



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i1.1745>

Ciencias sociales y políticas
Artículo de investigación

Motivación organizacional en trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo-Ecuador

Organizational motivation in workers of an automotive company in the city of Portoviejo-Ecuador

Motivação organizacional em trabalhadores de uma empresa automotiva na cidade de Portoviejo-Ecuador

María Narcisa Toala-Zambrano ^I
marianarcisa1610@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4160-9897>

Félix Alberto Mogro-Rada ^{II}
felix.mogro@utm.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3961-6473>

Correspondencia: marianarcisa1610@hotmail.com

***Recibido:** 20 de enero de 2021 ***Aceptado:** 04 de febrero de 2021 *** Publicado:** 25 de febrero de 2021

- I. Estudiante de la Maestría de Administración de Empresa del Instituto de Posgrado, Universidad Técnica de Manabí, Ingeniera en Finanzas y Relaciones Comerciales, Portoviejo, Ecuador.
- II. Magister en Administración de Empresas Mención Dirección Financiera, Ingeniero Comercial, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

Resumen

Introducción: En un entorno altamente competitivo, las organizaciones sin importar la actividad económica y el tamaño, buscan incesantemente el éxito, y, que sus trabajadores tengan el reconocimiento de su desempeño mostrado en las actividades encargadas. **Objetivo:** Determinar los factores motivantes en los trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo, a través de la aplicación del cuestionario MbM en enero de 2021. **Metodología:** Estudio descriptivo de corte transversal, con una muestra final de 16 trabajadores, mediante criterios de inclusión y exclusión. Se aplicó el cuestionario MbM, y se evaluaron 4 factores motivantes: protección y seguridad, sociales y de permanencia, autoestima, y, autorrealización. **Resultados:** Se muestra una tendencia muy alta en el factor motivacional de la Autoestima (23,91) y un nivel de importancia de categoría media para los factores motivacionales de Protección y Seguridad (20,10), Sociales y Permanencia (17,40), y, Autorrealización (19,94). **Conclusiones:** Estos datos suponen de gran interés para la alta dirección, en la toma de decisiones, por lo que, se sugiere que dicho estudio sea replicado en las demás agencias a nivel nacional, como parte de la responsabilidad del empleador garantizar entornos seguros y saludables, y, además, estabilidad en los cargos de los trabajadores.

Palabras clave: Clima laboral, Desempeño laboral, Motivación organizacional, Motivaciones psicosociales, trabajadores automotrices.

Abstract

Introduction: In a highly competitive environment, organizations, regardless of economic activity and size, incessantly seek success, and that their workers have the recognition of their performance shown in the activities in charge. **Objective:** To determine the motivating factors in the workers of an automotive, through the application of the MbM questionnaire in January 2021. **Methodology:** Descriptive cross-sectional study, with a final sample of 16 workers, using inclusion and exclusion criteria. The MbM questionnaire was applied, and 4 motivating factors were evaluated: protection and security, social and permanence, self-esteem, and self-realization. **Results:** A very high trend is shown in the motivational factor of Self-esteem (23.91) and a level of importance of medium category for the motivational factors of Protection and Safety (20.10), Social and Permanence (17.40), and, Self-realization (19.94). **Conclusions:** These data are of great interest to senior

Motivación organizacional en trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo-Ecuador

management, in decision-making, therefore, it is suggested that this study be replicated in the other agencies nationwide, as part of the employer's responsibility to guarantee safe and healthy environments, and, in addition, stability in the positions of the workers.

Keywords: Work climate, Work performance, Organizational motivation, Psychosocial motivations, auto workers.

Resumo

Num ambiente altamente competitivo, as organizações independentemente da atividade económica e do porte, procuram incessantemente o sucesso, e que os seus trabalhadores tenham o reconhecimento do seu desempenho demonstrado nas atividades contratadas. Objetivo: Determinar os fatores motivadores nos trabalhadores de uma empresa automóvel da cidade de Portoviejo, através da aplicação do questionário MbM em janeiro de 2021. Metodologia: Estudo transversal descritivo, com uma amostra final de 16 trabalhadores, utilizando critérios de inclusão e exclusão. Foi aplicado o questionário MbM e avaliados 4 fatores motivadores: proteção e segurança, social e permanência, autoestima e autorrealização. Resultados: Mostra-se uma tendência muito alta no fator motivacional Autoestima (23,91) e um nível de importância de categoria média para os fatores motivacionais Proteção e Segurança (20,10), Social e Permanência (17,40), e, Auto-realização (19,94). Conclusões: Estes dados são de grande interesse para a alta direção, na tomada de decisões, portanto, sugere-se que este estudo seja replicado nas demais agências em todo o território nacional, como parte da responsabilidade do empregador em garantir ambientes seguros e saudáveis, e, além disso, estabilidade nas posições dos trabalhadores.

