manera las características y factores que pueden incidir en el desempeño. La motivación presenta tres perspectivas fundamentales que son la conductista, la humanista y la cognitiva. Es importante señalar que la motivación al ser un fenómeno de varias causales incidirá en diferentes factores. Asimismo, las organizaciones deben tener presente que la desmotivación laboral se produce cuando no existen objetivos claros, no se presentan respuestas o críticas a cuestiones planteadas, ni se elogian a los trabajos que hayan sido realizados de manera adecuada (Salazar & Northía, 2016)

De acuerdo con Cortés (2011), la motivación es un fenómeno multicausal definido por los diversos incentivos, reconocimientos, necesidades de las personas, condiciones del trabajo, los salarios, entre otros. En su investigación Chang (2012) identifica cuatro fases importantes de la motivación:

- a) el estado carencial: que es la falta de equilibrio debido a la carencia real o provocada desde fuera;
- b) la tensión vital: que es la necesidad de satisfacer el deseo;
- c) la acción: que es el impulso que motiva a actuar, y de esa manera lograr hacer realidad nuestro deseo;
- d) la satisfacción: que es la recuperación del equilibrio y vuelta al estado inicial.

Otra investigación realizada por Cuadra y Veloso (2014) muestra el impacto del grado de supervisión como variable moderadora de la relación existente entre motivación, liderazgo, satisfacción y el clima organización. El grado de supervisión se definió como una mezcla de dos polos, estrecho y lejano, en donde la supervisión estrecha se explica cuando el líder pasa

mucho tiempo con sus colaboradores y tiene gran influencia sobre como efectúan el trabajo, por otro lado, la supervisión lejana, mide el impacto del liderazgo sobre las variables como la motivación, el clima laboral y la satisfacción.

Pérez (2015) señala que la motivación tiene tres dimensiones que coexisten, las cuales son extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. La motivación extrínseca y motivación intrínseca, que han sido estudiadas ampliamente, pero la motivación trascendente es en cambio propia de las personas que colaboran en instituciones sin fines de lucro o que no necesariamente están motivadas solo por el dinero. Según este autor “la motivación de una persona para realizar una acción puede ser conceptualizada como el atractivo que le impulsa a realizarla, dado el valor que el sujeto alcanza al ponerla en práctica” (p. 72). A partir de ella, se puede hacer una revisión sobre los tres tipos de motivación que impulsan a quienes forman parte de una organización.

Según Termes (2016) desde el punto de vista de la motivación extrínseca, lo verdaderamente querido por el agente no es la realización de la acción de que se trate, sino las recompensas -en sentido amplio- que la persona espera alcanzar a cambio de la realización de la acción. La ejecución de la atribución de prerrogativas o el status en las organizaciones, etc., suelen pertenecer a este tipo de motivación.

Según Pérez (2015) la motivación intrínseca es un tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de realizarla. De acuerdo a este punto de vista, el sujeto se encontraría motivado por las consecuencias derivadas del puro hecho natural de ser el ejecutor de la acción. Dichas consecuencias pueden abarcar desde la satisfacción producida por la realización de algo que le gusta hacer, hasta la satisfacción ligada al logro de un cierto aprendizaje, para cuya obtención es necesaria la reiteración de la acción.

La motivación trascendente para esta teoría sería ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad de sus acciones para otras personas. Según Termes (2016) para que las personas en la organización no sólo realicen con eficiencia y satisfacción sus cometidos, sino que participen, más aún, cooperen de propia iniciativa a los fines corporativos, es necesario que la adhesión a la organización sea debida específicamente a la motivación trascendente de los individuos, llamando motivación trascendente al tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas por las consecuencias de sus acciones para otras personas. Para este autor el hecho de que una persona actúe por motivaciones trascendentes no excluye que, simultáneamente, existan en la misma persona otros impulsos, intrínsecos y extrínsecos, que determinen su manera de obrar.

La motivación también puede verse afectada por el tipo de trabajo; el Síndrome del deterioro profesional (SDP) o Burnout es una respuesta al estrés laboral crónico que afecta fundamentalmente a los profesionales de la salud, los docentes que trabajan con niños con habilidades especiales, las personas que trabajan con ancianos o el personal de las prisiones (Campos, 2015)

Los trabajadores de la Fundación FASINARM, se encuentran expuestos a desmotivarse por el mencionado síndrome del deterioro profesional o Burnout, ya que trabajan con niños y personas especiales, actividad que puede producir bastante estrés laboral, para analizar esta posible situación se procederá a elaborar encuestas al personal de la fundación.

FASINARM (Fundación de Asistencia Psicopedagógica para Niños, Adolescentes y Adultos con Discapacidad Intelectual y/o en circunstancias especialmente difíciles) es una fundación privada sin fines de lucro, creada el 26 de Abril de 1966 como una respuesta a las necesidades educativas de niños con capacidades especiales en Guayaquil, Ecuador.

En su misión, esta organización declara su compromiso con el derecho que tienen las personas con discapacidad para asegurar su goce pleno en condiciones de igualdad, expresa su respaldo a los esfuerzos nacionales por lograr la inclusión de niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual y sus familias a través de servicios:

- Especiales: Educación inicial, educación básica y formación ocupacional de calidad cuando estos representan la opción menos restrictiva para su desarrollo.
- Inclusivos: Educativos, laborales y comunitarios en entornos ordinarios.
- Generales: De información, capacitación y asistencia técnica.

La visión FASINARM muestra a esta fundación como líder en el área de la discapacidad, cuyos esfuerzos a la defensa al derecho a la inclusión de niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual, son reconocidos a nivel nacional. La fundación brinda servicios inclusivos en educación inicial, educación básica y formación ocupacional a través de un equipo multiprofesional de excelencia académica. Sus usuarios son personas con discapacidad intelectual, discapacidad auditiva y discapacidades múltiples y sus familias, principalmente aquellas que viven en situación de pobreza.

La fundación cuenta con 64 empleados, entre los cuales 22 son docentes, 11 son tecnólogos, 10 son personal administrativo y 10 son personal de servicio, la fundación cuenta con 11 directivos. Dispone de dos centros: EME, donde se trabaja con niños y CEVE, que atiende a los adultos.

Objeto de estudio

La motivación laboral

Campo de acción

La incidencia del entorno laboral en la motivación

Planteamiento del Problema

Dentro de una organización sin fines de lucro el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existen las organizaciones y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de las instituciones. Para lo cual es esencial que las instituciones sin fines de lucro logren que el talento humano, que en ellas trabajan, se encuentre apropiadamente motivado para alcanzar los objetivos y metas organizacionales y personales.

Hoy en día se está observando que uno de los problemas más urgentes es encontrar la manera que en las instituciones sin fines de lucro busquen métodos de motivar al talento humano para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la motivación e interés en el trabajo.

A pesar de que lo que motiva a los docentes, terapeutas y demás colaboradores de la Fundación FASINARM no es necesariamente solo el dinero, si influye el hecho que existe un buen clima laboral que les permite cada día desarrollarse de mejor forma y no sentir que sus funciones podrían considerarse mal pagadas motivo de gran cantidad de estrés, de acuerdo a sus actividades y la demandante cantidad de niños con capacidades especiales la fundación necesita un número mayor de personal que el que actualmente posee.

Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que influyen en la motivación laboral de los empleados de la Fundación FASINARM de la ciudad de Guayaquil?

Justificación

La Constitución del Ecuador establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores (art. 276). Lo anterior exige que los esfuerzos de política pública, además de impulsar las actividades económicas que generen trabajo, garanticen remuneraciones justas, ambientes de trabajo saludables, estabilidad laboral y la total falta de discriminación.

Cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre las personas y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en las organizaciones, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción, evaluaciones de desempeño y el tipo de compensación, entre otros.

Descubrir, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una función práctica y esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los colaboradores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones respecto a cómo, a través de la motivación, se pueden lograr los objetivos de la organización.

Además será posible esclarecer el tipo de propuesta que mejor motivará a los colaboradores de Fundación FASINARM a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura dominante en la organización. Adicionalmente se contará con valiosos antecedentes para difundir los programas específicamente orientados al logro de óptimos resultados laborales, alineados con las metas organizacionales y con la motivación personal de los trabajadores.

Preguntas de Investigación

- ¿Qué competencias tiene Fundación FASINARM?
- ¿Cuáles son las motivaciones laborales en Fundación FASINARM?
- ¿Qué grado de motivación existe en el personal de Fundación FASINARM?
- ¿De qué manera afecta el entorno laboral a la motivación en los integrantes de Fundación FASINARM?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar los factores que inciden en la motivación laboral de los colaboradores de Fundación FASINARM.

Objetivos Específicos

- Analizar las principales teorías que fundamentan la motivación laboral.
- Caracterizar a la fundación FASINARM mediante un análisis externo e interno.
- Realizar un levantamiento de información sobre los factores que inciden en la motivación laboral de los colaboradores de Fundación FASINARM.
- Elaborar una alternativa de propuesta de incentivo a la motivación laboral de los trabajadores de fundación FASINARM.

Hipótesis

La motivación laboral de los empleados de fundación FASINARM de Guayaquil se encuentra afectada por elementos de su entorno laboral.

Capítulo I

Fundamentación Teórica

Marco Teórico

La palabra motivación deriva de latín *motus*, que significa movido o de motivo, que a su vez significa movimiento (Chuchenko, 2011). Es resultado de estímulos que impulsan al ser humano para realizar ciertas acciones y persistir en ellas hasta finalizarlas de forma planificada. Directamente está vinculada a la voluntad de alcanzar una meta. Podría definirse como el esfuerzo realizado para saciar una necesidad (Bergström, 2016). Usualmente se la ha relacionado con el dinero que se puede conseguir a cambio, aunque no necesariamente siempre tiene que ser así. Según Navarro (2014, pág. 16) “la mejor motivación es la que viene desde nuestro interior y no producto del entorno”, por otra parte, ciertos autores mencionan que “en los países subdesarrollados se tiene problemas por la carencia de mecanismos para motivar a los trabajadores, pues los incentivos no son claros, la distribución del personal es desigual, se presenta inestabilidad laboral, mala formación y pensamiento oportunista” (Castro, 2016, pág. 231)

Según la teoría de la perspectiva cognitiva de la motivación, esta se centra en los procesos mentales como causas internalizadas que llevan al accionar de los individuos. Los hechos ambientales inciden en los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. Así, se generarán expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigirán el comportamiento hacia una acción particular (Marshall, 2011)

La motivación laboral se relaciona con un sentimiento de bienestar que el trabajador manifiesta con las respuestas efectivas hacia diferentes aspectos de su trabajo, lo cual se encuentra vinculado a las características del entorno laboral y de la personalidad del sujeto.

Esta se refleja en la actitud del empleado a la hora de desempeñarse dentro de la institución, la cual se va forjando en base a sus creencias, valores y experiencias vividas en la misma (Salazar & Northía, 2016)

El comportamiento humano es complejo y este se ve afectado por diferentes elementos. Uno de los elementos que tiene más impacto en los factores tanto internos como externos es el grupo o grupos con los que el individuo se relaciona, influyendo definitivamente en los sujetos y en su conducta. Si bien como ya se ha dicho , el factor que puede ser el más importante para los individuos es el monetario, trabajar con personas especiales puede influir en la motivación de los individuos, dándose el caso del llamado “síndrome de Burnout” que es un tipo de estrés laboral, y un estado de agotamiento físico, emocional o mental que tiene consecuencias en la autoestima, y está caracterizado por un proceso paulatino, por el cual las personas pierden interés en sus tareas, el sentido de responsabilidad y pueden hasta llegar a profundas depresiones. Según Amezcua (2014) este síndrome puede ser común en docentes que trabajan con personas especiales, así como en médicos, enfermeras y policías.

Aunque hay muchas definiciones, en general, la motivación de los empleados se refiere al estado psicológico en que el individuo posee una actitud positiva hacia la organización y sus valores para desempeñarse a niveles que superan los requisitos de trabajo establecidos. El factor que impulsa la participación de los empleados no es universal y por supuesto, varía ampliamente, y es relativo a las circunstancias culturales, geográficas y generacionales.

La motivación en el trabajo se ha convertido en uno de los temas centrales con que las organizaciones y los gerentes se enfrentan en todo el mundo (Añez, 2016). Desde el comienzo del siglo 20, los científicos se han sentido atraídos e interesados por la relación entre las personas y su trabajo, y hoy el estudio de la motivación en el trabajo forma una parte integral de la psicología vocacional e industrial (Blum & Naylor, 2011).

Además, la investigación ha demostrado que la calidad del rendimiento puede ser diferente cuando el empleado está intrínsecamente motivado y cuando un empleado está motivado de manera extrínseca (Castro, 2016), por lo que es una distinción importante dentro de la motivación laboral.

Más allá de la motivación para alcanzar el éxito en el entorno altamente competitivo de hoy, muchas organizaciones han identificado la necesidad de involucrar a su fuerza de trabajo. Como las organizaciones se han dado cuenta de este requisito, la participación de los empleados se ha vuelto cada vez más popular.

Los estudios académicos han demostrado los efectos positivos que el compromiso de los empleados tiene en el desempeño de las organizaciones incluyendo aspectos tales como, satisfacción del usuario, rentabilidad, productividad y desempeño organizacional global exitoso (Chang, 2012). Se ha sugerido que existe una relación entre la motivación y el compromiso de los empleados existente, y, por ejemplo, que el desarrollo de esquemas motivacionales que incluyen ambos factores de motivación intrínsecos y extrínsecos pueden mejorar el compromiso de los empleados dentro de una organización (Cuadra & Veloso, 2014). En estos estudios, los hallazgos a menudo sugieren que los gerentes desempeñan un papel crucial en el compromiso de sus empleados, y que la relación entre el gerente y empleado puede actuar como uno de los principales impulsores detrás de esto (Dessler & Varela, 2011).

La forma que los gerentes perciben la influencia de diferentes factores motivacionales y, posteriormente, cómo eligen motivar a sus empleados es, por lo tanto, de importancia para los empleados y para el desempeño de la organización. La motivación de los empleados ha sido siempre una cuestión de importancia para los líderes de las organizaciones ya que los trabajadores no solo tienen diferentes niveles de motivación sino también diferentes tipos (Díaz H. , 2014). La motivación puede así dividirse entre motivación intrínseca y extrínseca.

Motivación intrínseca y extrínseca

Se han definido e investigado dos clases de motivación, extrínseca e intrínseca, en una amplia gama de contextos a lo largo de los años (Amabile, 2015). La motivación se define de estas dos maneras por propósitos prácticos, guiando la dirección, la intensidad y la persistencia de los comportamientos de desempeño (Bergström, 2016).

Una de las distinciones básicas que se pueden establecer entre la motivación extrínseca e intrínseca es que la motivación extrínseca es impulsada por fuerzas externas a un individuo, mientras que, la motivación intrínseca es impulsada por fuerzas que son internas de ese individuo (Smith & Macko, 2014). Además, la motivación extrínseca define cómo enfocarse principalmente en factores que son impulsados por objetivos, tales como las recompensas y los beneficios de realizar una determinada tarea, mientras que la motivación intrínseca suele relacionarse con el placer y la satisfacción que obtiene un empleado cuando realiza una actividad de su trabajo (Saks, 2016).

En general, tanto la motivación intrínseca como la extrínseca influyen en las intenciones de los empleados con respecto a actividades y comportamientos (Bergström, 2016). Aunque se han propuesto varias teorías para explicar la motivación para realizar tareas relacionadas con el trabajo, se sabe poco sobre los factores subyacentes que influyen en la motivación intrínseca y extrínseca (Zikmund, 2013).

Investigaciones previas han indicado que el aumento de la motivación intrínseca puede estar relacionado con la voluntad de los empleados de crear un estado de ánimo positivo, lo que a su vez conduce a un mayor aprendizaje y al intercambio de conocimientos (Bergström, 2016). Los empleados están intrínsecamente motivados para algunas actividades y no para otros, y se ha observado que no todos están motivados por las mismas actividades.

La distinción general entre la motivación intrínseca y la extrínseca es que, si bien la motivación intrínseca es impulsada por fuerzas internas, la motivación extrínseca es impulsada por fuerzas externas (Franklin & Krieger, 2011). En relación con el entorno de trabajo, un empleado estaría intrínsecamente motivado realizando una tarea dependiendo de la medida en que la tarea en particular sea interesante, desafiante y tenga un significado personal basado en la satisfacción que recibe de realizar la actividad (García Viamontes, 2010).

Amabile (2015) basa su definición de empleado intrínsecamente motivado en la percepción que tiene un individuo de una tarea y las razones por las que la está desempeñando, y afirma que los individuos están intrínsecamente motivados cuando ven el placer, el interés, la satisfacción de la curiosidad, la autoexpresión o desafío personal en el trabajo. Este autor menciona que los empleados que están intrínsecamente motivados afirman que su trabajo les proporciona una sensación de satisfacción y logro. La motivación extrínseca, por otro lado, no está relacionada con la satisfacción que obtiene el empleado de realizar el trabajo, sino más bien de los resultados externos de la tarea como recompensas o incentivos financieros.

Los empleados motivados extrínsecamente se encuentran satisfechos cuando obtienen una evaluación positiva o refuerzos provistos por otras personas, y a menudo se encuentran satisfechos por factores como su salario al final del mes o una bonificación, aumento o promoción. De manera similar, un empleado está extrínsecamente motivado cuando se involucra en el trabajo para obtener un objetivo que está separado del trabajo en sí (Amabile, 2015).

Otro aspecto importante de la motivación intrínseca y extrínseca es que no son mutuamente exclusivas; los empleados pueden estar intrínsecamente motivados, extrínsecamente motivados o motivados tanto intrínsecamente como extrínsecamente al

mismo tiempo (García Viamontes, 2010). En comparación con la motivación, el concepto de compromiso de los empleados es relativamente nuevo en investigación, y los investigadores no están completamente de acuerdo cómo deberían definirse (Kanfer, 2016).

Motivación en el sector público y privado

Ciertas investigaciones afirman que las personas con empleo en el sector privado están motivadas por oportunidades de progreso, autonomía, altas recompensas monetarias y estatus, y están menos preocupadas con la importancia y contribución con su trabajo (Saks, 2016). Para los empleados públicos, por otro lado, la motivación se encuentra principalmente en la estabilidad laboral, la seguridad laboral, el trabajo en equipo y su contribución a la sociedad (Bergström, 2016).

