



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE
MANABÍ MFL**

AUTORAS:

**YULISSA ALEJANDRA ÁVILA BASURTO
SHIRLEY MICHEL MEDINA ZAMBRANO**

TUTORA:

LIC. ANAMEY MENDOZA MERA, Mg

CALCETA, JULIO DE 2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo ÁVILA BASURTO YULISSA ALEJANDRA, con cédula de ciudadanía 1315220440 y MEDINA ZAMBRANO SHIRLEY MICHEL, con cédula de ciudadanía 1316339595, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MFL es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



ÁVILA BASURTO YULISSA A.
C.C. 1315220440



MEDINA ZAMBRANO SHIRLEY M.
C.C. 1316339595

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

ÁVILA BASURTO YULISSA ALEJANDRA, con cédula de ciudadanía 1315220440 y MEDINA ZAMBRANO SHIRLEY MICHEL, con cédula de ciudadanía 1316339595, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MFL, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



ÁVILA BASURTO YULISSA A.
C.C. 1315220440



MEDINA ZAMBRANO SHIRLEY M.
C.C. 1316339595

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

LIC. ANAMEY MENDOZA MERA, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MFL**, que ha sido desarrollado por **ÁVILA BASURTO YULISSA ALEJANDRA** y **MEDINA ZAMBRANO SHIRLEY MICHEL**, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

LIC. ANAMEY MENDOZA MERA, MG.

C.C. 1308694965

TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MFL, que ha sido desarrollada por ÁVILA BASURTO YULISSA ALEJANDRA y MEDINA ZAMBRANO SHIRLEY MICHEL, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. MARYS BEATRIZ IRIARTE VERA

CC: 1310626104

PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

ECO. ERNESTO MIGUEL GUEVARA CUBILLAS

CC: 1310179328

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

ING. ENRRY JOSÉ COX FIGUEROA

CC: 1309488086

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos ha dado la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad, forjándose conocimientos profesionales día a día.

A Dios, porque nos ha permitido llegar hasta donde estamos, brindándonos la fortaleza y perseverancia para no decaer, y así poder cumplir este gran sueño.

A nuestros padres, por el apoyo moral y económico que nos han brindado en el transcurso de esta etapa, ya que han sido el pilar fundamental de nuestras vidas.

A nuestros compañeros, por la amistad y la ayuda brindada durante estos años.

A la licenciada Anamey Mendoza, por ser paciente y dedicada al momento de impartirnos sus conocimientos para cumplir con esta labor; y, por último, a los demás docentes que han sido de gran ayuda para la culminación de nuestra etapa universitaria, quedamos eternamente agradecidos.

ÁVILA BASURTO YULISSA ALEJANDRA

MEDINA ZAMBRANO SHIRLEY MICHEL

DEDICATORIA

A Dios, que me ha sabido direccionar por el buen camino, enseñándome a afrontar cada desafío o adversidad que se me presentó durante el transcurso de mi carrera, dándome fuerzas y sobre todo perseverancia para llegar a este momento tan trascendental de mi vida profesional.

A mis amados padres, abuelos y tíos que han sido un pilar en mi vida, brindándome su apoyo, y amor en momentos difíciles, asimismo ayudándome con los recursos necesarios para llevar a cabo mis estudios y poder cumplir este gran sueño.

A los demás familiares y amigos por el apoyo brindando en esta etapa de formación académica.

ÁVILA BASURTO YULISSA ALEJANDRA

DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría y la fuerza para seguir adelante, guiándome por el camino del bien y dándome el valor necesario para superar cada uno de los obstáculos que se me han presentado.

A mis padres y a mi hermana por ser el pilar fundamental en mi vida, y haber inculcado en mí valores, para hacer realidad este sueño. Agradezco mucho por su amor, trabajo, sacrificios, y por estar siempre presente en cada etapa de mi vida. Gracias a ellos hoy en día soy lo que soy. A todos ellos les debo el éxito que estoy forjando en mi vida.

A Muñequito, por ser un perrito amoroso y por siempre estar para mí.

A mis amigos y demás familiares por brindarme su apoyo moral durante esta etapa.