Palavras-chave: Clima de trabalho, Desempenho no trabalho, Motivação organizacional, Motivações psicossociais, trabalhadores automotivos.

Introducción

En un entorno altamente competitivo, las organizaciones sin importar la actividad económica y el tamaño, buscan incesantemente el éxito, y, que sus trabajadores tengan el reconocimiento del desempeño mostrado en las actividades encargadas (Ovidiu-Iliuta, 2013).

Motivación organizacional en trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo-Ecuador

Evia (2015) realizó un estudio por Global Engagement Index (GEI) con base a tres objetivos: medir el engagement en cada país; ofrecer a los líderes una herramienta para comparar el nivel de engagement de su equipo con esta referencia y revelar cuáles son las condiciones de trabajo que motivan más a los colaboradores en cada país a nivel mundial, dicho estudio tomó como referencia 13 países con una muestra de más de 1000 trabajadores. Se concluyó por medio de la aplicación de una encuesta que, son muy pocos los colaboradores que están realmente comprometidos con la empresa y su puesto. Los países con un mayor porcentaje de personas totalmente motivadas son: Estados Unidos y China con un 19%, seguidos de India con 17% y Brasil con 16%. Italia, Australia, Gran Bretaña y Alemania empatan con México en el cuarto lugar, con un 14%.

Varios estudios revelan que la motivación organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción y el desempeño laboral (Parsons & Broadbridge, 2006; Springer, 2011; Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides Rodríguez, 2020).

Pero, ¿qué es la motivación? Robbins y Coulter (2014) (citado por Pang & Lu, 2018) describen la motivación como “un proceso mediante el cual los esfuerzos son energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta” (p. 37). Sansone y Harackiewicz (2000) define la motivación como un mecanismo interno que guía el comportamiento. Siendo, para Osterloh, Frost y Frey (2002) que, la integración de la motivación supone para las empresas la generación de competencias distintivas en su recurso humano.

Ante lo expuesto, existen teorías que analizan diversos factores que mejoran la motivación de los empleados. Entre las primeras y más destacadas se presentan:

La teoría de Maslow (1954), que sostiene 5 necesidades básicas que tiene una persona, y, que de manera jerárquica son: fisiológicas, seguridad, sociales: estima, y, autorrealización. Además, que, si una de estas necesidades no es satisfecha y deja de motivar, esta pasará a un nivel inferior, sin embargo, la inferior no subirá de nivel sin antes esta esté completamente satisfecha (Hamra, 2019). La Teoría X-Y de McGregor (1960), destaca dos perspectivas, una negativa, denominada teoría X y otra positiva, denominada teoría Y, las cuales tienen “características contrastantes: ¿Acaso necesitas ser amenazado para aumentar tu productividad laboral? o ¿Realizas las actividades de tu puesto de trabajo porque te gustan, porque son un deseo de hacerlas bien y te generan placer saber que las hiciste?” (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018, p. 96)

Motivación organizacional en trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo-Ecuador

La Teoría bifactorial de Herzberg (1959), denominada la teoría de la motivación-higiene, se basa en factores intrínsecos y extrínsecos respectivamente, siendo para la motivación los factores de: trabajo desafiante; logro; crecimiento en el puesto; responsabilidad; avance; y, reconocimiento. Los factores higiénicos son: estatus; relaciones interpersonales; calidad de la supervisión; política y administración de la compañía; condiciones de trabajo; seguridad laboral y sueldo (López Más, 2005).

Un estudio realizado con la finalidad de identificar la relación entre la gestión del desempeño y la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de una empresa automotriz, con una muestra de 40 trabajadores, se aplicó la observación y la encuesta como instrumentos de recolección de datos, los cuales permitieron conocer el comportamiento de los participantes, y, las percepciones que tienen los trabajadores que prestan servicios en esta empresa (González-Alva, 2014).