En el estudio comparativo conducido por Saks (2016) sobre lo que motiva a los empleados de los sectores público y privado, algunas de las diferencias propuestas fueron apoyadas y otras fueron impugnadas. Aunque se descubrió que las recompensas monetarias eran de mayor importancia en la motivación de los empleados del sector privado, y que la seguridad laboral era de mayor importancia de los empleados del sector público, también se encontró que los empleados valoraban igualmente el deseo de trabajo en equipo, contribución a la sociedad y oportunidades de progreso. Smith y Macko (2014) realizaron estudios confirmando que los empleados del sector privado valoran más las recompensas extrínsecas, y los empleados del sector público valoran más las recompensas intrínsecas.

Harter (2002) argumenta que existe el concepto de motivación de servicio público y que los empleados dentro de este sector están motivados por una preocupación general por la comunidad y un deseo de contribuir al interés público; estos empleados asocian al trabajo en el sector público en sí mismo como un sentido del deber más que como un trabajo.

Si bien los hallazgos de su estudio respaldaron que los empleados del sector privado valoran más las recompensas monetarias que los que trabajan en el sector público, y que los empleados públicos valoran las horas de trabajo más cortas a una mayor cantidad de expectativas, los resultados también mostraron que los empleados públicos y privados tenían actitudes similares respecto a la seguridad laboral. (Bergström, 2016)

El compromiso con la organización

Las personas comprometidas con su trabajo se involucran física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de sus funciones. En otras palabras, el compromiso de los empleados significa estar psicológicamente presente cuando se toma un rol específico en el trabajo y se realizan las tareas laborales relacionadas.

Blum y Naylor (2011) distinguieron el concepto de compromiso del empleado del compromiso organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional, dos construcciones relacionadas dentro del comportamiento organizacional. En resumen, si bien existen diferentes tipos de compromiso organizacional, el término general está relacionado con la relación emotiva de un empleado con la organización para la que trabaja, así como con su actitud hacia ella.

Solf (2016) define el compromiso de los empleados como "la disposición y la capacidad de un empleado para contribuir al éxito de la empresa. Dicho de otra manera, el compromiso es la medida en que los empleados hacen un esfuerzo adicional y ponen un esfuerzo discrecional en su trabajo, lo que contribuye más a la energía, creatividad y pasión en el trabajo.

En un estudio realizado por Whelan (2014) se resumió una lista de comportamientos que los profesionales esperaban que un empleado comprometido demostrara, y en última instancia, creyeron que el compromiso del empleado es una relación bidireccional; una

organización debe esforzarse para atraer a los empleados, y los empleados a su vez deciden el nivel de compromiso que ofrecen a la organización, trabajando con colegas para mejorar el desempeño laboral en beneficio de la organización.

Existen numerosos estudios que han demostrado la importancia de la participación de los empleados en el desempeño exitoso de la organización, y uno de los más influyentes ha sido realizado por Harter (2002) quien basando su estudio en casi 8.000 unidades comerciales de 36 empresas de diversos sectores, concluyó que el compromiso de los empleados es muy relevante para los resultados empresariales exitosos, incluida la satisfacción del cliente, la rentabilidad, la productividad y las tasas de rotación.

Sin embargo, la relación entre la participación y la motivación de los empleados (incluidas la motivación intrínseca y extrínseca) no es un área ampliamente investigada, y la investigación existente ha sido realizada principalmente por grandes empresas de consultoría de recursos humanos (Franklin & Krieger, 2011).

Smith y Macko (2014) estudiaron el impacto de programas de motivación laboral en empleados de pequeñas y grandes empresas de todo el mundo, los resultados de su investigación mostraron que las recompensas financieras, incluyendo salarios y beneficios de base afianzaban el compromiso de los empleados con las instituciones donde laboraban y que el liderazgo de calidad y las recompensas intangibles eran importantes para los trabajadores y su desarrollo en la organización.

La Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM) de EEUU, es la asociación de recursos humanos más grande del mundo, y en su encuesta anual de empleados del 2013 se propuso identificar los principales factores que influyen en la participación de los trabajadores. Las principales conclusiones fueron que uno de los elementos determinantes en

el desempeño de los trabajadores eran las relaciones tanto con los compañeros de trabajo como con los supervisores.

Dado que la motivación es posiblemente uno de los principales problemas que enfrentan muchas organizaciones (Amabile, 2015), es un aspecto importante para atraer y retener empleados dentro de las organizaciones, actuando como la conexión entre las personas y los objetivos organizacionales.

Motivación y rendimiento laboral

El rendimiento laboral es una consecuencia de la motivación. El rendimiento es la evaluación de los resultados del comportamiento de un empleado, analizando cuán bien o mal un empleado ha realizado una tarea o trabajo, mientras que la motivación es un factor que contribuye a actuación. Sin embargo, la motivación es solo uno de varios factores que afectan al rendimiento del trabajador, un alto nivel de motivación no implica necesariamente un alto nivel de rendimiento y viceversa (Termes, 2016)

A menudo, la capacidad de realizar un trabajo o una tarea inminente también influye en la determinación de los niveles de rendimiento. Ocasionalmente, también puede darse el caso de que los empleados no estén motivados para realizar altos niveles porque no creen que el desempeño en un nivel superior generará resultados deseados, lo que a su vez conduce a que cuando los empleados piensen que el alto rendimiento no es reconocido, su motivación para desempeñarse en ese nivel tiende a ser baja (Wayne, 2017)

Teoría de las Necesidades

Dado que la motivación laboral se ha vuelto cada vez más relevante a lo largo de los años, muchas teorías han sido desarrolladas para explicarla y definirla. Estas teorías proporcionan respuestas al exponer por qué los empleados se comportan de ciertas maneras en determinadas organizaciones (Dessler & Varela, 2011).

Algunas de las teorías de motivación más antiguas y fundamentales son la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría ERC (existencia, relación y crecimiento) de Alderfer; dos teorías basadas en la teoría de las necesidades sobre las que está construida la base sobre la cual se elaboraron otras teorías más recientes (Kanfer, 2016)

La sugerencia básica de la teoría de las necesidades es que lo que motiva a los empleados a aumentar su desempeño en el trabajo son sus deseos individuales de satisfacer ciertas necesidades y, por lo tanto, identificar qué necesitan estos empleados y cómo pueden satisfacerse puede proporcionar una comprensión de cómo el comportamiento relacionado con el trabajo mejora (Blum & Naylor, 2011) aumentando el rendimiento en trabajo.

Franklin y Krieger (2011) describen la teoría de las necesidades como un diagrama de flujo que involucra tres factores: insumos, desempeño y resultados, donde los insumos conducen al rendimiento y el rendimiento conduce a los resultados. Las entradas involucran factores tales como esfuerzo, tiempo, educación, experiencia, habilidades, conocimiento y comportamiento laboral, el desempeño involucra cantidad y calidad del trabajo y el nivel de servicio al cliente, y los resultados implican salario, seguridad laboral, beneficios, vacaciones, satisfacción laboral, sensación de logro y el placer de hacer un trabajo interesante

Por lo tanto, el enfoque principal de la teoría de necesidades es que los empleados tienen necesidades que los motivan a trabajar para satisfacerla y la organización o los gerentes deben identificar estas necesidades que influyen en el comportamiento de los trabajadores

La jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow consideraba que el hombre era un animal de naturaleza social. En su conocido estudio de la motivación, propuso que los seres humanos tienen cinco necesidades que siempre buscan satisfacer: las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de pertenencia, las necesidades de autoestima y las necesidades de auto

realización (Robbins S. , 2015). También afirmó que estas necesidades se pueden organizar en una jerarquía de importancia con las necesidades más básicas en la base, lo que significa que estas necesidades deben satisfacerse antes de que cualquier otra necesidad con una clasificación más alta.

Otro detalle importante de la jerarquía es que una vez que se satisface una necesidad, ya no será una fuente de motivación, y como uno necesita una gratificación significativa, la necesidad del siguiente orden se vuelve dominante. Esto implica que las necesidades son la principal fuente de motivación y, como ya se mencionó, las de un nivel bajo de la jerarquía deben satisfacerse antes que las de los niveles superiores de la jerarquía.

Esto significa que una vez que un empleado satisface un conjunto de necesidades, trabajará para satisfacer el siguiente nivel de la jerarquía. Como se mencionó, la jerarquía de necesidades de Maslow incluye las siguientes necesidades, desde las necesidades de menor nivel, que son las más básicas, hasta las necesidades de más alto nivel; necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización (Robbins y Judge, 2013).

Las necesidades fisiológicas se explican como el punto de partida de la motivación y las necesidades que tiene cada individuo, como la comida, el agua y el refugio, y deben ser satisfechas para que cualquier individuo sobreviva. Vinculados al lugar de trabajo, estas necesidades pueden satisfacerse recibiendo un pago suficiente para conseguirlas de manera permanente. Las necesidades de seguridad se describen como las necesidades de una persona para la seguridad y estabilidad, que en el contexto del entorno de trabajo puede traducirse en seguridad laboral, beneficios médicos y condiciones de trabajo y equipo seguros (Blum & Naylor, 2011)

Las necesidades de pertenencia son las necesidades sociales de un individuo. Estas necesidades incluyen las interacciones sociales, la amistad, el afecto y el amor, que en un contexto laboral pueden traducirse en buenas relaciones con compañeros de trabajo y supervisores, ser miembro de un equipo eficiente y participar en eventos sociales como reuniones de organización y fiestas de Navidad (Díaz M. , 2016)

Las necesidades de estima son necesidades personales. Estas necesidades incluyen sentirse bien consigo mismo y con sus capacidades, ser respetado por los demás y recibir reconocimiento y aprecio en el contexto del lugar de trabajo. Estas se pueden satisfacer recibiendo una promoción laboral y siendo reconocido adecuadamente por los logros en el trabajo (Robbins y Judge, 2013)

La necesidad en el nivel más alto de la jerarquía es la necesidad de autorrealización, definida por Maslow como el deseo de autorrealización, a saber, la tendencia a que se actualice en lo que él es potencialmente. Por lo tanto, esta necesidad se refiere a poder realizar todo el potencial humano, y en el lugar de trabajo generalmente se satisface con la posibilidad de que un empleado pueda utilizar sus habilidades al máximo potencial, esforzándose por lograr todo lo que puede lograr.

La teoría ERC de Alderfer

Esta teoría es basada en las necesidades, en parte se encuentra influenciada por la jerarquía de necesidades de Maslow pero alinea esta con la investigación empírica para abordar sus deficiencias. Originalmente llamada teoría de la relación entre la existencia y el crecimiento (ERG por sus siglas en inglés), la teoría está relacionada con la comprensión de los factores que contribuyen al comportamiento humano individual y puede usarse para explicar y / o predecir problemas relacionados con el lugar de trabajo, paradigmas de relación y elecciones en el desarrollo personal (Blum & Naylor, 2011). Esta teoría sugiere que un

hombre está motivado por tres grupos principales de necesidades, desde las necesidades de nivel más bajo hasta las necesidades de nivel más alto, existencia, relación y crecimiento.

El primer grupo se encuentra representado por las necesidades humanas básicas que son necesarias para la existencia, las necesidades fisiológicas y de seguridad que Maslow utilizó en su jerarquía, como alimentos, agua, refugio y un entorno seguro. El siguiente grupo incluye las necesidades de las personas para crear y mantener relaciones interpersonales que son importantes para ellos, deseos relacionados con las necesidades sociales, de estado, de aceptación y de pertenencia de una persona. El último grupo de necesidades son las de crecimiento, en referencia al deseo individual de autorrealización y desarrollo personal.

Una vez más, estas categorías de necesidades se pueden vincular al lugar de trabajo de una manera similar a como se explicó cuando se introdujeron las necesidades en la jerarquía de Maslow. Sin embargo, una de las deficiencias argumentadas de las jerarquías de Maslow es que la teoría es general del desarrollo humano, la teoría ERC tiene un enfoque que es de naturaleza laboral específica. (Whelan, 2014)

En el trabajo de Alderfer, se hacen referencias específicas a los beneficios, las necesidades de relación de los empleados con colegas y superiores, y la satisfacción en el trabajo, otra diferencia que Alderfer hace en su teoría es que una necesidad de alto nivel puede actuar como un motivador incluso si una necesidad de nivel inferior no está completamente satisfecha, lo que significa que las necesidades en diferentes niveles pueden actuar como motivadores simultáneos.

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas, está relacionada con el proceso que se centra en las diferentes percepciones y pensamientos de los empleados y les preocupa cómo los empleados eligen entre comportamientos alternativos y niveles de esfuerzo (Robbins S. , 2015). La teoría se

centra especialmente en las evaluaciones personales del entorno y las acciones de los empleados como consecuencia de sus expectativas.

La teoría propone dos cuestiones fundamentales; la primera es que, independientemente de los diferentes resultados disponibles, un empleado solo estará motivado para contribuir a la organización si cree que el resultado alcanzará un nivel particular de rendimiento. En otras palabras, si los empleados no creen que puedan desempeñarse en un cierto nivel, la motivación para realizar la tarea dada no existirá. El segundo problema es que los empleados solo estarán motivados para desempeñarse en un cierto nivel, si el desempeño en este nivel dará lugar a los resultados deseados.

La teoría de la expectativa explica que un empleado solo estará motivado para contribuir y poner esfuerzo en una tarea cuando el resultado de los dos factores clave sea positivo. Esto implica que cuanto más se perciba que los resultados positivos se relacionan con una acción en particular, más dispuesto estará a realizarla. Por lo tanto, la expectativa explica que los empleados estarán motivados para desempeñarse en los niveles deseados solo si creen que pueden hacerlo, lo que significa que si los empleados creen que se desempeñarán a un alto nivel cuando trabajen duro, su expectativa será alta.

Teoría de la motivación de Herzberg

Para comprender mejor las actitudes y la motivación de los empleados, Frederick Herzberg (1959) realizó estudios para determinar qué factores en el ambiente de trabajo de un empleado causaron satisfacción o insatisfacción. Los estudios incluyeron entrevistas en las que los empleados contestaron que les contentó y les disgustó de su trabajo. Herzberg encontró que los factores que causan la satisfacción laboral (y presumiblemente la motivación) fueron diferentes de aquellos que causan insatisfacción en el trabajo (Robbins y Judge, 2013).

Él desarrolló la teoría de la motivación-higiene para explicar estos resultados. Llamó a los elementos que producían sentimientos fuertemente positivos, lo que llamará “Satisfacción “y otro negativos a los que agrupó bajo el término “Insatisfacción”, a los elementos que ocasionan estos sentimientos positivos los llamó “Factores Motivadores” mientras que los factores que no producen esos sentimientos positivos los llamará “Factores de Insatisfacción” o “Factores Higiénicos”, utilizando el término "higiene" en el sentido de que se consideran factores de mantenimiento que son necesarios para evitar la insatisfacción pero que por sí mismos no proporcionan satisfacción.

Los factores higiénicos se asocian al contexto donde se desarrolla el trabajo y son extrínsecos, entre los cuales se encuentran:

- Políticas de la compañía
- Supervisión
- Relación con los directivos
- Condiciones de trabajo
- Salario
- Relación con los compañeros de labores

Los factores relacionados como motivadores y que producen satisfacción son:

- Logro
- Reconocimiento
- Trabajo en sí mismo
- Responsabilidad
- Avance
- Crecimiento

Herzberg razonó que los factores que causan satisfacción son diferentes de aquellos que causan insatisfacción, los dos sentimientos no pueden ser simplemente tratados como opuestos del otro. Herzberg argumentó que hay dos necesidades humanas distintas. Primero, hay necesidades fisiológicas que pueden ser satisfechas por el dinero, por ejemplo, para comprar alimentos y abrigo. En segundo lugar, existe la necesidad psicológica de lograr y crecer, y esta necesidad es realizada por actividades que hacen crecer al individuo.

Los factores que determinan si hay insatisfacción o no insatisfacción no son parte del trabajo en sí, sino que son factores externos. Herzberg a menudo se refirió a estos factores de higiene como factores "KITA", donde KITA es un acrónimo de Kick In The Ass (patada en el trasero), pues describe el proceso de proporcionar incentivos o una amenaza de castigo para causar que alguien haga algo. Herzberg argumenta que estos solo proporcionan el éxito a corto plazo porque los factores de motivación que determinan si hay satisfacción o la falta de satisfacción son intrínsecas al trabajo en sí mismas. Herzberg argumentó que el enriquecimiento laboral es necesario para la motivación intrínseca, y que es un proceso de gestión continua.

Marco referencial

Estudios internacionales relacionados a la investigación

Díaz (2014) en su investigación sobre motivación laboral en el desempeño docente en instituciones educativas de la región Callao, Perú, planteó como objetivo general determinar la relación de la motivación laboral y el desempeño docente y llegó a las conclusiones que siguen: (a) la motivación en el trabajo tiene correspondencia de manera significativa con el desenvolvimiento de los profesores de las instituciones educativas de la región Callao, (b) el ambiente de trabajo tiene correspondencia de forma significativa con el desenvolvimiento de los profesores de las instituciones educativas de la región Callao y (c) la motivación laboral se

relaciona significativamente con el desempeño docente en las instituciones educativas de la región Callao.

Añez (2016) en su publicación titulada Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios encontró la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables. En función de las fortalezas y debilidades descubiertas en este trabajo se recomienda una intervención sobre éstas áreas a fin de elevar los niveles motivacionales del profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la institución objeto de estudio.

Hernández (2017) en su investigación titulada Evaluación de la motivación y motivación laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa, encontró que existen cuatro dimensiones para la motivación laboral (comunicación, trabajo en equipo, modelo de administración, equidad) y cinco dimensiones para la motivación laboral (ingresos, nivel académico, relación de trabajo con la profesión, tipo de trabajo, incentivos salariales o reconocimiento) que impactan positivamente en el desempeño laboral de los empleados y servidores públicos del organismo autónomo.

Estudios nacionales relacionados a la investigación

Micolta (2014) en su investigación titulada El clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil, encontró que la falta de formación y capacitación afectaba al desempeño de los funcionarios de dicha institución.

Álava (2016) en su tema Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño Laboral del Personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, Durante

el Periodo 2014, concluye que la administración de los subsistemas de Talento Humano, Clasificación de Puestos, Planificación, Selección de Personal, Formación y Capacitación, Evaluación de Desempeño, influyen en el desempeño laboral de la institución en estudio.

Escalante (2016) en su investigación titulada, Análisis de los factores que inciden en la motivación del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas y propuesta de un plan de acción con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores de dicha área, encontró que la capacitación y los ascensos eran los principales factores que incidían en motivación laboral de los colaboradores de dicha institución.