MEDINA ZAMBRANO SHIRLEY MICHEL

CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL	ix
CONTENIDO DE TABLAS	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xv
PALABRAS CLAVE	xv
ABSTRACT	xvi
KEY WORDS	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. IDEA A DEFENDER	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. EVALUACIÓN	7

	x
2.2. MOTIVACIÓN	8
2.2.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	8
2.2.2. TIPOS DE MOTIVACIÓN	10
2.2.3. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y TRABAJO	12
2.3. MOTIVACIÓN LABORAL	13
2.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	14
2.3.2. FACTORES MOTIVACIONALES EN EL ÁMBITO LABORAL	15
2.3.3. BENEFICIOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	16
2.3.4. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	17
2.4. SATISFACCIÓN LABORAL	18
2.4.1. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	19
2.5. DESEMPEÑO LABORAL	20
2.5.1. FACTORES INFLUYENTES EN EL DESEMPEÑO LABORAL	21
2.5.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	22
2.5.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	23
2.5.4. OBJETIVOS Y EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	25
2.5.5. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	26
2.6. SERVIDORES PÚBLICOS	27
2.6.1. DEBERES Y DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	28
2.6.2. MOTIVACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	30
2.6.3. IMPORTANCIA DE UNA BUENA GESTIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	31
2.7. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	32

2.7.1. RESEÑA	32
2.7.2. MISIÓN	33
2.7.3. VISIÓN	33
2.7.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	33
2.8. PLAN DE MEJORA	34
2.8.1. ELEMENTOS PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA	35
2.8.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PLAN DE MEJORA	36
2.8.3. BENEFICIOS DE UN PLAN DE MEJORA	37
2.8.4. IMPORTANCIA DE UN PLAN DE MEJORA	37
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	39
3.1. UBICACIÓN	39
3.2. DURACIÓN	40
3.3. MÉTODOS	40
3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO	40
3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO	41
3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO	41
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	42
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	42
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	42
3.4.3. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	43
3.4.4. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	43
3.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	43
3.5.1. ENTREVISTA	44
3.5.2. ENCUESTA	44

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.7. VARIABLES EN ESTUDIO	45
3.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	45
3.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE	45
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.8.1. FASE 1: INVESTIGAR LA BASE TEÓRICA DE LA MOTIVACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.	46
3.8.2. FASE 2: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ.	46
3.8.3. FASE 3: PROPONER UN PLAN DE MEJORA, QUE GARANTICE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESPAM MFL.	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	48
4.1. FASE 1: INVESTIGAR LA BASE TEÓRICA DE LA MOTIVACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.	48
4.2. FASE 2: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	49
4.3. FASE 3: PROPONER UN PLAN DE MEJORA, QUE GARANTICE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESPAM MFL.	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1. CONCLUSIONES	65
5.2. RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67

ANEXOS	78
ANEXO 1	79
ANEXO 2	81
ANEXO 3	83

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos y efectos de la Evaluación del Desempeño Laboral.	26
Tabla 2. Deberes de los servidores públicos.	29
Tabla 3. Derechos de los servidores públicos.	29
Tabla 4. Ventajas y Desventajas de un Plan de Mejora.	36
Tabla 5. Conceptos referenciales de los temas principales de la investigación.	48
Tabla 6. Propuesta de Plan de Mejora.	64

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.	39
Figura 2. Incidencia de la motivación en el desempeño laboral.	51
Figura 3. Motivación en los servidores públicos administrativos.	52
Figura 4. Interés del jefe inmediato por motivar a los servidores públicos administrativos.	53
Figura 5. Incentivos brindados por la ESPAM MFL.	54
Figura 6. Influencia del clima laboral y las condiciones físicas en el puesto de trabajo.	55
Figura 7. Capacitaciones motivacionales.	56
Figura 8. Desempeño laboral.	57
Figura 9. Clima laboral de la ESPAM MFL.	58

Figura 10. Planificación y sociabilización de estrategias para el desempeño laboral.	59
Figura 11. Relaciones laborales.	60
Figura 12. Importancia de la evaluación del desempeño laboral.	61
Figura 13. Capacitaciones de desempeño laboral.	62
Figura 14. Entrevista al Director de Talento Humano de la ESPAM MFL.....	83
Figura 15. Entrevista al Director de Talento Humano de la ESPAM MFL.....	83
Figura 16. Sociabilización del plan de mejora al Director de Talento Humano.	84
Figura 17. Sociabilización del plan de mejora al Director de Talento Humano.	84