Por otro lado, Pérez y Amador (2005) desarrollaron una escala para medir la motivación laboral de los trabajadores puertorriqueños, tomando una muestra de 639 trabajadores provenientes de organizaciones del sector económico de servicios. Se aplica una hoja de datos demográficos y la Escala de Motivación Laboral, para identificar las preferencias motivacionales de los empleados, con 4 indicadores (Pareo esfuerzo – recompensa; Autonomía en el desempeño de las tareas; Reconocimiento por parte de otros; y, Calidad de la relación con los compañeros de trabajo).

Por su parte, Sánchez Chica (2020), con el objetivo de conocer que ocurre con la motivación del personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. de la ciudad de Quito y las posibles soluciones a los problemas detectados, realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa y luego en función de la revisión sistemática y con base a teorías de la motivación (Maslow, Herzberg), elaboró una encuesta, la cual aplicó en 650 trabajadores. Se identificaron 4 problemas en la motivación laboral: la inexistencia de interrelaciones personales, el inadecuado proceso de inducción de nuevos trabajadores, la desactualización de los sistemas de salario y beneficios y la deficiente capacitación del personal.

El mercado de trabajo ha sufrido varias transformaciones en los últimos años y en la actualidad la remuneración ha dejado de ser el principal elemento motivador dando paso a otras consideraciones

Motivación organizacional en trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo-Ecuador

como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal, todo esto conformando el denominado salario emocional (Díaz, Díaz, & Morales, 2014, p. 59).

Con base en los antecedentes anteriormente mencionados, se establece la interrogante siguiente: ¿cuáles son los factores que determinan la motivación organizacional en el personal que trabaja en una sucursal automotriz de la ciudad de Portoviejo en diciembre 2020?

“La falta de motivación en el trabajo, su efecto negativo en el desempeño de los empleados y por consiguiente la disminución en la productividad que esto provoca representan una amenaza para el bienestar y la estabilidad de toda organización” (Pérez y Amador, 2005, p. 421).

Ante ello, las variables desarrolladas permiten determinar los factores motivantes en la organización, por lo que, el presente estudio permitirá plantear criterios en los procesos de identificación de futuros trabajadores, oportunidad de expresión de interés por ocupar una vacante, sistemas de compensación e incentivos. Aspectos que suponen una ventaja competitiva en el recurso humano de la sucursal automotriz, cuando percibe que los factores en relación a las necesidades de protección y seguridad; sociales y de pertenencia; autoestima; y, de autorrealización se ven satisfechas.

En consecuencia, el objetivo del presente estudio es determinar los factores de gestión motivantes en los trabajadores de una automotriz, a través de la aplicación del cuestionario MbM en enero de 2021.

Metodología

Tipo de investigación

Se realizó un estudio con enfoque cuantitativo, al mostrar la necesidad de medir y estimar magnitudes del problema planteado, siendo, de corte transversal puesto que las variables se midieron por una sola vez a través del tiempo.

Población - Muestra

La población participante estuvo conformada por el personal de Ventas (Asesoras y Crédito), Post venta (Taller, repuesto, y, Caja) y Administrativo de la sucursal automotriz, ubicada en la ciudad

Motivación organizacional en trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo-Ecuador

de Portoviejo – Ecuador. En donde, se consideró a la totalidad de la población debido a que la automotriz sólo cuenta con 16 trabajadores, siendo, hombres 43,8% (n=7) y mujeres 56,3% (n=9).

Instrumento

Para la recolección de los datos se aplicó el cuestionario MbM (Sashkin, 1996) orientado al ámbito laboral cuya finalidad es la evaluación de cuatro factores necesidades de protección y seguridad (PS), sociales y de permanencia (SP), autoestima (AE) y la última de autorrealización (AR). El cuestionario MbM elaborado por Marshall Sashkin, fue validado por la Asociación Americana Psicológica de Estados Unidos (15 expertos de la Universidad de Michigan).

El cuestionario está diseñado para descubrir y entender los factores más importantes de la vida laboral. El instrumento consta de 20 preguntas, ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Se encuentra dividido en 4 secciones, a) protección y seguridad (preguntas 1, 5, 9, 13, y, 17); sociales y de permanencia (preguntas 2, 6, 10,14, y, 18); autoestima (preguntas 3, 7, 11, 15, y, 19) y, autorrealización (preguntas 4, 8, 12, 16, y, 20), las preguntas presentan una escala de Likert de 5 opciones, con un valor para cada una de ellas, Completamente de acuerdo (5); Básicamente de acuerdo (4); Parcialmente de acuerdo (3); Poco de acuerdo (2); y, No estoy de acuerdo (1). De tal modo, cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos (ver Tabla 1).