Molina (2013) en su obra Estudio de la Motivación Laboral en el Hospital León Becerra de la Ciudad de Guayaquil, determinó que la motivación que prevalece y es reconocida ampliamente por los trabajadores del hospital, es la motivación extrínseca (Teoría de Maslow), la misma que se pudo constatar en la encuesta realizada a los trabajadores, manifestando que el salario es el principal factor que les genera, entusiasmo, alegría y energía para realizar su trabajo. El salario representa el principal indicador de motivación de los trabajadores, con un 89 % de afirmación por parte de los encuestados, siendo este el principal motivo que genera predisposición y entusiasmo para realizar su trabajo, lo que constituye una de las formas de motivación extrínseca por su relación con el incentivo denominado salario que recibe el trabajador, esta forma de motivación se liga a la satisfacción de necesidades básicas que manifiesta Maslow en sus dos primeros estratos de la pirámide de necesidades. Este resultado permite relacionar a este indicador de motivación como fundamental porque genera la satisfacción de necesidades básicas de las dos primeras escalas de Maslow. Es un indicador que pertenece a la motivación extrínseca y que en la actualidad la mayoría de las organizaciones lo definen como un incentivo de gran relevancia.

Marco conceptual

Los términos o conceptos que se involucran en el tema de estudio son varios, con respecto a la investigación existen diversos aspectos que influyen en la percepción de las personas, la cual está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Según Pujol (2013) estos conceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano.

Organización

Una unidad social de personas que está estructurada y logra satisfacer una necesidad o perseguir metas colectivas, todas las organizaciones tienen una estructura de gestión que determina las relaciones entre las diferentes actividades y los miembros, y subdivide y asigna roles, responsabilidades y autoridad para llevar a cabo diferentes tareas. Las organizaciones son sistemas abiertos: afectan y se ven afectados por su entorno. (Gibson, 2017)

Clima organizacional

Se refiere a las propiedades del entorno empresarial en un lugar de trabajo observadas por el personal que influyen en gran medida sus acciones y el rendimiento laboral. Por ejemplo, un gerente de negocios perspicaz podría tomarse la molestia de encuestar a los empleados sobre el clima organizacional para identificar y promover aquellos aspectos que sean más favorables al logro de los objetivos corporativos, también llamado clima corporativo. (McClelland, 2014)

Necesidades humanas

Teoría basada en el concepto de que los humanos actúan y responden a varias situaciones basadas en una serie de necesidades, la jerarquía de estas necesidades es fisiológica, de seguridad, social, estima y autorrealización, las necesidades humanas actúan como motivadores para inspirar acciones para satisfacer estas necesidades (Kotler, 2013).

Relaciones interpersonales

Es una interacción recíproca entre dos o más personas, las relaciones interpersonales se forman en el contexto de las influencias sociales, culturales y de otro tipo, el contexto puede variar de las relaciones familiares o de parentesco, amistad, matrimonio, relaciones con asociados, trabajo, clubes, vecindarios y lugares de culto, pueden estar regulados por ley, costumbre o acuerdo mutuo, y son la base de los grupos sociales y la sociedad en general. (Blum & Naylor, 2011)

Condiciones de trabajo

En términos generales, las condiciones de trabajo abarcan una gama de temas y cuestiones, desde el tiempo de trabajo (horas de trabajo, períodos de descanso y horarios de trabajo) hasta la remuneración, así como las condiciones físicas y las demandas mentales que existen en el lugar de trabajo (Blum & Naylor, 2011).

Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral es un término que se ha utilizado para describir la experiencia más extensa, relacionada con el trabajo que tiene una persona, varios autores e investigadores han propuesto modelos de calidad de la vida laboral (también denominados calidad de vida laboral) que incluyen una serie de factores. Taylor (1979) identificó los componentes esenciales de la calidad de la vida laboral como factores de trabajo extrínsecos básicos de salarios, horas y condiciones de trabajo, y las nociones de trabajo intrínsecas de la naturaleza del trabajo sí mismo. Sugirió que podrían agregarse otros aspectos, entre ellos, poder individual, participación de los empleados en la gestión, equidad, apoyo social y autodesarrollo. (Pujol, 2013)

Liderazgo directivo

Manes (2014) indicó que el liderazgo es una habilidad práctica que abarca la capacidad de un individuo u organización para "dirigir" o guiar a otras personas, equipos u organizaciones enteras. La literatura especializada debate diversos puntos de vista, contrastando los enfoques orientales y occidentales con el liderazgo y también (dentro de Occidente) enfoques norteamericanos versus europeos.

Los entornos académicos de EE. UU definen el liderazgo como un proceso de influencia social en el que una persona puede obtener la ayuda y el apoyo de otros para la realización de una tarea común. El liderazgo visto desde una perspectiva europea y no académica abarca una visión de un líder que puede moverse no solo por objetivos comunitarios sino también por la búsqueda de poder personal. Los estudios de liderazgo han producido teorías que involucran rasgos, interacción situacional, función, comportamiento, poder, visión y valores, carisma e inteligencia, entre otros.

Motivación laboral

Solf (2016) definió a la motivación humana como un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como fuera de un individuo, para iniciar el comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración, la motivación es la disposición interna de una persona para preocuparse y abordar los incentivos positivos y evitar los incentivos negativos. Para promover esto, un incentivo es la recompensa anticipada o evento aversivo disponible en el medio ambiente. Si bien la motivación a menudo se puede utilizar como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía mucho entre los individuos y, a menudo, se debe combinar con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en el comportamiento y el rendimiento.

Los resultados de un estudio de 2012, que examinó las diferencias relacionadas con la edad en la motivación laboral, sugieren un "cambio en los motivos de las personas" en lugar

de una disminución general de la motivación con la edad. Es decir, parecía que los empleados de más edad estaban menos motivados por las características de un trabajo extrínsecamente relacionadas, pero más por las características laborales intrínsecamente gratificantes. La motivación laboral está fuertemente influenciada por ciertas características culturales.

Entre países con niveles comparables de desarrollo económico, los países colectivistas tienden a tener mayores niveles de motivación laboral que los países que tienden hacia el individualismo. De manera similar, se pueden encontrar niveles más altos de motivación laboral en países que exhiben una orientación larga versus una orientación a corto plazo. Además, si bien el ingreso nacional no es, en sí mismo, un fuerte predictor de la motivación laboral, sí lo son los indicadores que describen la fortaleza y la estabilidad económica de una nación, como la esperanza de vida. (Bergström, 2016)

Necesidades Educativas Especiales (NEE)

El término "necesidades educativas especiales" se refiere a un conjunto de medidas pedagógicas aplicadas a los niños que tienen problemas de aprendizaje o discapacidades que les dificultan aprender más que la mayoría de su misma edad. Muchos niños tendrán necesidades especiales de algún tipo en algún momento de su educación. Por lo general, se brindará ayuda en su escuela ordinaria, a veces con la ayuda de especialistas. Si el niño tiene necesidades educativas especiales (algún tipo de necesidad sensorial o física que pueda afectarlos en la escuela), es posible que necesite ayuda adicional en una variedad de áreas, por ejemplo: Trabajo escolar leer, escribir, trabajar números o entender información expresándose o entendiendo lo que otros dicen, hacer amigos o interactuar con adultos.

Necesidades educativas transitorias

Las necesidades educativas temporales o transitorias son dificultades que surgen de las circunstancias que afectan al estudiante. Estas alteraciones pueden ser de índole familiar, social o en el entorno educativo, junto con la metodología de los docentes que en muchos

casos no son apropiados para el aprendizaje del alumno. Otras causas se deben a problemas socioeconómicos, ambientales y educativos.

Las necesidades educativas especiales transitorias son las dificultades de aprendizaje y a su vez se deriva en: dislexia, disgrafía, disortografía, discalculia. Las necesidades transitorias afectan a los estudiantes con características aparentemente normales. Están relacionados por causas familiares, el ambiente educativo y la metodología del maestro. Afecta la parte emocional y el aprendizaje cognitivo del alumno, estas pueden ser dislexia, disgrafía, disortografía, discalculia entre otras. Estos alumnos pueden necesitar ayuda externa por parte de psicólogos o psicopedagogos pero en general pueden continuar su educación en los centros educativos ordinarios.

Necesidades educativas permanentes

Las necesidades educativas especiales permanentes son aquellas que acompañan a una persona a lo largo de su vida y se asocian con estudiantes que tienen irregularidades en las áreas sensoriales, motoras o de comunicación. Los trastornos dentro de las necesidades educativas especiales permanentes están relacionados con la discapacidad intelectual, deficiencias visuales, auditivas y motoras, clasificándose en dificultades, deficiencias y trastornos.

Las dificultades en el funcionamiento intelectual y el comportamiento adaptativo se evidencian en las limitaciones y las habilidades prácticas sociales y conceptuales, las deficiencias visuales en el niño influyen en la estimulación visual. Las deficiencias auditivas causan problemas en los estímulos sonoros; afectando la forma de escuchar. Las deficiencias motoras afectan el movimiento, la coordinación, el desplazamiento, las habilidades motrices finas y gruesas.

Los trastornos del comportamiento conducen a problemas emocionales (baja autoestima) y sociales (comportamiento social), los de personalidad se evidencian en el comportamiento inestable. Los trastornos autistas se reflejan en el comportamiento de aislamiento y lenguaje de los niños. Las necesidades educativas especiales permanentes se evidencian por la discapacidad intelectual y física que dura toda la vida. Este tipo de dificultades afectan el aprendizaje en las escuelas regulares y deben ser atendidos por profesionales especializados, ya sea en centros especiales o de manera externa.

Actualmente, las escuelas con necesidades especiales de educación se entienden como una alternativa educativa cuando los estudiantes con necesidades educativas especiales no se beneficiarían de las escuelas ordinarias. Su asistencia a estas escuelas debe cumplir con los siguientes criterios: necesidades educativas especiales relacionadas con una discapacidad que no puede atenderse en una escuela ordinaria, necesidades muy significativas de adaptación que imposibilitan la integración en una escuela ordinaria. (Morales, 2017)

Marco Legal

Principios del trabajo

Según el Registro Nacional de Discapacidades, emitido por el Ministerio de Salud Pública en 2015, en Ecuador hay un total de 397.233 personas que viven con algún tipo de discapacidad. Esta cifra se basa en el número de personas con discapacidades registradas o identificadas por CONADIS (Consejo Nacional para la Igualdad de las Discapacidades).

Según CONADIS, en Ecuador la discapacidad con mayor número de personas es la física, seguida de la intelectual y la auditiva. Actualmente hay más de 25,816 instituciones de ayuda y apoyo, divididas entre públicas y privadas (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2015).

En el aspecto político, la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, aprobada bajo el gobierno de Rafael Correa, establece a las personas con discapacidad como parte de los grupos prioritarios (Constitución del Ecuador, 2008):

Art. 35.- Adultos mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y personas con enfermedades catastróficas o altamente complejas recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención prioritaria será recibida por personas en riesgo, víctimas de violencia doméstica y sexual, abuso infantil, desastres naturales o antropogénicos. El Estado brindará protección especial a las personas en una condición de doble vulnerabilidad (Constitución del Ecuador, 2008).

A partir de esto, el sexto capítulo de la Constitución establece las normas para el beneficio de las personas con discapacidad, sus derechos, las obligaciones del Estado con respecto a esta población, así como la cobertura de la Seguridad Social de las personas a cargo de ellas. Como resultado de esto, el ex vicepresidente de la República, Lenin Moreno (2007), creó la Misión Manuela Espejo con el propósito de generar asistencia y ayudar a mejorar su calidad de vida. De acuerdo con los datos del censo (2010) realizados por esta institución, el 2,34% de la población de Ecuador vive con algún tipo de discapacidad.

Asimismo, en 2012 se aprobó la Ley Orgánica de Discapacidad en la Asamblea Nacional. Esta ley, de manera más concisa, indica los procesos y regulaciones para el tratamiento y cuidado de personas con discapacidad, de acuerdo con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU y la Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de la Discriminación contra las Personas con Discapacidad de la OEA (Ley Orgánica de Discapacidades, 2012). Otros estándares

nacionales e internacionales que buscan el bienestar y la integridad de las personas con discapacidad son:

- Regulación de la Ley Orgánica de Discapacidad
- Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad (ONU-2006)
- La Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad (OEA-1999).

El artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a los trabajadores el pleno respeto de su dignidad, una vida digna, remuneraciones y recompensas justas y la realización de un trabajo saludable y libremente elegido o aceptado (Constitución del Ecuador, 2008).

Asimismo, el artículo 326 de la Constitución de la República del Ecuador, menciona los principios sobre los que se sustenta el derecho al trabajo y los enumera de la siguiente manera (Constitución del Ecuador, 2008):

1. El Estado promoverá el pleno empleo y la eliminación del subempleo y el desempleo.
2. Los derechos laborales son inalienables e intangibles. Cualquier estipulación en contrario será nula.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.
4. La igualdad de remuneración corresponderá a un trabajo de igual valor.
5. Toda persona tendrá derecho a desempeñar sus funciones en un entorno adecuado y propicio que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

6. Cualquier persona rehabilitada después de un accidente en el trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrado al trabajo y a mantener la relación laboral, de conformidad con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de los trabajadores, sin autorización previa. Este derecho incluye el derecho a formar sindicatos, sindicatos, asociaciones y otras formas de organización, para afiliarse a los de desafiliación libre. Asimismo, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado alentará la creación de organizaciones de trabajadores, y empleadores y empleadores, de conformidad con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternancia en la gestión.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. El diálogo será adoptado para la resolución de conflictos laborales y la formulación de acuerdos.
11. La transacción en materia laboral será válida siempre que no implique una renuncia de derechos y se lleve a cabo ante una autoridad administrativa o un juez competente.
12. Los conflictos laborales colectivos, en todos los casos, se someterán a los tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre trabajadores y empleadores, con las excepciones establecidas por la ley.
14. Se reconocerá el derecho de los trabajadores y sus sindicatos a la huelga. Los representantes sindicales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Los empleadores tendrán derecho al desempleo de acuerdo con la ley.

Capítulo II

FASINARM y su entorno

Entorno externo

Según la CEPAL (2012) las tasas de discapacidad oscilan entre el 5,1% en México y el 23,9% en Brasil, mientras que en el Caribe la proporción varía entre el 2,9% en las Bahamas y el 6,9% en Aruba. En total, se estima que casi el 12% de la población de América Latina y el Caribe vive con al menos una discapacidad, y esto representa alrededor de 66 millones de personas. (CEPAL, 2012)

En este documento, la CEPAL destaca la necesidad de fortalecer los procesos para armonizar la medición de la discapacidad en América Latina y el Caribe, con miras a proporcionar información comparable. Tener estadísticas confiables es vital, dado que se espera que la proporción de personas discapacitadas aumente debido al envejecimiento de la población y los cambios en el estilo de vida. Según el informe, esta cifra ascendente ejercerá una creciente presión relacionada con la atención en los hogares, en las redes disponibles y en los recursos y servicios limitados proporcionados por el Estado para la atención de las personas con discapacidad. La pobreza, los conflictos armados, la violencia urbana y la violencia de género son otras causas importantes de discapacidad.

La población de la región se ve afectada principalmente por limitaciones visuales o de movilidad, seguidas de deficiencias auditivas o del habla en América Latina y dificultades con la función mental y la destreza manual en el Caribe, según información del censo de 18 países. Las personas con deficiencias cognitivas y mentales o con una capacidad limitada para el autocuidado encuentran que es la actividad económica y social más difícil de integrar. Las discapacidades visuales y motoras tienen el menor impacto negativo en el acceso a la educación y el empleo. Además de las mujeres, los grupos más vulnerables desde el punto de

vista económico y social de la región tienen tasas más altas de discapacidad. Esto significa adultos mayores, personas en áreas rurales, pueblos indígenas o afrodescendientes y grupos de bajos ingresos.

En más de la mitad de los países de la región, las mujeres tienen una mayor tasa de discapacidad que los hombres (especialmente a partir de los 60 años). Según el informe, esto podría deberse a dos razones. En primer lugar, la mayor esperanza de vida de las mujeres aumenta su posibilidad de tener una discapacidad como resultado de un accidente o una enfermedad crónica. En segundo lugar, las mujeres viven su vejez en circunstancias económicamente más vulnerables, lo que aumenta aún más el riesgo de que cualquier problema de salud se convierta en una discapacidad.

Las personas discapacitadas están sobrerrepresentadas entre los pobres. En tres países latinoamericanos, Chile, Costa Rica y México, las encuestas de hogares realizadas en los últimos años muestran un aumento en las tasas de discapacidad en los primeros quintiles de ingresos a medida que aumenta la edad de las personas. El impacto de los factores contextuales aumenta durante el ciclo de vida y que los recursos económicos y sociales son decisivos en el grado de autonomía que las personas pueden esperar tener en la vejez. Esto hace que sea aún más importante diseñar políticas para contrarrestar estas diferencias de ingresos en las trayectorias de vida.

Según la Asociación de Personas con Discapacidad Visual de Canadá (AEBC, 2014) más de 50 millones de personas con discapacidades viven en América Latina y el Caribe, la gran mayoría en condiciones de pobreza extrema y exclusión social. Las personas con discapacidad se encuentran entre los más pobres de los pobres, y su progreso hacia el desarrollo económico y social es muy lento e incierto.

Por otro lado, a pesar de que se han realizado estudios y esfuerzos de recopilación de datos, muchas personas con discapacidad en los países en desarrollo permanecen invisibles y no reconocidas. Todavía existe la noción en algunos lugares de que los problemas relacionados con la presencia de discapacidad son un asunto privado o al menos familiar. Y, si se reconoce dentro de un escenario más amplio, la discapacidad se convierte en objeto de caridad y, lejos del enfoque correcto de los derechos humanos, las personas con discapacidad se convierten en víctimas de teletones y campañas públicas similares.

La definición de discapacidad como una cuestión de derechos humanos es bastante nueva en el ámbito jurídico. Las fechas de aprobación de la legislación sobre discapacidad de la mayoría de los países latinoamericanos revelan que todavía está tratándose el problema como algo nuevo desde el punto de vista legal.

Muchos países de América Latina y el Caribe han aprobado leyes, pero no existe un cumplimiento efectivo. Así que existe este divorcio entre la práctica y la teoría. Si se realizara un esfuerzo más riguroso para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos, muchas de las situaciones que enfrentan actualmente las personas con discapacidad, incluida la discriminación y el abandono, serían denunciadas y tratadas como una violación de los derechos civiles y políticos, así como económicos y sociales.

El hecho de que las condiciones necesarias para que las personas con discapacidad ejerzan derechos humanos básicos, como la votación accesible (boletas y espacios de votación) y las condiciones que les permitirían convertirse en candidatos para cargos públicos, confirma que en muchos países todavía no se los considera ciudadanos de primera clase. Esta falta de ciudadanía también se encuentra en algunos países donde las personas con discapacidades no pueden poseer o heredar propiedades.