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue evaluar la motivación y desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, como contribución a la mejora de sus funciones. Por tal razón, para dar cumplimiento a este objetivo se utilizó el método inductivo, deductivo y analítico-sintético. A su vez, para dar mayor soporte a la indagación se efectuó la investigación bibliográfica, de campo, exploratoria y descriptiva. Es por esto que, la presente investigación se llevó a cabo mediante la ejecución de tres etapas: En la primera, se investigó la base teórica de la motivación y su importancia en el desempeño laboral de los servidores públicos, teniendo en consideración estudios anteriormente realizados y la revisión de la LOSEP. En la segunda, se diagnosticó el nivel de motivación y desempeño laboral de los servidores públicos administrativos, a través de la aplicación de la entrevista y la encuesta, para así recolectar toda la información necesaria acerca del objeto de estudio, en donde se pudo evidenciar que es importante motivar constantemente al personal, de tal forma que estos desempeñen eficientemente sus actividades. Y, por último, en la tercera se diseñó un plan de mejora, en el cual se proyectaron estrategias con el fin de que estas contribuyan al mejoramiento institucional de la ESPAM MFL.

PALABRAS CLAVE

Estrategias, personal administrativo, funciones, gestión institucional.

ABSTRACT

The main objective of this research was to evaluate the motivation and work performance of the administrative public servants at Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, as a contribution to the improvement of their functions. For this reason, to fulfill this objective, the inductive, deductive and analytical-synthetic method was used. In turn, to give greater support to the inquiry, bibliographic, field, exploratory and descriptive research was carried out. That is why the present investigation was carried out through the execution of three stages: in the first one, the theoretical basis of motivation and its importance in the work performance of public servants was investigated, taking into account previously carried out studies and the LOSEP review. In the second one, the level of motivation and work performance of the administrative public servants was diagnosed, through the application of the interview and the survey, in order to collect all the necessary information about the object of study, where it was possible to show that it is important to constantly motivate the staff, so that they perform their activities efficiently. And, finally, in the third, an improvement plan was designed, in which strategies were projected so that they contribute to the institutional improvement of ESPAM MFL.

KEY WORDS

Strategies, administrative personnel, functions, institutional management.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el mundo, la globalización ha traído consigo grandes retos para las instituciones públicas, las cuales se ven en la obligación de contar con el personal adecuado que contribuya al alcance de los objetivos. Por tal razón, Miranda (2019) indica que “la motivación laboral tiene un gran impacto en el rendimiento de los trabajadores, permite que los mismos adquieran un mayor compromiso con la empresa” (p. 3), pues, de ella depende la eficiencia en su puesto de trabajo.

En consecuencia, varios estudios efectuados en países latinoamericanos han indicado la importancia que tiene la motivación en los servidores públicos; por eso, Álvarez (2016) afirma que “la preocupación radica en el hecho de que un funcionario público desmotivado poco aporta al avance y mejoramiento de los resultados para satisfacer las necesidades de la población” (p. 128), por tanto, las organizaciones deben darle el valor que esta requiere.

En el Ecuador, los servidores públicos constituyen el recurso esencial para cumplir con el fin del Estado. En relación con esto, Vaca (2017) indica que, los factores más motivantes de las empresas públicas ecuatorianas son la afiliación, necesidad de logro, reconocimiento, ambiente físico, expectativas, seguridad, equidad, poder, remuneración, y, por último, las relaciones personales. Ahora bien, en este estudio el menor promedio obtiene la mayor prioridad, dando como resultado que, los factores motivacionales más importantes en el país, son la afiliación, en primer lugar, con un promedio de 1,84; seguido de la necesidad de logro con el 2,02 y el reconocimiento con el 2,13 (pp. 105-106).

Por lo consiguiente, Bohórquez *et al.*, (2020) sostienen que, la motivación laboral “debe estar considerada en las instituciones y empresas para obtener resultados positivos en sus subordinados y para que todas las actividades que se realizan se lleven a cabo por medio de los objetos de esta” (p. 386), es decir, que su ejecución garantice el cumplimiento de las metas.

Por lo tanto, a nivel provincial, la mayoría de las instituciones estiman que es necesario que exista un ambiente laboral oportuno que garantice la motivación en los servidores públicos. Es por esto que, Pilligua y Arteaga (2019) señalan que “muchos estudiosos se han aproximado a la connotación del clima laboral, consiguiendo hasta ahora demostrar que, el comportamiento de los trabajadores producto de los ambientes de trabajo promovidos por sus superiores, genera resultados de felicidad o desmotivación” (p. 3).

Por esta razón, Rodríguez (2020) manifiesta que, “en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana” (p. 210), debido a que, muchas investigaciones han confirmado que los principios más comunes que ocasionan la desmotivación en los servidores públicos, se deben a la falta de valoración, falta de autoconfianza, relaciones laborales deficientes, clima organizacional inadecuado, entre otros factores que inciden en su desempeño laboral. En efecto, mantener un clima laboral con óptimos niveles de motivación, ayudará significativamente en el desempeño de los servidores públicos.