Las necesidades de protección y seguridad se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable; las necesidades sociales y de pertenencia están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona; las necesidades de autoestima se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo; y, las necesidades de autorrealización se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser” (Sashkin, 1996, p. 13).

Motivación organizacional en trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo-Ecuador

Tabla 1: Representación gráfica de las puntuaciones de los 4 factores motivacionales según MbM.

Nivel de Importancia	Factores Motivacionales MbM			
	PS	SP	AE	AR
Muy alta	24	24	24	25
Alta	22	21	21	23
Media	18	18	18	20
Baja	14	13	14	16
Muy baja	9	8	8	11

Nota: PS= Protección y Seguridad; SP= Sociales y Permanencia; AE= Autoestima; AR= Autorrealización.

Fuente: Cuestionario MbM: Gestión por motivación (Sashkin, 1996).

Procedimiento

La aplicación del test fue de manera individual, el cual fue digitalizado en google forms, para luego compartir el link a través del correo electrónico de cada participante. El tiempo de respuesta varió de 15 a 20 minutos. Previo la aplicación se socializó el test e informó el objetivo del mismo.

Variables

Las variables analizadas fueron los factores motivacionales del MbM, según las variables sociodemográficas y laborales de la población participante, como son: edad, sexo, nivel de formación, años de antigüedad y área ocupacional.

Análisis de datos

Para el análisis de los datos, se asignan los casos válidos a las respuestas del MbM, se considera una calificación, en donde, se suman los puntos totales para cada factor, los resultados que se sitúan por encima de la zona sombreada indican que esa categoría es muy importante para los trabajadores. Los resultados que se sitúan por debajo muestran que esa categoría de motivación no es muy importante, ver tabla 1. Se procedió a ingresar los datos de la encuesta en Microsoft Excel, dónde se generaron tablas con frecuencias absolutas y relativas.

Consideraciones éticas y legales

A cada participante se le informó que los datos obtenidos no exponen la intimidad ni la confidencialidad de la información (Borroto Cruz, 2015).

Resultados

Se aplicó el cuestionario MbM a los 16 participantes de la sucursal automotriz, en donde, destaca el sexo femenino (9) entre los 18-34 años de edad, a diferencia del sexo masculino en donde el rango de edad predominante oscila entre los 35-54 años de edad.

El nivel de formación predominante es el bachillerato en hombres (57,14 %), y tercer nivel en mujeres (66,67 %). En cuanto a los años de antigüedad en el trabajo el rango entre 1 a 5 años es superior para las mujeres (77,78 %). Respecto al área ocupacional, se muestra para mujeres un porcentaje del 77,78% en el área de ventas, siendo, el área de pos-ventas netamente ocupado por los hombres con un 57,14%, y, para el área administrativa son las mujeres que duplican el porcentaje (22,22%) (ver Tabla 2) cambiar la numeración

Tabla 2: Descripción sociodemográfica y laboral de la población participante según sexo.

Variables	Sexo			
	Hombre		Mujer	
	n	%	n	%
Edad				
18-34 años	3	42,86	7	77,78
35-54 años	4	57,14	2	22,22
> 55 años	-	-	-	-
Nivel de formación				
Educación Básica	-	-	-	-
Bachillerato	4	57,14	3	33,33
Tercer nivel	3	42,86	6	66,67
Cuarto nivel	-	-	-	-
Años de antigüedad				
Entre 6 meses a 1 año	3	42,86	1	11,11
Entre 1 a 5 años	3	42,86	7	77,78
> de 5 años	1	14,28	1	11,11

Motivación organizacional en trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo-Ecuador

Área ocupacional				
Ventas	2	42,86	7	77,78
Pos-Ventas	4	57,14	-	-
Administrativos	1	10,00	2	22,22

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario MbM.
 Autoría propia

Los resultados de la aplicación del cuestionario MbM mostraron una tendencia muy alta en el factor motivacional de la Autoestima (23,91) y un nivel de importancia de categoría media para los factores motivacionales de Protección y Seguridad (20,10), Sociales y Permanencia (17,40), y, Autorrealización (19,94) (ver Tabla 3).