También existe una gran necesidad de eliminar obstáculos, como la discriminación y las barreras sociales, que impiden que las personas con discapacidad alcancen su máximo potencial. Los servicios como la mejora de la salud y la rehabilitación, el transporte accesible y los espacios públicos deben introducirse y ampliarse para garantizar el desarrollo personal y social de las personas con discapacidad.

El cumplimiento de los derechos humanos de las personas con discapacidad sigue siendo débil. Desafortunadamente, la mayoría de las autoridades e instituciones públicas simplemente no reconocen, actúan o toman en consideración los derechos legales y las necesidades humanas de las personas con discapacidad. Puede haber leyes, pero no una política de discapacidad, puede haber una política, pero no un presupuesto, y siempre existe la falta de un compromiso oficial a largo plazo.

En los países de América Latina y el Caribe, existe una grave falta de políticas y estrategias públicas que aborden específicamente las necesidades de las personas con discapacidad dentro de sus Planes Nacionales de Desarrollo. Cuando no hay programas, proyectos y acciones efectivas en el área de la discapacidad, este sector se siente excluido.

Existe una necesidad imperiosa de planificar y utilizar mejor los recursos existentes para combatir la pobreza, lo que afecta especialmente a las personas con discapacidad. Se necesita desarrollar programas, proyectos y acciones que tengan un impacto real en la mejora de las condiciones de vida actuales de las personas con discapacidad en América Latina y el Caribe.

Otro elemento importante es la necesidad de fortalecer las organizaciones de personas con discapacidad, por lo que sus programas y acciones realmente logran los objetivos propuestos de una sociedad para todos, incluida la participación activa y organizada de las personas con discapacidad y sus familias. Esta es una consideración vital para el verdadero avance global de los derechos humanos.

Entorno interno

FASINARM (Fundación de Asistencia Psicopedagógica para Niños, Adolescentes y Adultos con Discapacidad Intelectual) es una fundación privada sin fines de lucro, creada en 1966 por la Educadora Especial Marcia Gilbert de Babra, como respuesta a las necesidades educativas de niños con discapacidad intelectual en Guayaquil, Ecuador.

Fue fundado por tres reconocidas educadoras: Marcia Gilbert de Babra, María Leonor Guarderas de Ortega y Blanquita Guarderas Pareja, quienes fueron acompañadas en su misión por dos maestras extraordinarias: Martha Salvatierra de Velasco y Anita Gutiérrez de Garcés (Pincay, 2016).

La Lcda. Mónica Bermúdez, actual coordinadora de la Unidad Educativa FASINARM menciona que gracias a educadores, motivadores, madres sustitutas, entre otros. Se ha demostrado que, con énfasis, en la temprana edad, las áreas motoras finas y gruesas de niños con habilidades especiales pueden ser desarrolladas de una mejor manera; este avance permite fortalecer su autoestima, generando seguridad en ellos y una vinculación inmediata con el resto de los niños, logrando así una integración afable.

La educación especial es un campo complejo. En él hay contradicciones sociales y actitudes emocionales e implicaciones muy fuertes entre los individuos involucrados. También es un campo interdisciplinario que está experimentando cambios significativos y profundos. En el pasado, las personas con habilidades especiales eran consideradas "enfermas". La atención que se les prestó se centró más en el campo de la salud. No solo se lo consideraba de ese modo despectivo, sino también como un "niño eterno", sin ninguna capacidad para tomar decisiones (Pincay, 2016).

Por lo tanto, la persona con discapacidad fue admitida en un centro sin la oportunidad de tomar decisiones con respecto a su vida y no pudo desarrollar una verdadera educación, ni un

trabajo, ni siquiera tener su tiempo libre. Todas estas actividades, normales en la vida cotidiana de cualquier persona, se convirtieron, para ellas, en terapias educativas, ocupacionales o recreativas.

También en estos internados se mezclaron un gran número de personas muy heterogéneas, en edad y discapacidad. Una característica importante de este período institucional fue su naturaleza religiosa, el objetivo de separar a la persona con discapacidad del resto de la sociedad.

Con el paso del tiempo, se entró en una nueva etapa influenciada por el modelo imperante en ese momento: psicopedagógico. En esta etapa, existe la preocupación de que el niño con una discapacidad pueda ser educado. Este modelo fomenta la creación de centros específicos para cada habilidad especial, donde la enseñanza especializada se desarrolla en términos de profesores, recursos e instalaciones.

Pero en estos modelos, la socialización del niño no era apropiada, porque solo estaban relacionados entre niños con habilidades especiales, y, además, tenían que permanecer mucho tiempo internados en la institución, separados de su familia, lo que hizo la integración posterior más difícil. Se crea un nuevo modelo de educación en el que la escuela regular le permite al niño vivir en un marco de características culturales iguales al entorno en el que vivirá, y en el que se espera que participe lo más activamente posible, una situación que es más difícil de encontrar en los entornos altamente protegidos de la educación especial segregada. El objetivo de este modelo es unir el sistema de educación especial y el sistema de educación general en un solo sistema, con el fin de educar a la mayor cantidad de estudiantes con alguna capacidad especial en las aulas regulares, compartiendo las mismas oportunidades y recursos de aprendizaje.

Este enfoque también contempla una reforma educativa, que debe responder al imperativo moral y ético de eliminar la segregación de estudiantes con habilidades especiales. Significa modificar: formas de trabajar para los profesores, buscar nuevos programas educativos, promover sistemas de apoyo, reducir el número de estudiantes por sección.

En este modelo, no es el estudiante con su capacidad especial quien debe encajar en el sistema educativo, sino que el sistema educativo debe ajustarse para satisfacer las necesidades de todos los estudiantes, no solo del niño con habilidades especiales. Los padres son los principales responsables de ayudar al niño con habilidades especiales, para desarrollar todas sus habilidades y habilidades, desempeñando un papel clave en la educación de su hijo. Tanto los padres como los maestros están desarrollando mejores formas de comunicarse entre sí para trabajar juntos en beneficio del niño con habilidades especiales (Pincay, 2016).

Para el maestro que trabaja con esta población especial, trabajar junto con los padres es una de las tareas más importantes y gratificantes que se pueden llevar a cabo. Cuando los padres y maestros colaboran entre sí de manera activa y efectiva, forman un equipo poderoso. La evolución humana ocurre inicialmente en el contexto sociocultural de la familia, en el campo educativo, comunitario, y finalmente en la sociedad. Cada cultura interpreta y estructura el comportamiento de sus miembros de acuerdo con sus propios patrones de comportamiento y representaciones sociales, lo que influye en el desarrollo de los niños. En general, los maestros necesitan saber sobre la cultura de los niños con quienes interactúan, sobre todo si esa cultura es diferente a la suya.

Además, deberían sensibilizarse y reconocer cómo las experiencias socioculturales influyen en sus perspectivas y en su trabajo pedagógico. Los niños pueden adaptarse, desarrollarse y estar activos en más de un contexto simultáneamente; sin embargo, si se establecen bajas expectativas para ellos, es posible que no se desarrollen de manera óptima. El

objetivo es que todos aprendan a funcionar en la sociedad como un todo, integrando grupos de personas que imparten su propia cultura o una diferente, pero siempre respetando sus raíces culturales históricas.

Pero la Fundación FASINARM tiene un problema con la cantidad de colaboradores que tiene. Al centro de Educación Inicial asisten cuatro profesores y un coordinador. La Escuela de Educación Básica Especializada tiene nueve profesores y el equipo multiprofesional especializado tiene un coordinador, tres terapeutas de lenguaje, un rehabilitador físico, un trabajador social y dos psicólogos. Todos estos colaboradores deben encargarse de más de cien niños especiales, que en muchos casos necesitan mucha atención y asistencia. Esto causa a los empleados una gran cantidad de estrés debido al trabajo que desempeña, lo que puede afectar su motivación laboral.

Según estudios realizados por Ruíz (2013) en docentes especializados en personas con discapacidad en la ciudad de Córdoba, España, se encontró que en estos hay un alto nivel de estrés laboral caracterizado por un alto agotamiento emocional, alta despersonalización y bajo rendimiento personal. Este tipo de estrés laboral es típico de los trabajadores que laboran con personas especiales y se denomina síndrome de deterioro o Burnout.

Según Maslach (2012), el primero en manejar el concepto de síndrome de deterioro (Burnout) fue Freudenberg, quien en 1974 trabajó en un hospital psiquiátrico, describió claramente el proceso de deterioro que se estaba desarrollando en un grupo de profesionales que realizaron su trabajo con los pacientes. Más tarde fue Maslach, quien comenzó a investigar más sobre el tema, definiendo el Síndrome de Deterioro como el resultado de la tensión crónica que causa el trabajo y para estar en contacto con otros seres humanos especialmente si tienen problemas. Por lo que los profesionales susceptibles de padecer este deterioro son: médicos, trabajadores sociales, enfermeras, policías, psicólogos, docentes,

terapeutas, en general todas aquellas ocupaciones dedicadas al servicio de personas en problemas.

La realidad actual de la Fundación FASINARM

Se ha descubierto dos problemas principales que influyen en la fundación FASINARM. Una de ellas es la falta de recursos económicos, para cubrir necesidades importantes o prioritarias como: docentes más especializados, tecnología, seguridad en patios, climatización, recepción / información y asesoría legal, para lo cual cuentan con el apoyo de la Municipalidad de Guayaquil, Ministerio de Educación, empresas privadas y ventas de los productos promovidos por la institución, que han disminuido debido a la prohibición de su venta dentro de las instituciones educativas.

Esta incertidumbre frente a posibles observaciones de la autoridad tributaria, en algunos casos solo causó la disminución en las ventas, en otros, se eliminaron por completo: servicio de comedor, venta de uniformes y útiles escolares; por lo tanto, los ingresos disminuyeron, dejando un déficit significativo en la autofinanciación de la fundación.

Por otro lado, existe un problema de percepción de la sociedad hacia la actividad realizada por la fundación. Según el estudio realizado por la empresa Research Mindshare en 2014, lo primero que piensa la comunidad al hablar de FASINARM es una escuela especializada en niños pequeños con síndrome de Down, teniéndose una ignorancia total de que hay adolescentes y adultos capacitados en la institución

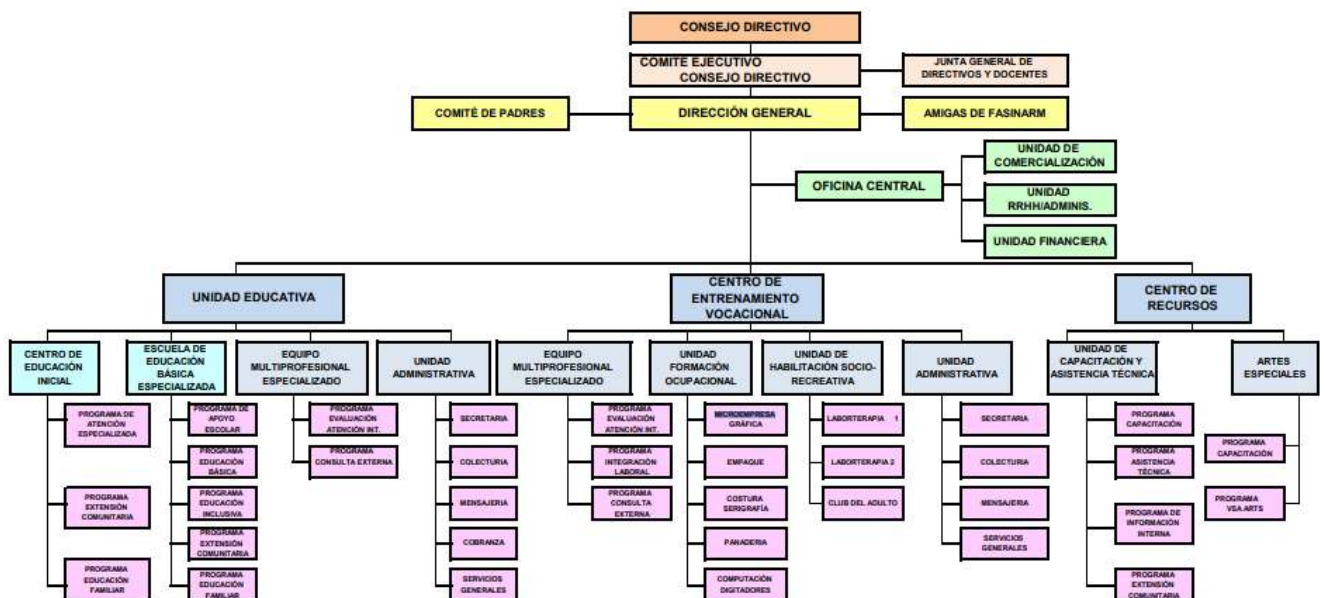
La sociedad no sabe que existe el Centro de Formación Profesional CEVE en el que los estudiantes están capacitados para ser incluidos en la sociedad y en el mundo del trabajo. Es por eso que la institución reconoce la importancia de evidenciar su gestión y, asimismo, la necesidad de mantener una imagen corporativa sólida y sólida, siendo indispensable para

preservar las relaciones comerciales con la empresa privada y pública y, a su vez, hacer que más empresas se vinculen (Pincay, 2016).

Cabe destacar que según un estudio realizado en 2016 la percepción de los beneficiarios de la fundación es positiva ya que se han observado grandes avances en diferentes áreas de desarrollo, tanto motor, lenguaje, habilidades de la vida diaria y factores sociales que contribuyen a la inclusión social, laboral y educativa, además del constante apoyo y compromiso de la institución con los padres de familias que dan charlas y guían los refuerzos de la educación en el hogar, aunque saben que hay necesidades en las que pueden trabajar igual, mejoran el trabajo y la trayectoria de la institución con 50 años en la sociedad (Pincay, 2016).

El personal se encuentra organizado bajo el siguiente organigrama.

Figura 1. Organigrama



La Educación Especial

La educación especial (también conocida como educación para necesidades especiales, educación asistida o educación excepcional) es la práctica de educar a los estudiantes de una

manera que aborde sus diferencias y necesidades individuales (Morales, 2017). Idealmente, este proceso implica la disposición de los procedimientos de enseñanza individualmente planificada y monitoreada sistemáticamente, equipos y materiales adaptados y entornos accesibles. Estas intervenciones están diseñadas para ayudar a las personas con necesidades especiales a alcanzar un mayor nivel de autosuficiencia personal y éxito en la escuela y en su comunidad, lo que puede no estar disponible si el alumno solo tuviera acceso a una educación típica en el aula (Durán Gisbert, 2017).

Las necesidades especiales comunes incluyen discapacidades de aprendizaje (como dislexia), trastornos de comunicación, trastornos emocionales y del comportamiento, discapacidades físicas (como osteogénesis imperfecta, parálisis cerebral, distrofia muscular, espina bífida y ataxia de Friedreich) y discapacidades del desarrollo (como los trastornos autistas y la discapacidad intelectual) (Durán Gisbert, 2017).

Es probable que los estudiantes con este tipo de necesidades especiales se beneficien de servicios educativos adicionales, como diferentes enfoques de la enseñanza, el uso de la tecnología, un área de enseñanza específicamente adaptada o una sala de recursos. Los talentos intelectuales son una diferencia en el aprendizaje y también pueden beneficiarse de las técnicas de enseñanza especializada o de diferentes programas educativos, pero el término "educación especial" generalmente se usa para indicar específicamente la instrucción de los estudiantes con discapacidades. La educación para dotados se maneja por separado. (Amezcuca, 2014)

Mientras que la educación especial está diseñada específicamente para estudiantes con necesidades especiales, la educación correctiva se puede diseñar para cualquier estudiante, con o sin necesidades especiales; el rasgo definitorio es simplemente que han llegado a un punto de falta de preparación, independientemente de por qué. Por ejemplo, incluso personas

de alta inteligencia pueden estar menos preparadas si su educación se ve interrumpida, por ejemplo, por desplazamiento interno durante un desorden civil o una guerra. (Florian, 2017)

En la mayoría de los países desarrollados, los educadores modifican los métodos y entornos de enseñanza de modo que la cantidad máxima de estudiantes se atienda en entornos de educación general. La integración puede reducir los estigmas sociales y mejorar el rendimiento académico de muchos estudiantes. (Florian, 2017)

Lo opuesto a la educación especial es la educación general. La educación general es el plan de estudios estándar presentado sin métodos o apoyos de enseñanza especiales. Los estudiantes que reciben servicios de educación especial pueden inscribirse en un entorno de educación general para aprender junto con los estudiantes sin discapacidades.

Dentro de las discapacidades permanentes se encuentran las siguientes:

- **Discapacidad Auditiva**

La pérdida de audición, también conocida como discapacidad auditiva, es una incapacidad parcial o total para escuchar. Una persona sorda tiene poco o ningún oído. La pérdida de audición puede ocurrir en uno o ambos oídos. En los niños, los problemas auditivos pueden afectar la capacidad de aprender el lenguaje hablado y en los adultos puede causar dificultades relacionadas con el trabajo. La pérdida de audición puede ser temporal o permanente.

La pérdida de audición puede ser causada por una serie de factores, que incluyen: genética, envejecimiento, exposición al ruido, algunas infecciones, complicaciones en el nacimiento, traumatismo en el oído y ciertos medicamentos o toxinas. Una afección común que provoca pérdida de audición es la infección crónica del oído. Ciertas infecciones durante el embarazo, como la sífilis y la rubéola, también pueden causar pérdida de audición en el niño. (Cedeño & Zambrano, 2018). Puede dividirse en sordera, que es la pérdida auditiva mayor de 70 decibeles que les permite oír solo ruidos fuertes del ambiente y la hipoacusia que

es la pérdida auditiva de superficial a moderada en ambos oídos, menor de 70 decibeles, o en sólo un oído. (Cedeño & Zambrano, 2018)

- **Discapacidad Intelectual**

La discapacidad intelectual, una vez llamada retraso mental, se caracteriza por una inteligencia o capacidad mental por debajo del promedio y una falta de habilidades necesarias para la vida cotidiana. Las personas con discapacidad intelectual pueden aprender y desarrollar nuevas habilidades, pero lo hacen más lentamente. Hay diversos grados de discapacidad intelectual, que van de leve a profunda. (Cedeño & Zambrano, 2018)

- **Discapacidad Motriz**

Aquí se presentan dificultades en el control del movimiento y la postura de la persona, en determinados grupos musculares y en diferentes niveles, hay dos tipos principales de discapacidades motrices. Un individuo puede tener dificultad para coordinar los músculos grandes, como los músculos de los brazos y las piernas, y tener lo que se llama una discapacidad motora gruesa. Por otro lado, una persona puede tener dificultades para usar grupos musculares más pequeños, como los que tiene en sus manos, y tener una discapacidad motora fina. La disfunción puede ser el resultado de una serie de condiciones diferentes, que incluyen: lesión cerebral traumática, retraso en el desarrollo, condiciones neurológicas (por ejemplo, parálisis cerebral), complicaciones durante el embarazo y otras enfermedades / trastornos relacionados con el sistema neurológico, por ejemplo, espina bífida, artritis reumatoide juvenil o artrogriposis entre algunas. (Cedeño & Zambrano, 2018).

Los niños con discapacidades motrices gruesas pueden tener poca coordinación mano-ojo, ser torpes, tropezarse con cosas, tropezarse o caerse, o tener dificultad para asignar los músculos a tareas específicas y / o coordinarlos durante las actividades. Estas personas

pueden tener dificultades con actividades físicas como correr, saltar, escalar, bailar o andar en bicicleta.

- **Discapacidad Visual**

Disminución significativa de la agudeza o campo visual; incluye personas que tienen ceguera y baja visión, la primera es la falta o pérdida del sentido de la vista y es una condición generalmente permanente, la segunda en cambio es una discapacidad con corrección común, que impide que la persona planifique o ejecute visualmente una tarea, pero que permite mejorar la operación mediante el uso de ayudas ópticas y no ópticas y / o adaptaciones del entorno. (Cedeño & Zambrano, 2018)

Dentro de las discapacidades transitorias se encuentran las siguientes:

- **Los problemas de aprendizaje:**

Los problemas de aprendizaje se refieren a una serie de trastornos que pueden afectar la adquisición, organización, retención, comprensión o uso de información verbal o no verbal. Estos trastornos afectan el aprendizaje en individuos que de otra manera demuestran al menos habilidades promedio esenciales para pensar y/o razonar.

- **Área de lenguaje**

Se presenta alteración en la adquisición o desarrollo del lenguaje, tanto en su expresión como en su comprensión.

- **Área de conducta:**

Atención a niños y jóvenes inadaptados sociales.

La Educación Especial y el síndrome de deterioro

La Educación Especial es un servicio que atiende a estudiantes con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, como se mencionó anteriormente, estas

necesidades requieren una preparación más extensa y profunda del maestro sobre aspectos de desarrollo infantil y juvenil, metodología, pedagogía, psicología, educación programas, etc. para poder dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de los estudiantes (Florian, 2017).

El maestro de Educación Especial no escapa de todos los aspectos mencionados anteriormente, y además de ellos, son propensos a vivir un estrés adicional debido a la naturaleza del trabajo y los problemas asociados con los estudiantes especiales. Otro aspecto que diferencia la educación especial de la educación regular es, según Morales (2017) la falta de control que existe en los avances educativos de los estudiantes con discapacidad, causándoles dificultades afectivas, motivacionales y de comportamiento que perjudican su personalidad y eficiencia laboral.

El mencionado autor también señala que la mitad de los docentes abandonan la docencia en los primeros 7 años de servicio, en educación general el promedio anual es del 6 al 8%, sin embargo, en educación especial el promedio es del 10% en los primeros 6 años de servicio, y 6% en los siguientes 6 años.

Una de las implicaciones más importantes que se refleja en las instituciones educativas es la falta de compromiso del personal que trabaja allí. Billingsley y Cross (2014) realizaron una investigación para conocer el grado de compromiso que tienen los maestros de educación especial dentro de sus escuelas, y que presentan el síndrome de deterioro.

En ella detectaron que el trabajo satisfactorio y el compromiso ocurren simultáneamente, así mismo el docente que se siente insatisfecho se relaciona con un alto estrés que genera ausentismo y enfermedad. La satisfacción laboral y el compromiso aumentan con la edad y la experiencia, contribuyendo a la permanencia del maestro en el trabajo, convirtiéndose en una fuerza e importante. Aun así, los maestros de educación especial tienden a tener menos

satisfacción y compromiso laboral que aquellos en las escuelas regulares (Billingsley & Cross, 2014).

Las variables que contribuyen a una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso son: el apoyo del líder al personal, su orientación en el trabajo y los bajos niveles de conflicto de roles y estrés. Cabe mencionar que en este estudio se encontró que los maestros que recibieron apoyo de sus supervisores también sufren menos síndrome de deterioro

Finalmente, el comportamiento del director afecta la motivación, la moral, los niveles de estrés y la satisfacción laboral. Además, la cantidad de estrés que experimentan los profesores de educación especial dependerá de la discapacidad con la que trabajan, por ejemplo, el mayor grado de estrés se encontró en los docentes que trabajaron con discapacidad auditiva y visual en los niveles primario y secundario, discapacidad intelectual en el nivel secundario, trastornos conductuales y emocionales en el nivel secundario, problemas de lenguaje en el nivel secundario. (Conley & You, 2017).

Diagnóstico de la comunidad

La Fundación es una organización sin fines de lucro, que no está vinculada a ningún partido político o denominación religiosa. Este trabajo detalla específicamente las experiencias recibidas en el grupo de colaboradores de Guayaquil. Su trabajo ha estado interviniendo en la vida de sus miembros durante más de 50 años a través de diferentes niveles, desde la Unidad Educativa hasta el Centro de Formación Profesional (CEVE), donde se fortalecen las capacidades y habilidades que permiten una inclusión social, educativa y laboral. Muchos de estos jóvenes han logrado obtener empleos en varias empresas en la ciudad, convirtiéndose en apoyo financiero para sus familias.

Como ONG, una gran parte de su financiamiento ha dependido de donaciones y alianzas, ya que el 99% de sus estudiantes no pueden pagar los costos de pensión y matrícula en su

totalidad. Los programas de asistencia con el Gobierno Nacional han permitido cubrir 25 nombramientos y 4 contratos a docentes, además de becas parciales para Educación Especial proporcionadas por la Municipalidad de Guayaquil (Dirección de Acción Social y Educación, DASE) (Pincay, 2016).

Entre las alianzas más exitosas están: Sweet & Coffee, donde por cada taza de café hay un ingreso directo para la fundación; Norlop JWT, que proporciona a la fundación sus servicios para la imagen gráfica y las campañas de la institución; TAGSA, que tiene un acuerdo para asesorar sobre inclusión laboral con jóvenes de CEVE durante 14 años; y Corporación El Rosado, quienes permiten que la fundación venda sus camisetas con su logotipo (Pincay, 2016).

También se han logrado alianzas educativas con aproximadamente 75 escuelas, para la integración de estudiantes y con institutos de educación superior, como la Universidad de Casa Grande, que ofrece pasantes y estudiantes para ayudar en diversas áreas de la fundación. Estas alianzas han sido históricamente muy útiles, ya que ayudan a cubrir parte del presupuesto operativo anual.

Actualmente, FASINARM tiene la siguiente cantidad de alumnos y docentes:

- La Unidad Educativa Especializada: recibe a 208 estudiantes
- El CEVE atiende a 76 jóvenes y adultos con discapacidad intelectual o auditiva
- Entre el personal Administrativo y Docentes laboran 64

Capítulo III

Metodología

La metodología que se aplicó a la investigación “Análisis de los factores que influyen sobre la motivación laboral en los empleados de la Fundación FASINARM” fue tratada de tal manera que explicó la problemática evidenciada y por ende la forma como se obtuvieron los resultados. La presente investigación es de tipo descriptivo, analizando el fenómeno estudiado a través de sus rasgos más determinantes. El enfoque utilizado fue el cuantitativo y las técnicas de recolección de datos utilizadas para obtener la información primaria fueron la encuesta y la observación.

Enfoque de investigación

El enfoque utilizado es cuantitativo pues se analizarán los aspectos internos de la Fundación y las fuerzas que influyen en la motivación de sus colaboradores. Planteando preguntas relacionadas con la problemática expuesta, donde se observarán los hechos que afectan a este estudio con el fin de reconstruir las partes que conforman el problema mediante encuestas al personal.

El presente trabajo utiliza el enfoque cuantitativo, por ende fue elemental recopilar información de cada una de las variables a través de la indagación y conocer la situación de la manera más real posible, lo cual resulta necesario en una institución como FASINARM, pues es una entidad sin fines de lucro que enfrenta una problemática diferente a la que usualmente atraviesan las organizaciones que buscan réditos monetarios.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación que se realizó es de tipo transversal, no experimental, pues no se manipulan variables (Bernal, 2015). La investigación no experimental es una investigación que carece de la manipulación de una variable independiente o la asignación

aleatoria de participantes a cierto tipo de condiciones .En las ciencias sociales, un estudio transversal (también conocido como análisis transversal, estudio transversal, estudio de prevalencia) es un tipo de estudio observacional que analiza los datos de una población, o un subconjunto representativo, en un periodo específico de tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Población y muestra

Según Bernal (2015) la población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación” (pg.160). La población considerada para este estudio fue todo el personal que labora en Fundación FASINARM bajo situación de dependencia, cifra que alcanza las 64 personas. Muestra es el segmento de la población que se escoge para realizar la investigación, el tamaño de la muestra debe calcularse usando la estadística, y será utilizado el método de muestreo probabilístico. Como la población es menor a 100, población y muestra son iguales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Técnicas e instrumentos de investigación.

Las técnicas del levantamiento de información fueron la observación directa y la encuesta. El instrumento utilizado fue el cuestionario validado por el tutor de la investigación. Las preguntas fueron escogidas con la intención de desarrollar los objetivos de la investigación, cuyo principal propósito es identificar los factores que inciden en la motivación laboral de los trabajadores de FASINARM. El grupo de trabajadores de FASINARM está conformado por 64 personas. El personal de FASINARM se encuentra mayoritariamente conformado por mujeres, la mayor parte de los colaboradores lleva muchos años trabajando en la fundación y en su mayoría poseen licenciaturas y maestrías.

Los resultados de la encuesta se exponen a continuación

Encuesta

1. Edad

Tabla 1. *Edad*

Edades	Encuestados (n)	Porcentaje (%)
Menos de 29 años	10	16%
Entre 30 a 44 años	21	33%
Mayor de 45 años	33	51%
Total	64	100%

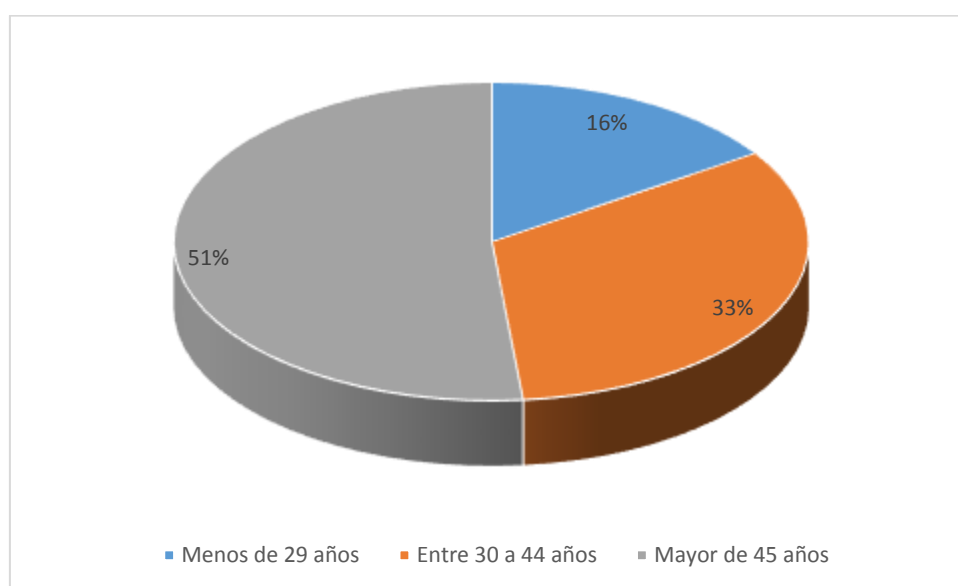


Figura 2. *Edad*

Análisis

La mayor parte del personal encuestado sobrepasa los 45 años de edad, lo cual describe la mayoría de personas que trabaja en la fundación FASINARM como personas maduras que se encuentran en la medianía de edad, vale la pena mencionar que muchos de los colaboradores

ingresaron mucho tiempo atrás, por otro lado la fundación prefiere que sus colaboradores tengan estabilidad laboral.

2. Sexo

Tabla 2. *Sexo*

Sexo	Encuestados (n)	Porcentaje
		(%)
Mujeres	53	83%
Hombres	11	17%
Total	64	100%

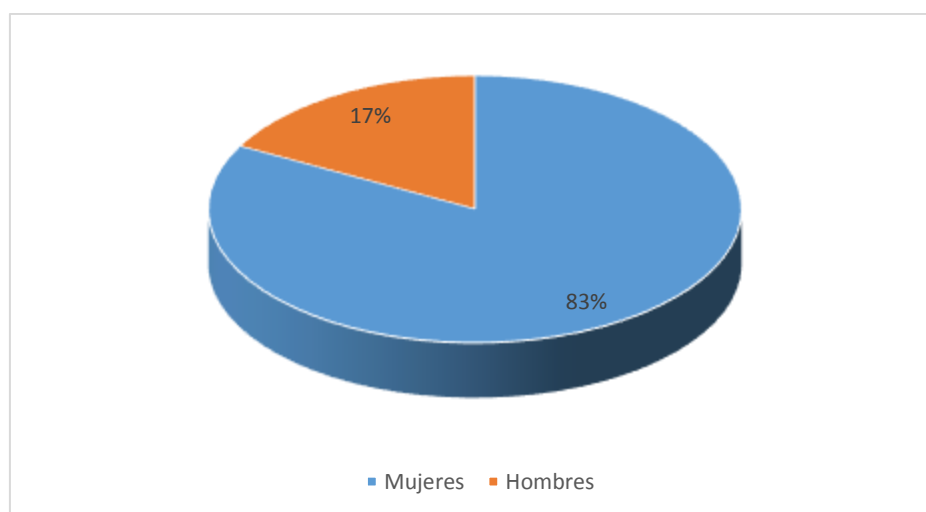


Figura 3. *Sexo*

Análisis

La mayor parte del personal encuestado pertenece al sexo femenino, representando al 83% de todos los encuestados. Los varones son el 17% de la muestra. En la sociedad ecuatoriana, los trabajos relacionados con las actividades de cuidado tradicionalmente han sido

relacionados con las mujeres y posiblemente este es uno de los motivos por los cuales son mayoría en la institución.

3. Escolaridad

Tabla 3 *Escolaridad*

Escolaridad	Encuestados (n)	Porcentaje
		(%)
Bachiller	7	11%
Tecnólogo	5	7%
Licenciado	26	41%
Maestría	18	28%
Otros Títulos	8	13%
Total	64	100%

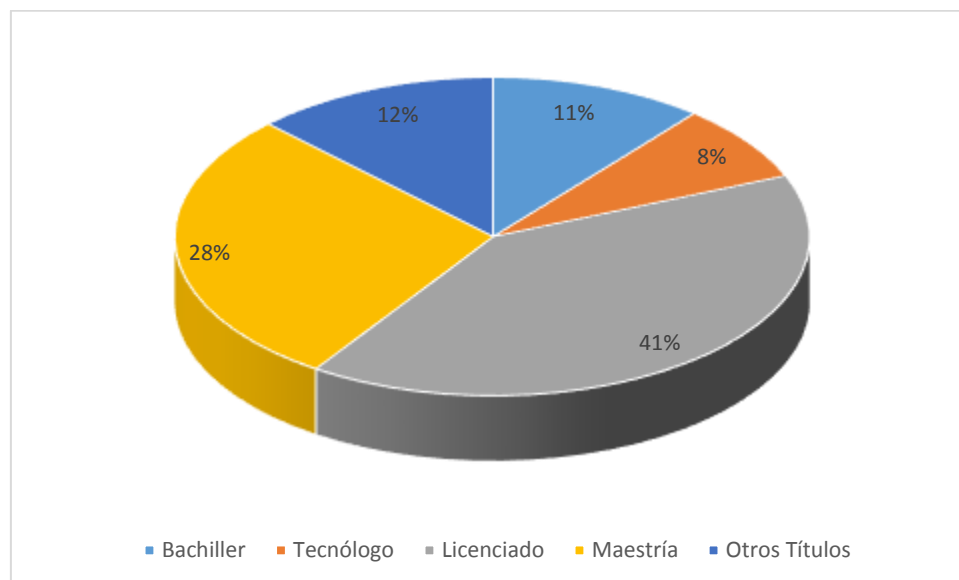


Figura 4. *Escolaridad*

Análisis

La mayor parte del personal encuestado posee título de licenciado, esta titulación es poseída por el 41% del personal, resulta notorio el número de personas que poseen maestrías,

pues estas alcanzan el 28% de los encuestados, un 11% de los sujetos posee título de bachiller. Por lo anterior se deduce que la fundación FASINARM prefiere contratar personal altamente calificado y con formación de tercer y cuarto nivel.

4. Años de Experiencia

Tabla 4 *Experiencia*

Experiencia	Encuestados (n)	Porcentaje (%)
Menos de 5 años	13	20%
De 5 a 10 años	8	13%
Más de 10 años	43	67%
Total	64	100%

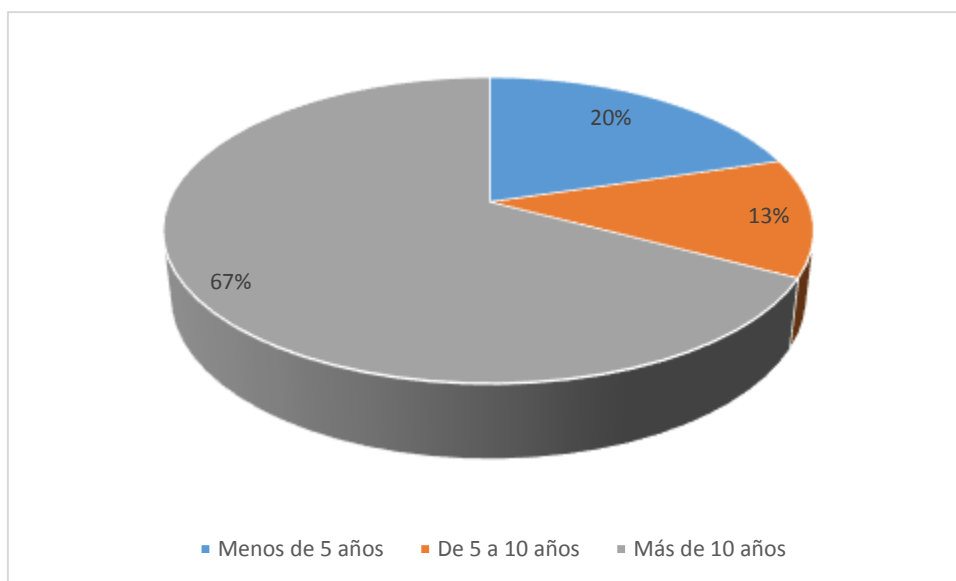


Figura 5. *Experiencia*

Análisis

La mayor parte del personal encuestado posee más de 10 años de experiencia, estando este grupo conformado por el 67% de la muestra, un 13% se encuentra en el rango que va de 5 a

10 años de experiencia y solo el 20% tiene menos de 5 años de experiencia. El personal entrevistado posee en su mayoría varios años de experiencia profesional.