Tabla 3: Distribución de la población por dimensiones de motivación

NIVEL DE IMPORTANCIA	FACTORES MOTIVACIONALES							
	PS		SP		AE		AR	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Muy Alta	3	18,75	3	18,75	11	68,75	1	6,25
Alta	1	6,25	0	0,00	0	0,00	2	12,50
Media	10	62,50	8	50,00	3	18,75	10	62,50
Baja	2	12,50	5	31,25	2	12,50	2	12,50
Muy Baja	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	6,25
Total	16	100	16		16	100	16	100
Promedio	20,10		17,40		23,91		19,94	
Categoría	Media		Media		Muy Alta		Media	

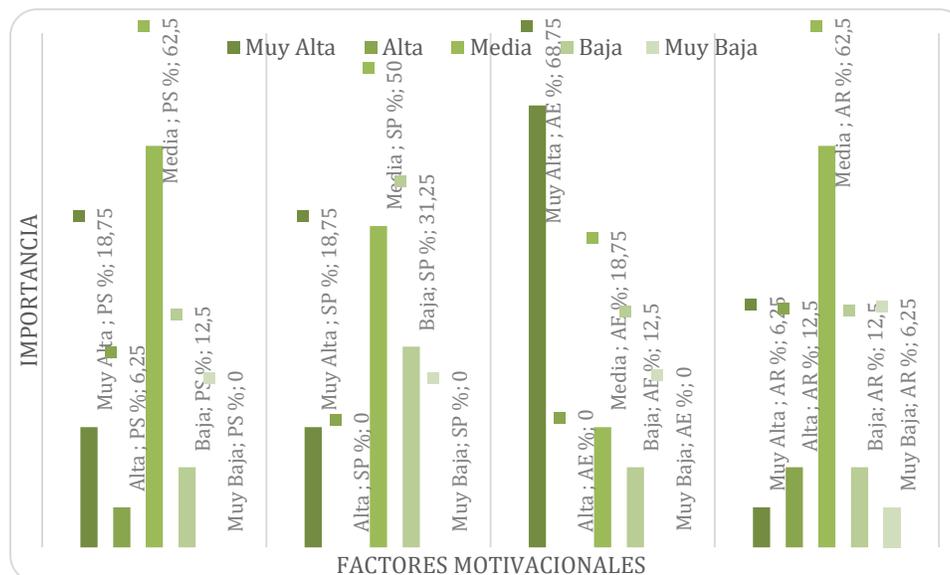
Nota: PS= Protección y Seguridad; SP= Sociales y Permanencia; AE= Autoestima; AR= Autorrealización.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario MbM.

Autoría propia

Motivación organizacional en trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo-Ecuador

Gráfico 1: Descripción de factores motivacionales por nivel de importancia.



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario MbM.
 Autoría propia

En el gráfico 1 se observa que, más de la mitad del personal entrevistado, considera que la motivación interna en cuanto a la necesidad de protección y seguridad (PS), se ubica en un nivel de importancia medio (62,50%). En relación a la motivación estimulada por necesidades sociales y de pertenencia (SP), la mitad presenta una motivación media (50,00%).

En lo correspondiente a los hallazgos sobre la motivación impulsada por necesidad de fortalecer su autoestima (AE), prevalece el personal con autoestima muy alta (68,75%). En cuanto al nivel de motivación más alta en jerarquía de Maslow, es la motivación por necesidades de autorrealización (AR), prevalece un nivel de importancia medio (62,50%)

Discusión

En relación al objetivo planteado, a través del instrumento MbM que se aplicó, se identificaron que la necesidad de protección y seguridad es de nivel medio, estos datos sugieren un reflejo de aquellas necesidades relacionadas a la seguridad económica como lo manifiesta la Teoría de Maslow, de tener una vida cómoda e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.

En cuanto a la necesidad social y de pertinencia es uno de los factores que impiden el logro de las metas personales en la satisfacción laboral de los trabajadores, esta necesidad está ligada a la

interacción social con otras personas, sin embargo, datos difieren al estudio realizado por Pérez y Amador (2005), en donde concluye que, los 3 primeros factores se relacionan a la motivación propia del trabajador y que se encuentran dentro de las necesidades básicas, competencia, esfuerzo y reconocimiento; y por último el factor de relacionarse con otras personas.