5. Tiempo en el Cargo

Tabla 5 *Tiempo en el Cargo*

Tiempo en el cargo	Encuestados (n)	Porcentaje
		(%)
Menos de 1 año	0	0%
De 1 a 5 años	26	41%
Más de 5 años	38	59%
Total	64	100%

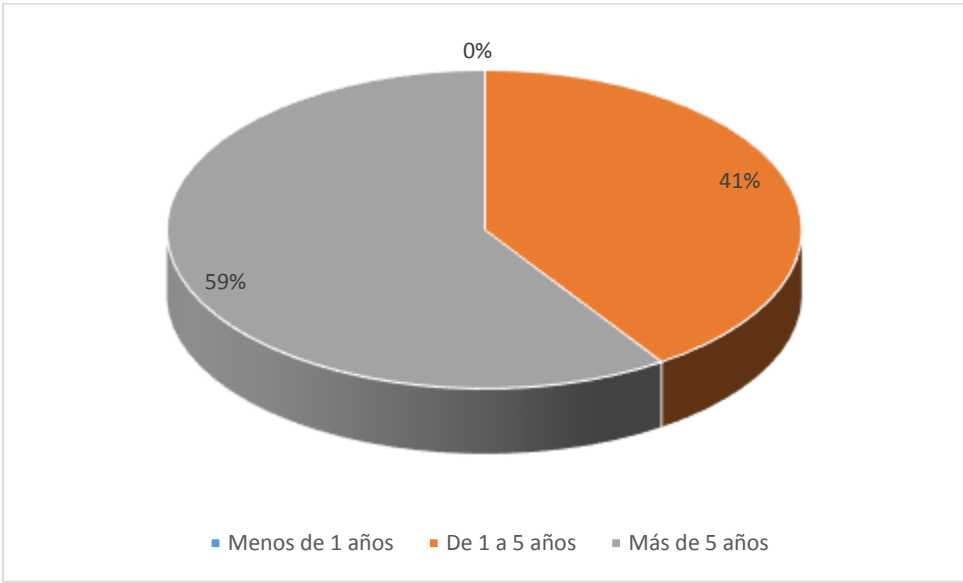


Figura 6. *Tiempo en el Cargo*

Análisis

Ninguno de los encuestados tiene menos de 1 año en el cargo, el 41% de la muestra se ubica en el rango de 1 a 5 años de experiencia y el 59% posee más de 5 años de experiencia,

con lo cual se confirma que el personal se encuentra bien formado y conoce su trabajo. Lo anterior indica que la mayor parte del personal se siente vinculado a la institución y prefieren permanecer en ella.

6. ¿Cree usted que el salario es importante para estar motivado?

Tabla 6 *Influencia del Salario*

Influencia del Salario	Encuestados (n)	Porcentaje
		(%)
Totalmente de acuerdo	32	50%
De acuerdo	29	45%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	5%
Total	64	100%

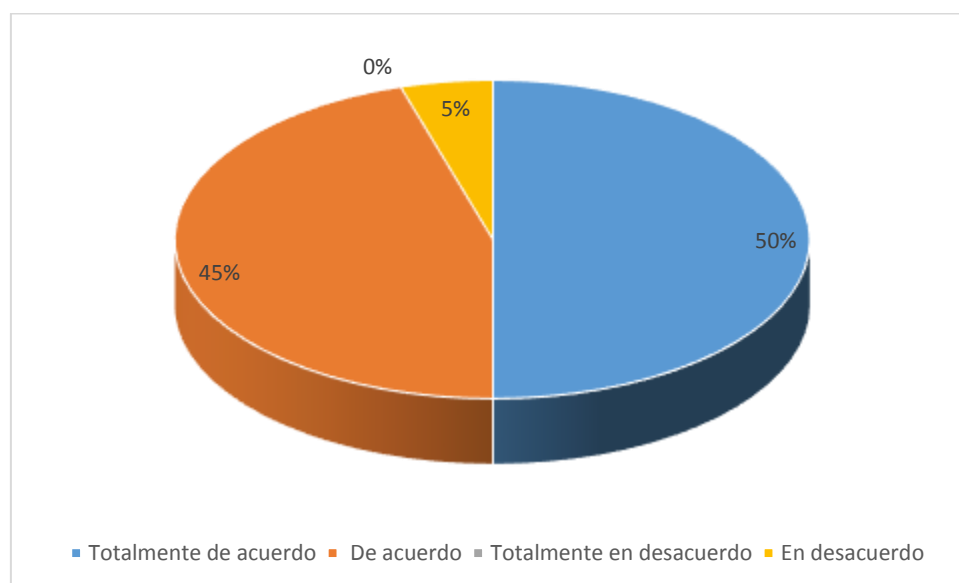


Figura 7. *Influencia del Salario*

Análisis

La mitad de los encuestados está totalmente de acuerdo con que el salario es importante para estar motivado, mientras que un 45% se encuentra de acuerdo con esta

afirmación, solo un 5% encuentra en desacuerdo. El salario es uno de los principales motivadores externos en la mayoría de instituciones, aunque ciertos autores manifiestan que en las instituciones sin fines de lucro, como es el caso de la Fundación FASINARM prevalece la motivación intrínseca.

7. ¿Cree usted que los beneficios sociales son importantes para estar motivado?

Tabla 7 Beneficios Sociales

Beneficios sociales	Encuestados (n)	Porcentaje
		(%)
Totalmente de acuerdo	32	50%
De acuerdo	26	40%
Totalmente en desacuerdo	3	5%
En Desacuerdo	3	5%
Total	64	100%

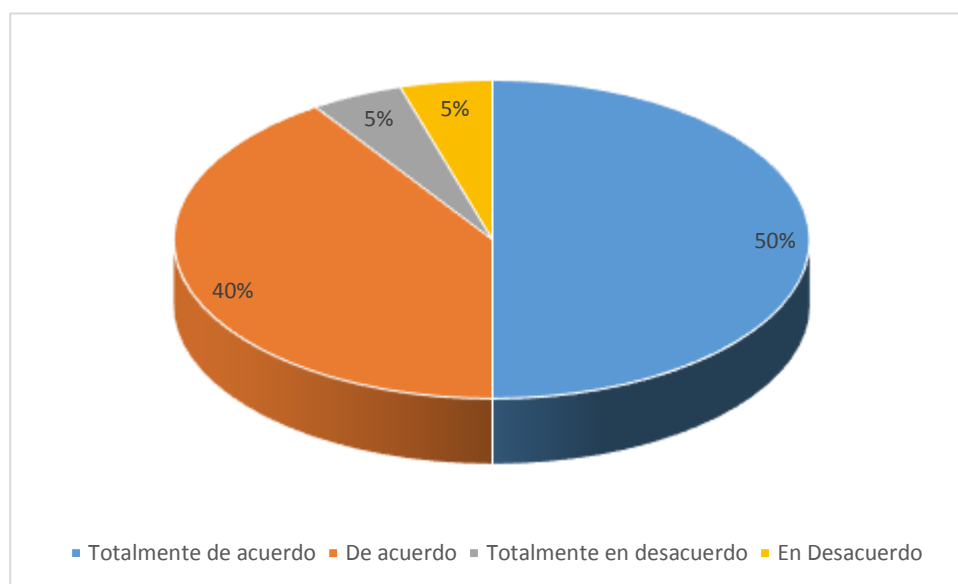


Figura 8. Beneficios Sociales

Análisis

La mitad de los encuestados opinan que están totalmente de acuerdo con la aseveración de que los beneficios sociales son importantes para estar motivado, un 40% se encuentra de

acuerdo. Los beneficios sociales son otros de los motivadores externos que generalmente tienen gran incidencia en la permanencia o preferencia de los trabajadores en un empleo.

8. ¿Cree usted que la estabilidad y seguridad son importantes para estar motivados?

Tabla 8 Estabilidad y Seguridad

Estabilidad y Seguridad	Encuestados (n)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	45	70%
De acuerdo	16	25%
Totalmente en desacuerdo	3	5%
En desacuerdo	0	0%
Total	64	100%

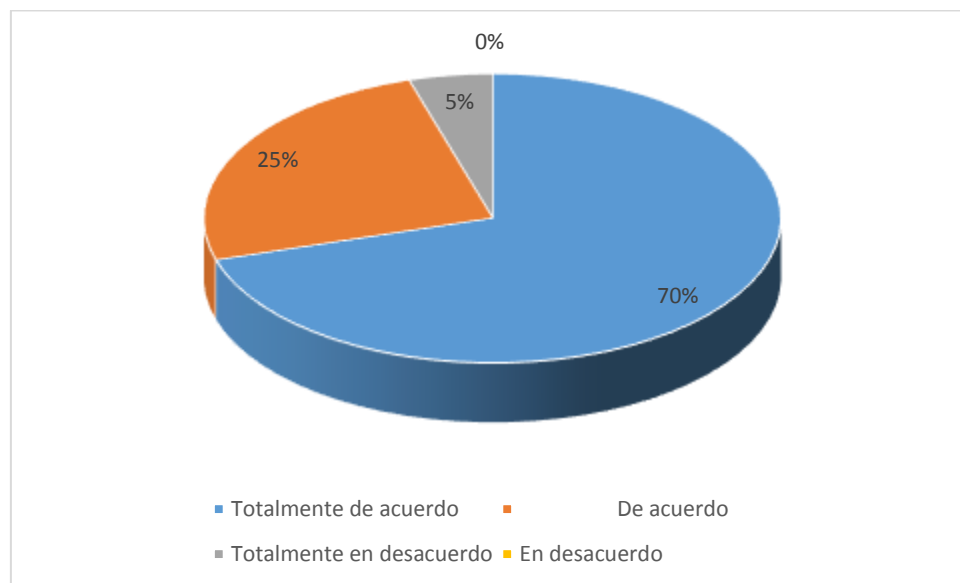


Figura 9. Estabilidad y Seguridad

Análisis

El 70% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo de que la estabilidad y seguridad son importantes para estar motivados, mientras un 25% se encuentra de acuerdo

con dicha aseveración, un 5% se encuentra totalmente en desacuerdo con la misma. Es un hecho de que la estabilidad y seguridad laboral son unos de los principales motivadores extrínsecos de los trabajadores, sobre todo en los que trabaja en el sector público o en organizaciones sin fines de lucro

9. ¿Cree usted que el clima laboral es un factor importante para estar motivado?

Tabla 9 *Clima Laboral*

Clima Laboral	Encuestados (n)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	43	67%
De acuerdo	21	33%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	64	100%

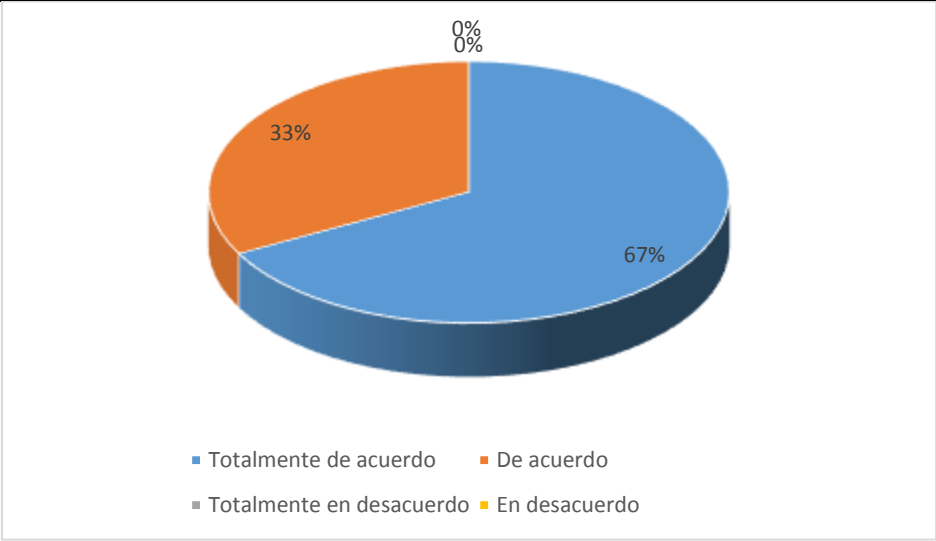


Figura 10. *Clima Laboral*

Análisis

La totalidad del personal encuestado cree que el clima laboral es un factor importante para estar motivado, estando totalmente de acuerdo el 67% y de acuerdo el 33%. La evaluación colectiva de los empleados del entorno de trabajo de la organización tiene en cuenta muchas

dimensiones de la situación, así como el impacto psicológico del medio ambiente. Por ejemplo, las propiedades específicas del trabajo, como la claridad de roles, la carga de trabajo y otros aspectos exclusivos del trabajo específico de una persona.

10. ¿Cree usted que el desarrollo profesional es importante para estar motivado?

Tabla 10 *Desarrollo Profesional*

Desarrollo Profesional	Encuestados (n)	Porcentaje
		(%)
Totalmente de acuerdo	37	58%
Desacuerdo	27	42%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	64	100%

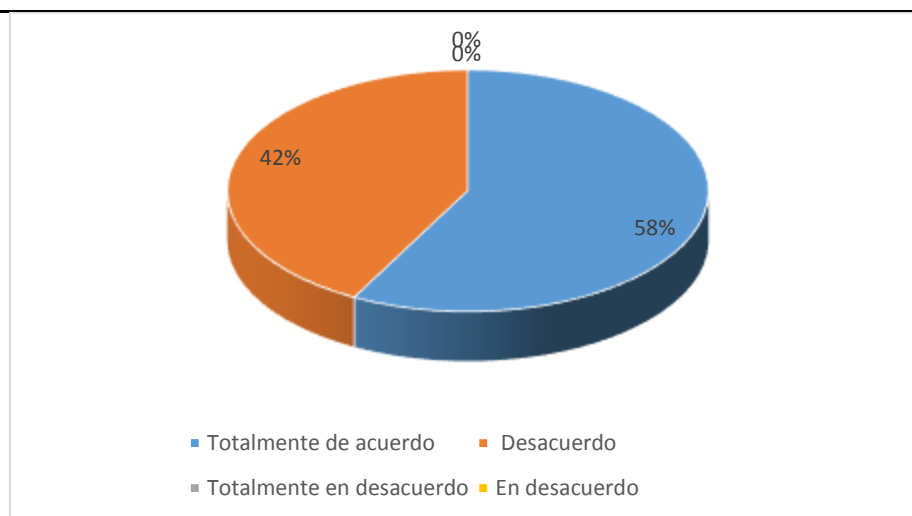


Figura 11. *Desarrollo Profesional*

Análisis

La totalidad del personal encuestado cree que el desarrollo profesional es importante para estar motivado, estando el 58% totalmente de acuerdo con esta aseveración, mientras el 42% se encuentra de acuerdo con la misma. El término desarrollo profesional se puede usar en referencia a una amplia variedad de capacitación especializada, educación formal o

aprendizaje profesional avanzado con la intención de ayudar al individuo a mejorar su conocimiento, competencia, habilidad y efectividad profesional.

11. ¿Siente que su trabajo es físicamente agotador?

Tabla 11 *Trabajo Agotador*

Trabajo Agotador	Encuestados (n)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	3	5%
De acuerdo	21	33%
Totalmente en desacuerdo	16	25%
En desacuerdo	24	37%
Total	64	100%

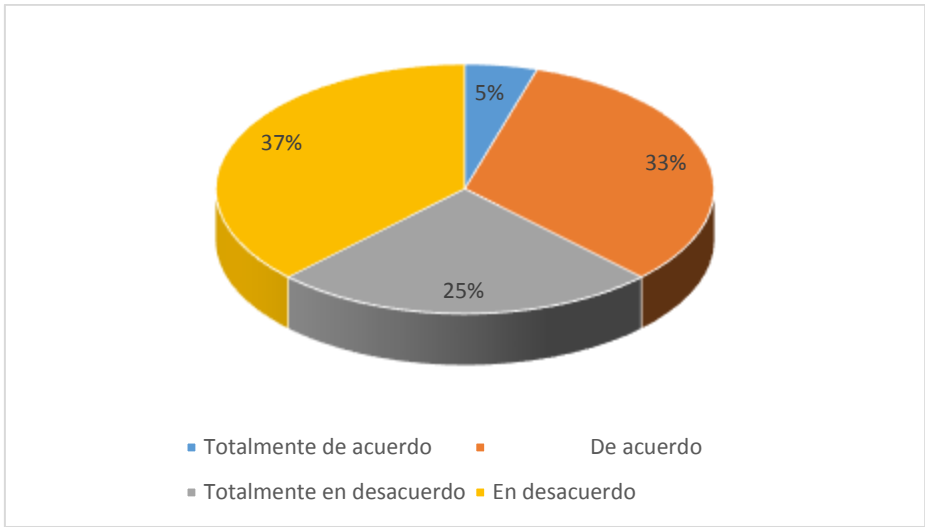


Figura 12. *Trabajo Agotador*

Análisis

Un 5% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que su trabajo es físicamente agotador, mientras un 33% se encuentra de acuerdo con esta afirmación, el 25% se encuentra totalmente en desacuerdo y el 37% restante está en desacuerdo. En base a los resultados de la encuesta se deduce que en general no encuentra a su trabajo

físicamente agotador, para verificar si el trabajo es emocionalmente agotador se realizó la siguiente pregunta

12. ¿Siente que su trabajo es emocionalmente agotador?

Tabla 12: *Trabajo Emocionalmente Agotador*

Trabajo Emocionalmente Agotador	Encuestados (n)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	7	11%
De acuerdo	24	38%
Totalmente en desacuerdo	6	9%
En desacuerdo	27	42%
Total	64	100%

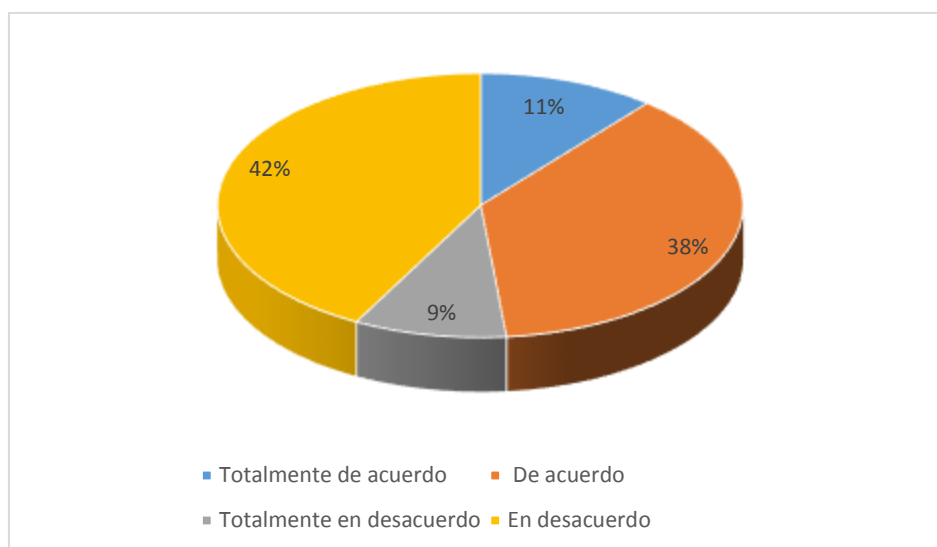


Figura 13. *Trabajo Emocionalmente Agotado*

Análisis

La mayor parte del personal encuestado no piensa que su trabajo sea emocionalmente agotador, por lo cual se descarta que el desgaste emocional provoque una forma de estrés laboral que afecte en la motivación de los trabajadores de Fundación FASINARM.

13. ¿Siente que su trabajo está influyendo positivamente en la vida de las personas?

Tabla 13: *Trabajo Influye positivamente*

Trabajo Influye positivamente	Encuestados (n)	Porcentaje
		(%)
Totalmente de acuerdo	37	57%
De acuerdo	21	33%
Totalmente en desacuerdo	3	5%
En desacuerdo	3	5%
Total	64	100%

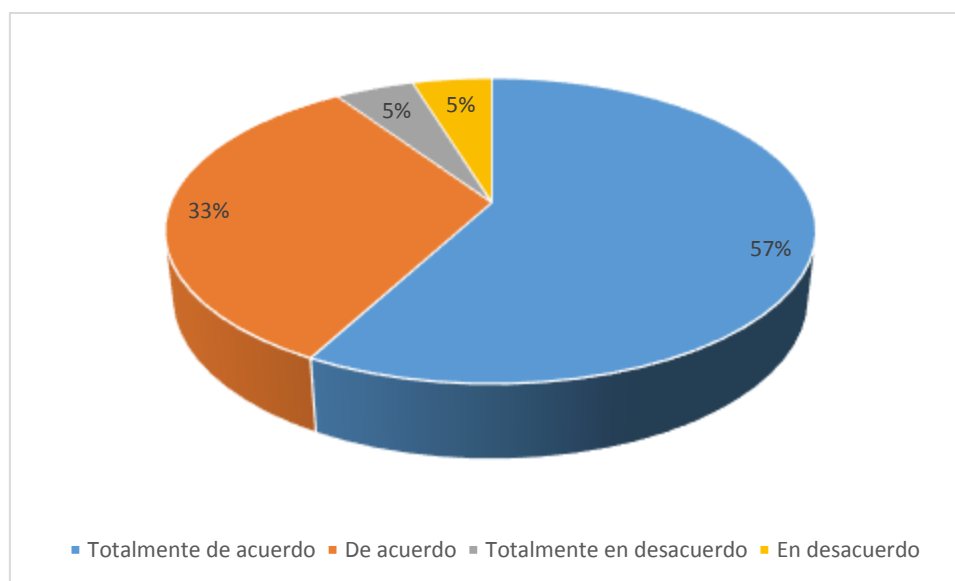


Figura 14. *Trabajo Influye positivamente*

Análisis

La mayor parte del personal encuestado piensa que está influyendo positivamente en la vida de las personas estando totalmente de acuerdo con esta afirmación un 57%, mientras que un 33% está de acuerdo con la misma. El hecho de que la mayoría encuentre sentido al trabajo

que realizan al influir con este positivamente en las personas con habilidades especiales con quienes laboran indica un alto grado de motivación intrínseca en este aspecto.

14. ¿Siente que se ha vuelto más sensible con este trabajo?

Tabla 14: *Sensibilidad*

Influencia del Salario	Encuestados (n)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	26	40%
De acuerdo	32	50%
Totalmente en desacuerdo	3	5%
En desacuerdo	3	5%
Total	64	100%

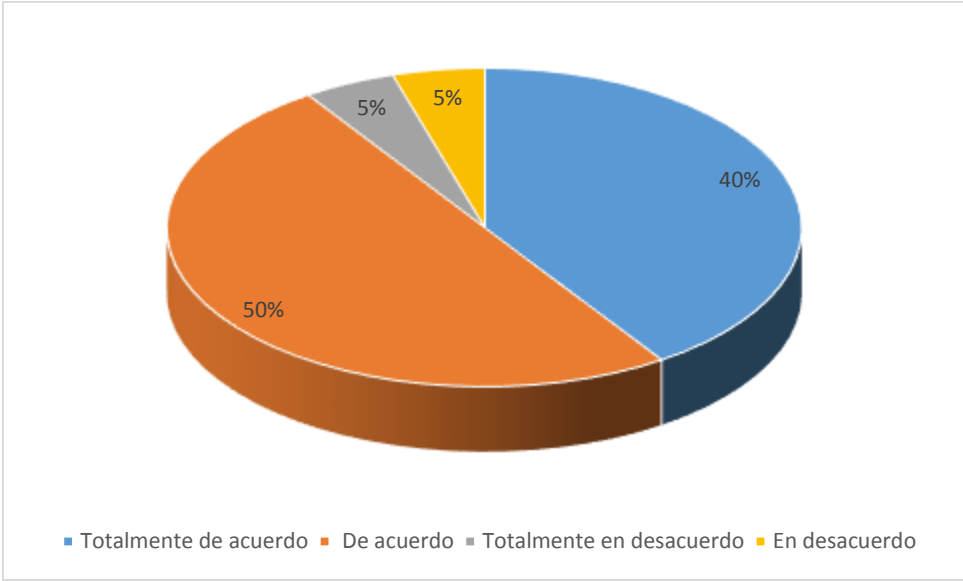


Figura 15. *Sensibilidad*

Análisis

La mayor parte del personal encuestado siente que se ha vuelto más sensible con este trabajo, lo cual indica que su trabajo ha contribuido en su formación no solo profesional sino como personas, gracias a la experiencia que surge de la interacción con su trabajo.

15. ¿Se encuentra satisfecho con su trabajo?

Tabla 15: *Satisfacción Laboral*

Satisfacción Laboral	Encuestados (n)	Porcentaje
		(%)
Totalmente de acuerdo	37	58%
De acuerdo	24	37%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	5%
Total	64	100%

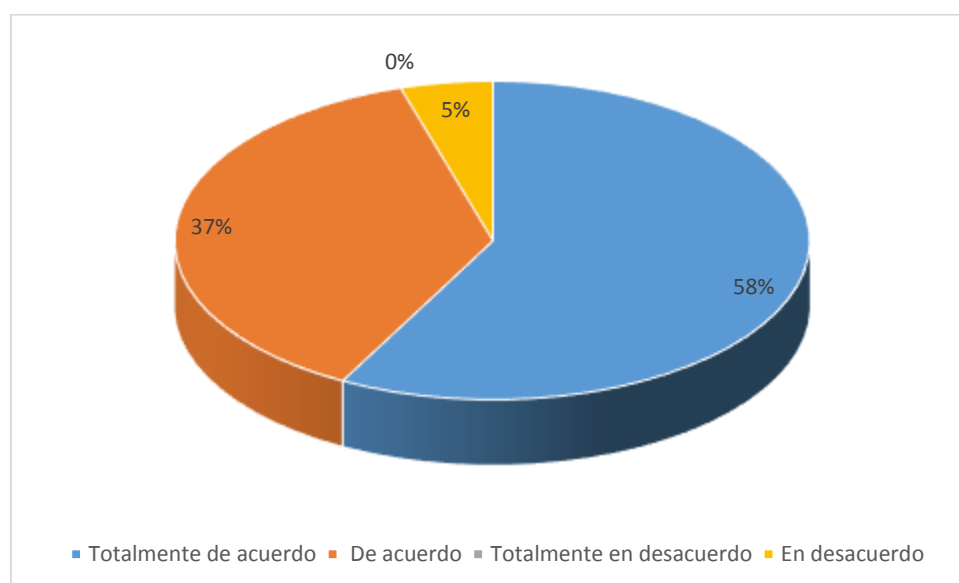


Figura 16. *Satisfacción Laboral*

Análisis

La mayor parte del personal encuestado se encuentra satisfecho con su trabajo, dado que la satisfacción laboral también se puede ver dentro del contexto más amplio de la variedad de cuestiones que afectan la experiencia laboral de un individuo o su calidad de vida laboral. Se

puede deducir que los trabajadores de la fundación se encuentran motivados al menos de forma intrínseca con las labores bajo su responsabilidad.

Interpretación de los resultados de la encuesta

La encuesta al personal que trabaja en la Fundación FASINARM, sirvió para aclarar y conocer de primera fuente los principales motivos que impulsan al personal en la realización de su trabajo. Un aspecto que resulta notorio al ver los resultados de la encuesta es el grado de compromiso y aprecio por la institución que posee su personal. La mayor parte del personal encuestado sobrepasa los 45 años de edad, lo cual describe la mayoría de personas que trabaja en la fundación FASINARM como personas maduras que se encuentran en la medianía de edad. Una plantilla con una media de edad avanzada no es sinónimo, en absoluto, de una merma de la calidad del equipo de trabajo, sino más bien lo contrario pues se gana en experiencia, sensatez y sentido común (Díaz M. , 2016).

El personal se encuentra conformado por mujeres en un 83%. Desde sus inicios la fundación FASINARM ha tenido una mayoría de integrantes conformada por el sexo femenino, pues fueron mujeres las que fundaron esta institución sin fines de lucro como respuesta a una necesidad no satisfecha por el Estado. La mayor parte del personal encuestado posee título de licenciado, esta titulación es poseída por el 41% del personal, resulta notorio el número de personas que poseen maestrías, pues estas alcanzan el 28% de los encuestados, un 11% de los sujetos posee título de bachiller.

El alto grado de educación que presenta el personal de la Fundación FASINARM dice mucho sobre la motivación laboral en la institución pues oportunidades laborales no faltan a los profesionales altamente cualificados y como reveló la siguiente pregunta de la encuesta, con un alto grado de experiencia, La mayor parte del personal encuestado posee más de 10 años de experiencia, estando este grupo conformado por el 67% de la muestra, un 13% se encuentra en el rango que va de 5 a 10 años de experiencia y solo el 20% tiene

menos de 5 años de experiencia. Permanece varios años en este tipo de actividad implica que mucha de la motivación que mueve a los empleados es de tipo intrínseco. Ninguno de los encuestados tiene menos de 1 año en el cargo, el 41% de la muestra se ubica en el rango de 1 a 5 años laborando en la institución y el 59% posee más de 5 años en la misma, con lo cual se confirma que el personal se encuentra bien formado y conoce su trabajo.

Sin embargo el 95% de los encuestados consideró al salario como un factor muy importante para estar motivado, solo un 5% se encuentra en desacuerdo con esta aseveración siendo este el principal motivo que genera predisposición y entusiasmo para realizar su trabajo, lo que constituye una de las formas de motivación extrínseca por su relación con el incentivo monetario que recibe el trabajador, esta forma de motivación se liga a la satisfacción de necesidades básicas que manifiesta Maslow en sus dos primeros estratos de la pirámide de necesidades.

Otro factor en que un 95% por ciento de los encuestados encontraron importante es el de los beneficios sociales, así mismo la estabilidad laboral es otro factor que liga a los colaboradores con la institución, pues como ya se explicó anteriormente, la mayoría de los empleados lleva muchos años trabajando en la organización. La estabilidad laboral bien gestionada puede generar en los trabajadores el sentimiento de pertenencia a una empresa y unos proyectos que merecen la pena, por los que tiene cuenta luchar. Otro factor de importancia en el que todos los colaboradores coinciden es en desarrollo profesional.

Por otro lado, la estabilidad laboral genera un mayor conocimiento de los responsables de la institución sobre la realidad personal que mueve la motivación de los trabajadores. El trato es una fuente de conocimiento de cuáles son los incentivos que mueven el comportamiento de cada uno de los miembros de la institución.

Otro factor importante es el clima laboral. La totalidad del personal encuestado cree que el clima laboral es un factor importante para estar motivado, estando totalmente de acuerdo el 67% y de acuerdo el 33%. La motivación laboral en el ambiente organizacional sirve para que los trabajadores tengan mayor satisfacción laboral y la felicidad en el trabajo crezca. De esta manera, no sólo es beneficioso a nivel personal e individual, sino que la productividad laboral también se verá recompensada.

En las últimas preguntas de la encuesta se trató de investigar si el grado de agotamiento o estrés laboral entre los colaboradores era considerable. Un 4% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que su trabajo es físicamente agotador, mientras un 33% se encuentra de acuerdo con esta afirmación, el 25% se encuentra totalmente en desacuerdo y el 38% restante está en desacuerdo.

En cuanto a la parte emocional, los resultados mostraron que la mayoría de los colaboradores no encuentran su trabajo emocionalmente agotador. Un hecho alentador en cuanto a la salud mental de los colaboradores es que la mayor parte del personal encuestado piensa que está influyendo positivamente en la vida de las personas estando totalmente de acuerdo con esta afirmación un 57%, mientras que un 33% está de acuerdo con la misma. La mayoría del personal opina que se ha vuelto más sensible con este trabajo.

Por último el factor más importante de todos es que la mayoría de trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo, con lo cual se descarta que en la institución existan muchos casos de Síndrome del Deterioro, que como anteriormente quedó expuesto, es una dolencia que suele influir en la motivación de las personas que trabajan con niños especiales.

Capítulo IV

Propuesta

Antecedentes de la propuesta

Al conocer el tipo de motivación predominante en la organización, la motivación extrínseca, representada en este estudio por el salario y conocida a nivel teórico, como INCENTIVO, capaz de mejorar y mantener, actitudes positivas dirigidas al buen desempeño de los colaboradores, se pone énfasis en las intervenciones destinadas a fortalecer el otro aspecto de la motivación, la motivación intrínseca o la motivación en sí misma.

La motivación intrínseca es realmente un recurso real que potencia la gestión del talento humano y no se usa tradicionalmente, por lo tanto, sigue siendo un diamante en bruto para ser explotado. La contribución para hacer cambios profundos y significativos en las organizaciones es el desarrollo de la motivación intrínseca de los colaboradores, ya que es fundamental que este proceso se genere desde las propias concepciones de cada trabajador, para que la organización se una con sus estrategias que permitan fortaleciendo el entusiasmo, la perseverancia, la disciplina y la actitud mental positiva de cada trabajador.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Desarrollar la motivación intrínseca de los colaboradores de la Fundación FASINARM

Objetivos Específicos

Orientar las actividades de los colaboradores hacia efectos más satisfactorios

Cumplir las necesidades de la institución

Mejorar la productividad

Misión

Impulsar la motivación de los colaboradores de Fundación FASINARM para facilitar a los empleados un espacio de desarrollo propio que incremente la satisfacción en su trabajo.

Visión

Ser la primera organización sin fines de lucro en la ciudad de Guayaquil, con el mayor nivel de participación de sus empleados, proporcionando el mejor servicio a sus usuarios, siendo reconocidos por nuestra excelencia tanto a nivel nacional como internacional.

Valores

Compromiso

Rectitud

Responsabilidad

Estrategias

Una de las principales recomendaciones para esta organización es el trabajo dirigido a estimular la motivación intrínseca de los trabajadores a través de diferentes estrategias por parte de la gestión del talento humano y organizacional, entre las que destacan, reconocimientos periódicos a los trabajadores, enriquecimiento de puestos y funciones, cursos de capacitación y desarrollo, programas de desarrollo y planes de carrera dentro de la organización, para que los trabajadores puedan identificarse plenamente con su trabajo, dando valor a las tareas y funciones que realizan como contribución al logro de los objetivos de la fundación.

Existen algunas formas simples de motivar a sus empleados de manera intrínseca como por ejemplo crear una cultura de respeto. Los estudios han cuantificado el impacto positivo que tiene una atmósfera de consideración y respeto en estimular la producción creativa. Nada

socava la energía o la creatividad como temer tener que trabajar con alguien que es desdeñoso, de mal genio o simplemente mal educado.

Un trabajador intrínsecamente motivado es un trabajador que hace lo que le gusta, sabe cómo contribuye a la organización, siempre muestra entusiasmo, cooperación, colaboración, trabajo en equipo y se siente cómodo con todo lo que la organización le brinda por su trabajo servicios laborales.

Como resultado final, las organizaciones que se unen al desarrollo de la motivación intrínseca, generan ganancias para los empleados y la institución. De esta estrategia vendría la motivación extrínseca complementaria, la mejora de los salarios y beneficios para los trabajadores.

Motivar al colaborador debe ser un compromiso continuo de todos los empleadores o gerentes de las instituciones, una herramienta efectiva que pueda usarse con el propósito de diseñar un Programa de Motivación eficiente que responda a las necesidades específicas de los empleados en el contexto de cada organización.

En el presente estudio se evaluaron seis factores, que se derivan de la Teoría de los dos factores de Herzberg, que considera los factores higiénicos como todos aquellos entendidos por la naturaleza del empleo en sí, y los factores motivacionales como aquellas especificaciones de la posición que se adhieren a por los directores; por lo tanto, basados en esta teoría, los seis factores evaluados fueron: condiciones de trabajo, relaciones con superiores y relaciones con colegas, que son los tres factores higiénicos; mientras que los factores motivacionales estudiados en el instrumento fueron: Enriquecimiento del puesto, Empoderamiento y Desarrollo profesional.

Un programa de motivación laboral representa un conjunto completo de medidas y procedimientos en el campo de la gestión de recursos, que tiene como objetivo influir

activamente en el comportamiento laboral (rendimiento) y crear (o fortalecer) las actitudes positivas de todo el personal hacia la organización. En particular, se trata de fortalecer la identificación de los intereses del personal con los intereses de la organización (lealtad a la organización) y la formación del interés de los empleados en el desarrollo de sus propias habilidades.

Los programas motivacionales tienen dos aspectos, psicológico y económico; donde ambos aspectos son importantes en términos de desarrollo. En ellos, generalmente se lleva a cabo una encuesta sobre las necesidades, actitudes e intereses del personal, donde se encuentran los antecedentes necesarios para desarrollar las soluciones (Amabile, 2015)

El programa de motivación es un conjunto de actividades y eventos que deben tener un esquema de la siguiente manera:

- Presentación
- Objetivos del programa
- Antecedentes del programa
- Pautas generales del programa

Descripción de un programa de motivación laboral y de las diferentes áreas en que este se desarrolla.