Los hallazgos relacionados a la necesidad de autoestima coinciden con los encontrados por Larico (2015), en donde, con una muestra de 182 trabajadores municipales manifestaron como factores motivacionales los reconocimientos, estímulos no económicos y felicitaciones como aspectos vinculados con la necesidad de fortalecer la autoestima, datos que difieren del estudio de Ramírez & Ovalle (2007) al concluir que “las compensaciones, remuneraciones no económicas y económicas, y la gestión del personal, son las causas directas de la motivación y compromiso del personal” (p.55)

Es de importancia recalcar que, en el presente estudio la necesidad de autorrealización es considerada como la más importante (Muy Alta) para los trabajadores de la agencia automotriz, para Sashkin, (1996) esta necesidad está asociada al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

El estudio tuvo como limitación la disponibilidad de tiempo por parte de los trabajadores para la realización del llenado del instrumento, además, que no se pudo incluir en la muestra al personal de la alta dirección, datos que suponen ayudarían a conocer la percepción de este nivel jerárquico dentro de la organización.

Conclusiones y Recomendaciones

A través de la aplicación del instrumento de evaluación, se pudo cumplir con el objetivo planteado, en donde se concluye que la necesidad de autoestima es considerada como Muy Alta para la motivación organizacional, mientras que, las necesidades de protección y seguridad, sociales y de pertenencia, así como, las necesidades de autorrealización fueron calificadas con un nivel de importancia Media.

Estos datos suponen de gran interés para la alta dirección, en la toma de decisiones, por lo que, se sugiere que dicho estudio sea replicado en las demás agencias a nivel nacional, como parte de la

responsabilidad del empleador garantizar entornos seguros y saludables, y, además, estabilidad en los cargos de los trabajadores.

Se recomienda que la alta dirección de la automotriz, establezca capacitaciones profesionales y de valores, programas, campañas, que permita crear confianza en los trabajadores. Se sugiere como futura línea de investigación, plantear programas referentes a la motivación, desempeño o satisfacción laboral con base a los datos presentados en este estudio.

Bibliografías

1. Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
2. Borroto Cruz, R. (2015). Bioética e investigación: Puente hasta el presente y para el futuro.. *Revista San Gregorio*, 6-15. doi:<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v0i0.131>
3. Evia, M. J. (14 de Julio de 2015). Expok, Encantada N° 46, CDMX, 04100. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020, de <https://www.expoknews.com/que-motiva-a-los-trabajadores-en-cada-pais/>
4. González-Alva, S. (2014). Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 5(2), 14-34. Recuperado el 13 de Diciembre de 2020
5. Hamra, A. (2019). Pirámide de jerarquías en la empresa. *Perspectivas: Revista Científica de la Universidad de Belgrano*, 3(1), 195-199. Recuperado el 12 de Diciembre de 2020, de <https://revistas.ub.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/94/94>
6. Larico Apaza, R. I. (2015). Factores motivadores y su influencia en el desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román–Juliaca 2014.
7. López Más, J. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
8. Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. doi:<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>

Motivación organizacional en trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo-Ecuador

9. Osterloh, M., Frost, J., & Frey, B. (2002). The dynamics of motivation in new organizational forms. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 61-77.
10. Ovidiu-Iliuta, D. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1), 53-60. Obtenido de <http://www.reaser.eu>
11. Pang, K., & Lu, C. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52. doi:<https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
12. Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of retailing and consumer services*, 13(2), 121-131.
13. Pérez, J., & Amador, C. (2005). Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño. 421ARTICULOSR. *interam. Psicol.* 39(3), 2005Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology, 39(3), 421-43. Recuperado el 13 de Diciembre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/26610587_Desarrollo_de_una_escala_para_medir_la_motivacion_laboral_del_empleado_puertorriqueno
14. Ramírez L, D. Y., & Ovalle S, J. H. (2007). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Proyecta*, 3, 47-57.
15. Sánchez Chica, D. F. (2020). Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz CASABACA SA de la ciudad de Quito (Master's thesis, Quito, EC). Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
16. Sansone, C., & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. Orlando, Florida: Elsevier.
17. Sashkin, M. (1996). *El Cuestionario MbM: Gestión por motivación*.
18. Springer, G. (2011). A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1).