Área 1: Implementación de la Estrategia de Desarrollo Profesional y fortalecimiento de la identidad institucional.

Área 2: Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación asertiva en el Centro.

Área 3: Estrategia para el enriquecimiento y el empoderamiento laboral.

Área 4: Estrategia para la mejora de las condiciones de trabajo.

Área 5: Cursos de educación continua para equipos de trabajo.

Los cursos que se dictarán en un programa de motivación laboral son los siguientes:

- Trabajo en Equipo
- Relaciones Humanas
- Desarrollo organizacional y humano
- Solución de problemas y toma de decisiones

Presupuesto General

El valor de estos cursos cotizados en una empresa de capacitación certificada por la Secretaría Nacional de Capacitación y Formación (SETEC) se expone a continuación, el valor incluye hasta 70 personas porque incluye invitados que no colaboren con la institución en relación de dependencia. La empresa incluye estos invitados de manera gratuita.

Curso	Duración	Asistentes	Valor
Trabajo en Equipo	8 horas	70	1.000
Relaciones Humanas	8 horas	70	1.000
Desarrollo organizacional y humano	8 horas	70	1.000
Solución de problemas y toma de decisiones	8 horas	70	1.000
Costo Total de cursos			\$4.000+IVA

Otros gastos	Unidades	Valor
Refrigerios	70	700
Bolígrafos y papelería	70	100
Diplomas	70	100

Costo Total de la propuesta

\$4.900+IVA

La capacitación se realizaría en las instalaciones de Fundación FASINARM Guayaquil, Según Bergström (2016) la capacitación efectiva ahorra trabajo al reducir el tiempo dedicado a la resolución de problemas y ahorra dinero a largo plazo al producir una mejor fuerza de trabajo. Además creará un estímulo positivo en la motivación intrínseca de los colaboradores de la Fundación FASINARM.

Conclusiones

En base a lo investigado las principales teorías que fundamentan la motivación laboral son las teorías de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg. Estas dos teorías investigan tanto los factores tanto intrínsecos como extrínsecos que motivan a los trabajadores.

En base a los resultados de la encuesta se concluye que el personal que labora en fundación FASINARM ama lo que hace y se identifica con los valores de la institución, para la mayoría de los encuestados opinó que está influyendo positivamente en la vida de las personas con la labor que realizan.

Uno de los principales problemas por los que atraviesa la institución es la falta de recursos económicos, para cubrir necesidades importantes o prioritarias como: más docentes especializados, tecnología, seguridad en patios, climatización, recepción/información y consultoría jurídica, para las que cuentan con el apoyo del Municipio de Guayaquil, el Ministerio de Educación, empresas privadas y ventas de los productos que promueve la institución, las cuales han disminuido por el temor debido a la prohibición de su venta dentro de las instituciones educativas.

La Fundación FASINARM es una institución sin fines de lucro que desde hace más de 50 años se encuentra dedicada a la educación y cuidado de niños y adultos con habilidades especiales. La mayor parte de los trabajadores ha colaborado por más de diez años en la institución, y son de sexo predominante mente femenino.

Según los resultados de las encuestas se pudo evidenciar que la mayoría de los colaboradores posee título de tercer nivel (41%) e inclusive un 28 % posee títulos de cuarto nivel, lo cual indica que es un personal con un alto grado de escolaridad, además de experiencia.

Se elaboró una propuesta para incentivar la motivación laboral entre los trabajadores de FASINARM consistente en talleres de motivación, la asistencia a estos talleres será totalmente gratuita para los empleados y asumida por la institución.

En la propuesta se espera mejorar la motivación intrínseca de los colaboradores para su mejor desarrollo personal y profesional.

Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de Fundación FASINARM incentivar el trabajo dirigido a estimular la motivación intrínseca de los trabajadores a través de diferentes estrategias por parte de la gestión de talento humano y organizacional, entre los que se destacan, reconocimientos periódicos a los trabajadores, enriquecimiento de puestos y funciones, cursos de formación y capacitación, programas de desarrollo y planes de carrera dentro de la organización, para que los trabajadores se identifiquen plenamente con su trabajo, que le den el valor a las tareas y funciones que realizan como aporte al logro de los objetivos de la fundación.

El aprendizaje y el desarrollo tienen un efecto sustancial en el comportamiento de los empleados y Fundación FASINAR debe brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo a todos los empleados sin excepción alguna.

De igual manera se recomienda al Gobierno Nacional que incremente la ayuda a este tipo de fundaciones ya que realizan una labor que beneficia a un gran número de ecuatorianos, una forma de ayuda podría ser que incremente el número de partidas para contratar más profesionales con la ayuda del sector público para mejorar así los procesos en la institución.

Se recomienda a la empresa privada y gremios de empresarios que colaboren con este tipo de instituciones ya que con ellas se contribuye al desarrollo del país.

Se recomienda que continúen este tipo de investigaciones, tanto en Fundación FASINARM, como en otras entidades tanto públicas como privadas.

Bibliografía

Abreu, J. L. (2012). *Hipótesis, Método & Diseño de Investigación (Hypothesis, Method & Research Design)*. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(2), 187-197.

Achaerandio, L. (2012). *Iniciación a la práctica de la INVESTIGACION*. Guatemala: Instituto de investigaciones jurídicas Universidad Rafael Landívar .

AEBC. (2014). *Disability and Human Rights in Latin America*. Obtenido de <http://www.blindcanadians.ca/publications/cbm/19/disability-and-human-rights-latin-america>

Álava, J. (2016). *Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el Desempeño Laboral del Personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, Durante el Periodo 2014*”, .

Amabile, T. (2015). *Cómo matar la creatividad*. Revista *Creatividad e innovación*, 1-31. Montevideo, Uruguay. Obtenido de http://www.fadu.edu.uy/eucd/files/2015/02/Como_matar_la_Creatividad-Teresa_Amabile.pdf

Amezcu, M. (2014). *Factores psicosociales y sintomatología depresiva en profesionales docentes que trabajan con alumnos especiales*. Educación y.

Añez, F. (2016). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*”

Bergström, E. (2016). *The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement A qualitative study of the perceptions of managers in public and private sector organizations* .

Bernal, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.

- Billingsley, B., & Cross, L. (2014). *Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. The journal of special education, 25(4), 453-471.*
- Blum, M., & Naylor, J. (2011). *Psicología industrial. México.*
- Campos, R. (2015). *Estudio sobre la prevalencia de la fatiga de la compasión y su relación con el síndrome de “burnout” en profesionales de Centros de mayores en Extremadura.*
- Castro, P. (2016). *El papel de los valores hacia el Trabajo en la Motivación laboral y el Desempeño de Trabajadores de PYMES .*
- Cedeño, H., & Zambrano, L. (2018). *Estudio de discapacidades diversas: un enfoque desde la resiliencia. Espirales revista multidisciplinaria de investigación, 2(15).*
- Celis, K. (2016). Participación de los actores de la economía popular y solidaria y las microempresas en la compra pública en el año 2015. *Dirección de Estudios de Contratación Pública, 8.*
- CEPAL. (2012). *Disability in Latin America and the Caribbean.* Obtenido de <https://www.cepal.org/notes/74/Titulares2.html>
- Chang, A. (2012). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.*
- Chuchenko, I. (2011). *Motivación en los Estudios.* Obtenido de <http://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/4002>

- Conley, S., & You, S. (2017). *Key influences on special education teachers' intentions to leave: The effects of administrative support and teacher team efficacy in a mediational model*. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 521-540.
- Constitución del Ecuador*. (2008). Montecristi. Obtenido de Consorcio para el derecho Socio-Ambiental: http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion_Asamblea_Ecuador_4.html
- Cortés, A. (2015). *Estilos de Liderazgo y motivación laboral en el ambiente*. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, vol. IV, núm. 106, pp. 203-214.
- Cortez, R., & García, A. (2011). *Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: el caso de Nicaragua*. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 39(69), 81-100.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2014). *Grado de Superación como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional*. *Ingeniare. Revista chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Díaz, H. (2014). *Motivación laboral en el desempeño docente en instituciones educativas de la región Callao, Perú*, Fundación Santillana. Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4158/Formaci%C3%B3n%20docente%20en%20el%20Per%C3%BA%20realidades%20y%20tendencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Díaz, M. (2016). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Durán Gisbert, D. (2017). *La formación del profesorado para la educación inclusiva: Un proceso de desarrollo profesional y de mejora de los centros para atender la diversidad*.
- Egoscozábal, C. L. (2008). METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES: FASES, FUENTES Y SELECCIÓN DE TÉCNICAS. *Revista EAN*, 8.
- Escalante, F. (2016). *Análisis de los factores que inciden en la motivación del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas y propuesta de un plan de acción con el fin de mejorar el desempeño* .
- Florian, L. (2017). *La educación especial en la era de la inclusión: ¿ El fin de la educación especial o un nuevo comienzo? Revista latinoamericana de educación inclusiva, ISSN 0718-5480, Vol. 7, N°. 2, págs. 27-36.*
- Frankl, V. (2016). *Psicoterapia y humanismo. Fondo de cultura económica. México.*
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina (1era. ed.)*. México: Pearson Educacion.
- García Viamontes, D. (2010). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. Contribuciones a las ciencias sociales*, 7.

- Gibson, I. (2017). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/44498848_Las_organizaciones_comportamiento_estructura_procesos_James_L_Gibson_John_M_Ivancevich_James_H_Donnely
- Harter, J. (2002). *Business-unit-level relationship*. Harter, J. (2002). *Business-unit-level relationship*. Obtenido de https://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/s17_harter.pdf
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hil.
- Hernández, J. (2017). *Evaluación de la motivación y motivación laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa, International Journal of Good Conscience* . Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v12-n2/A7.12\(2\)107-147.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n2/A7.12(2)107-147.pdf)
- Kanfer, R. (2016). *Motivation theory and industrial and organizational psychology*. *Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 75-170)*. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Kotler, P. &. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson College Division.
- Ley Orgánica de Discapacidades*. (2012). Obtenido de https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ley_organica_discapacidades.pdf
- Manes, F. (2014). *Liderazgo Directivo*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina.

- Marshall, J. (2011). *TEORÍAS COGNITIVAS DE LA MOTIVACIÓN*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/128646090/Teoria-Cognitiva-de-La-Motivacion>
- Maslach, C. (2012). *Maslach Burnout Inventory Manual. 10th ed. Palo Alto, California.*
- McClelland, D. (2014). *Estudio de la motivación humana*. España: Narcea.
- Micolta, J. (2014). *El clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil, Tesis de Grado, Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.*
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2015). *Registro de Discapacidades*. Obtenido de https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/registro_nacional_discapacidades.pdf
- Molina, R. (2013). *Molina (2013), Estudio de la Motivación Laboral en el Hospital León Becerra de la Ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6092/1/082013%20TESIS%20MSC%20MOTIV%2017082013%20-21082013versi%C3%B3n%20MODELO%20UG.pdf>
- Morales, M. (2017). *Factores Asociados al Síndrome del Deterioro en Maestros de Educación Especial, Tesis de Grado, Universidad Imberoamericana, México.* Obtenido de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014882/014882.pdf>
- Navarro, J. (2014). *Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. Papeles del psicólogo, 35(1).*
- Núñez, C., Pérez, M., Fernández, Y., & Del Canto, E. (2008). *Análisis del nivel de aplicación de las competencias básicas de la inteligencia emocional por supervisores de*

operaciones. Caso: Pepsicola Venezuela c.a., planta Valencia. Revista científica teorías, enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales –TEA.

Pérez, J. (2015). *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal (Vol. 6). Ediciones Rialp.*

Pincay, A. (2016). *Memoria de la estrategia de difusión en medios de comunicación de la alianza corporativa FASINARM 50 años (Bachelor's thesis, Universidad Casa Grande. Facultad de Comunicación Mónica Herrera).*

Psi. Andrés Julián Gónzales, B. (2015). *Repositorio Digital de la Universidad Técnica de Ambato.* Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20171/1/TESIS%20FINAL%20Andres.pdf>

Pujol, F. (2013). La motivación que no se puede observar. En F. Pujol, *Motivación Laoral - Psicología de las Organizaciones* (pág. 10). Madrid: Bubok.

Pujol, F. (2013). *Motivación Laboral, Psicología de las Organizaciones.* Bubok.

Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción (3ª. ed.). México D.F: McGraw-Hill Interamericana.*

Rivas Cuélla y Fernández-Escandón, M. E. (2012). *PSICOLOGÍA SOCIAL Y DE LAS ORGANIZACIONES.* Madrid: CENTRO DOCUMENTACIÓN DE ESTUDIOS Y OPOSICIONES, CEDE.

Robbins y Judge, R. S. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educacion.

Robbins, S. (2015). *Comportamiento Organizacional. Decimo Quinta Edición.*

- Ruiz Otero , E., Gago Garcia, M., Garcia Leal , C., & López Barra, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa* . España: McGraw-Hill/ Interamericana de Espana S.A.
- Saks, A. (2016). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salazar, M., & Northía, A. (2016). *La motivación laboral en el sector de servicios¿ qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera?*. *Revista Empresarial*, 10(4), 7-12.
- Sarrionandia, G. (2016). *Inclusión y exclusión educativa." Voz y quebranto". REICE. Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 6(2).
- Smith, J., & Macko, N. (2014). *Exploring the relationship between Employee Engagement and Employee Turnover*. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 6(1).
- Solf, A. (2016). *Motivación Intrínseca Laboral*, Universidad de Lima.
- Stephen P , R., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. México: Pearson Educacion.
- Termes, A. (2016). *Análisis organizacional y de imagen de Organizaciones no Lucrativas*., Buenos Aires: Siglo XXI.
- Villena. (2011). *Motivacion y fomento desempeño etico y proactivo en la vida profesional*. *Motivacion y fomento desempeño etico y proactivo en la vida profesional*. Guatemala.
- Wayne, S. (2017). *Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective*.*The Leadership Quarterly*, 28(3), 438-450.

Whelan, L. (2014). *La adecuación de las teorías clásicas de motivación a la diversidad cultural del entorno laboral actual. Tesis Doctoral. Universidad Pontificia. Madrid.*

Zikmund, W. (2013). *Business Research Method. Ohio, Estados Unidos: Cengage Learning.*

Page 19. Vol 9th.



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Buenos días / Tardes, soy estudiante de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y estoy realizando la siguiente encuesta que será utilizada en una investigación sobre los factores que influyen sobre la Motivación Laboral en los empleados de la Fundación FASINARM. Quedo agradecida por su colaboración y veracidad con la que pueda contestar las siguientes preguntas, cuyas respuestas será información confidencial y su uso será estrictamente para el estudio antes mencionado.

1. Edad

- Menor de 29 años
- 30 a 44 años
- Mayor de 45 años

2. Sexo

- M
- F

3. Escolaridad

- Bachiller
- Tecnólogo

Licenciado

Maestría

Otros títulos

4. Años de Experiencia

Menos de 5 años

De 5 a 10 años

Más de 10 años

5. Tiempo en el cargo

Menos de 1 año

De 1 año a 5 años

Más de 5 años

6. ¿Cree usted que el salario es importante para estar motivado?

Totalmente de acuerdo,

De acuerdo

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

7. ¿Cree usted que los beneficios sociales son importantes para estar motivado?

Totalmente de acuerdo,

De acuerdo

Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo

8. ¿Cree usted que la estabilidad y seguridad laboral son importantes para estar motivado?

- Totalmente de acuerdo,
- De acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

9. ¿Cree usted que el clima laboral es un factor importante para estar motivado?

- Totalmente de acuerdo,
- De acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

10. ¿Cree usted que el desarrollo profesional es importante para estar motivado?

- Totalmente de acuerdo,
- De acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

11. ¿Siente que su trabajo es emocionalmente agotador?

- Totalmente de acuerdo,
- De acuerdo

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

12. ¿Siente que su trabajo es físicamente agotador?

- Totalmente de acuerdo,
- De acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

13. ¿Siente que con su trabajo está influyendo positivamente en la vida de otras personas?

- Totalmente de acuerdo,
- De acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

14. ¿Siente que se ha vuelto más insensible desde que tiene este trabajo?

- Totalmente de acuerdo,
- De acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

15. ¿Se encuentra satisfecho con su trabajo?

- Totalmente de acuerdo,

- De acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cadena Saá Nathalie Carolina, con C.C: # 092651926-5 autora del trabajo de titulación: *Análisis de los Factores que Influyen sobre la Motivación Laboral en los empleados de la Fundación FASINARM*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de enero del 2019

f. _____
CPA. Nathalie Carolina Cadena Saá
C.C: 092651926-5



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de los factores que influyen sobre la motivación laboral en los empleados de la fundación FASINARM.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Cadena Saá, Nathalie Carolina		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. Segura Ronquillo, Shirley PhD. / CPA. Vélez Barros, Cecilia, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 de enero del 2019	No. DE PÁGINAS:	97
ÁREAS TEMÁTICAS:	Talento Humano, Administración, Educación Especial, Inclusión		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Motivación laboral, Satisfacción laboral, Organizaciones no Gubernamentales, Entorno laboral.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El objetivo de esta investigación es analizar la motivación laboral de los trabajadores de la Fundación FASINARM en la ciudad de Guayaquil. El hecho de conocer la motivación humana en las organizaciones, permite identificar los indicadores que inciden y participan en la construcción de la motivación de los trabajadores y la relación que existe con los indicadores de satisfacción laboral. Sin embargo, cuando se aborda el tema de la motivación dentro del personal de una organización dedicada a la educación especial, intervienen una serie de factores diferentes a los que se viven en una institución común y corriente. La motivación se refiere al proceso de utilización incentivos que mueven a una persona a la acción. Los motivadores o incentivos ayudan a determinar el comportamiento. A veces esos incentivos son internos, mientras que otros son externos. La investigación analiza que es lo que motiva al personal de Fundación de FASINARM, ¿Por qué algunos colaboradores parecen venir a su trabajo entusiasmados con casi cada actividad que se realiza en la institución, mientras que otros carecen de interés por su trabajo? El estudio es realizado desde la mirada descriptiva y explicativa de una metodología de tipo cuantitativo. Se realizó una encuesta cuyos resultados indican que el personal se identifica con los valores de la institución, pues la mayoría opina que están influyendo positivamente en la vida de las personas con la labor que realizan.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2229272	E-mail: nathalie.cadena@cu.ucsg.edu.ec / dhamartwo@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			