En la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, se pudo constatar mediante una entrevista realizada al Director de Talento Humano, que en la ESPAM MFL existe insatisfacción laboral, entre las posibles causas están, las limitaciones comunicativas, falta de confianza y reconocimiento, exceso de estrés, clima laboral inadecuado, conflictos personales, dificultad de adaptación en el ambiente de trabajo, no recibir un trato justo, una remuneración que satisfaga

sus aspiraciones salariales, entre otras, las cuales ocasionan una deficiencia administrativa al no efectuar apropiadamente sus actividades. Por ende, es un problema que impide que el personal mantenga un buen rendimiento laboral, puesto que delimita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De esta manera, surge la necesidad de evaluar la motivación de los servidores públicos administrativos, en virtud de que es importante conocer las causas que provocan la insatisfacción en el trabajo, con el objetivo de tomar acciones correctivas que permitan que los empleados se sientan entusiasmados y comprometidos, logrando así, que su desempeño laboral sea pertinente, y contribuya al cumplimiento de las metas institucionales, dado que es un factor que influye significativamente en el accionar de cada persona y la forma en cómo efectúa sus actividades.

Ante lo expuesto se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera la motivación incide en el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La motivación es uno de los factores que tiene gran importancia en los distintos aspectos de la vida, entre ellos se encuentra el ámbito laboral, puesto que esta se encarga de direccionar las acciones, los pensamientos y la forma en como los servidores públicos desempeñan sus funciones; es decir, que esta va a incidir notablemente en el rendimiento laboral, logrando de esta manera que se den cumplimiento a los objetivos institucionales. Por tal razón, es esencial que las

instituciones públicas sean capaces de motivar a sus funcionarios, con el fin de que se sientan comprometidos con el logro de las metas organizacionales.

La presente investigación pretende evaluar la motivación de los servidores públicos administrativos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López y como esta incide en el desempeño laboral, a fin de que se logre conocer la realidad de la institución, y se puedan tomar decisiones oportunas que contribuyan al progreso y alcance de todas sus metas.

Por lo tanto, se justifica económicamente, porque al mantener a todos los servidores públicos motivados y dispuestos a ejecutar sus actividades con entusiasmo, se logrará planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente todas las funciones, facilitando así la reducción y optimización de sus costos, gastos y demás recursos, beneficiando de esta forma a que el alcance de los objetivos y metas sean realizados eficientemente.

En función de lo planteado, teóricamente Rubió (2016) define a la motivación como “un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a un fin, en dirección al logro de un objetivo determinado” (p. 32). En este sentido, es indispensable que las instituciones públicas asuman la importancia que tiene el conocer las motivaciones de cada uno de sus colaboradores, a fin de que puedan utilizarlas a su favor como aquel mecanismo que permita lograr los objetivos organizacionales, de modo que, quieran continuar y seguir laborando en ellas.

Así mismo, se justifica legalmente, a través de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010), en el Art.2, en donde establece que:

El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y a la no discriminación. (p. 5)

Finalmente, en el entorno social es viable para la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, adoptar medidas y estrategias que garanticen la aplicación eficiente de prácticas motivacionales, que contribuyan a impulsar el desarrollo personal y profesional de los servidores públicos administrativos, con el fin de que su desempeño laboral sea apropiado, y ayude a cumplir a cabalidad con todas sus actividades de forma efectiva y eficaz, brindando así un servicio de calidad que responda positivamente a los requerimientos de los usuarios.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la motivación y desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, como contribución a la mejora de sus funciones.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar la base teórica de la motivación y su importancia en el desempeño laboral de los servidores públicos.
- Diagnosticar el nivel de motivación y el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Proponer un plan de mejora, que garantice la motivación y el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL.

1.4. IDEA A DEFENDER

La evaluación de la motivación incidirá en el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, para contribuir a la mejora de sus funciones.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso que permite analizar sistemáticamente lo que acontece en un espacio determinado, con el fin de conocer la realidad y establecer criterios de valoración acerca de algo. Es por esto, que Gil *et al.*, (2017) sostienen que “la evaluación significa un examen para comprobar si los objetivos deseados se han logrado o no” (p. 164). Por lo tanto, es fundamental llevar a cabo este proceso, dado que ayuda a recoger información oportuna y específica, para a partir de esto tomar decisiones acertadas que contribuyan al cumplimiento de las metas anheladas. De esta forma:

Martínez (2017) indica que la disciplina de la evaluación se centra en el estudio y aplicación de procedimientos para hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas. Dentro de esta disciplina, hay seis subáreas, como son la evaluación de programas, de productos, de personal, de rendimiento, de proyectos y de políticas. (p. 23)

Es decir, que esta disciplina es de gran ayuda para varios ámbitos, dado que sirve para realizar un estudio exhaustivo, y así detectar problemas o acontecimientos importantes que impiden la obtención de resultados positivos. Por tal razón, Ochoa y Moya (2019) explican que “la evaluación es un proceso consustancial al aprendizaje en cuanto es un insumo para verificar su desarrollo y adquisición. Se evalúa tanto el proceso en sí, como los resultados” (p 44). En este sentido, es necesario efectuar este proceso, porque permite identificar y adquirir datos relevantes a partir de observaciones, logrando valorar diversos aspectos, con el objetivo de conseguir resultados satisfactorios.

2.2. MOTIVACIÓN

De acuerdo a Pradas (2018) “la palabra motivación tiene su origen en las palabras del latín *motus* (movido) y *motio* (movimiento), por lo que podemos comprender que la motivación guarda relación con el impulso del individuo a realizar ciertos actos”. Por este motivo, Arango *et al.*, (2017) afirman que “la motivación es la fuerza que impulsa a que los seres humanos luchen por sus metas, realicen las tareas diarias y den continuidad a sus sueños” (p. 26). Por lo tanto, la motivación es aquel estado interno que dirige la conducta de los individuos, de modo que es considerada como la fuerza voluntaria que impulsa a que las personas sean capaces de desarrollar diferentes actividades, logrando de esta manera hacer realidad sus objetivos.

Alcaraz *et al.*, (2016) manifiestan que la motivación es considerada como una pieza fundamental dentro de cualquier medio de la actividad humana, sin embargo, tiene mayor importancia al momento de desempeñar un cargo, ya que es aquella profesión que será ejercida gran parte de su vida, es por esto, que es esencial que los trabajadores se sientan motivados, de modo que su ocupación no se transforme en algo rutinario. Cabe recalcar, que la motivación dentro del trabajo trae consigo diversas causas psíquicas positivas, tales como una autoestima elevada, la autorrealización y el sentimiento de rendimiento.

2.2.1. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación es considerada como aquel impulso interno que tiene cada persona para realizar acciones, las cuales están encaminadas a alcanzar una meta en específica. En relación con esto, Peña y Villón (2018) manifiestan que existen varias teorías acerca de la motivación, mismas que tratan de describir y determinar la importancia que tiene esta para satisfacer las demandas sociales:

- **Teoría Jerarquía de las necesidades de Maslow:** Maslow jerarquiza la motivación humana en dos categorías: la primera definiéndose como necesidades primarias, en la que las organiza en dos niveles: siendo el principal las necesidades fisiológicas, tales como la alimentación, el sueño, entre otros; y el segundo nivel, las necesidades de seguridad en la que se encuentra la supervivencia del individuo y su afán de protegerse de peligros. Por otro lado, está la categoría de las necesidades secundarias establecidas en tres niveles, en donde el primero hace referencia a las necesidades sociales; el segundo, describe las necesidades de autoestima y, por último, el tercer nivel que explica las necesidades de autorrealización, en las que el individuo aumenta su potencial de superación.
- **Teoría de los dos Factores de Herzberg:** Para catalogar a la motivación, Chiavenato tomó en consideración el ámbito externo y la labor realizada por una persona, los cuales dieron paso a la creación de dos componentes, siendo el primero el factor higiénico, mismo que se encuentra combinado por el estado físico y ambiental del trabajo, es decir; el sueldo, rentabilidades sociales, ambiente laboral propicio, etc. Mientras que, el segundo componente es el motivacional, que está vinculado con todas las actividades inherentes al cargo, tales como: el éxito, compromiso, ascenso, reconocimiento, entre otros, que influyen notablemente en el accionar de las personas.
- **Teoría de McClelland McClelland:** esta teoría se basa en cuatro necesidades, la primera es la motivación por competencia, que se refiere al empuje que tiene un individuo para que su trabajo sea realizado de manera eficiente; la segunda es la motivación para el logro, ya que consiste en que el individuo anhela crecer, desarrollarse y superarse; la tercera que trata de la motivación por afiliación, que es aquella en la que las personas se vinculan o relacionan con otras; y, por último, la motivación por poder que hace referencia a aquel impulso por influenciar en las personas y cambiar las direcciones.

- **Teoría de la Expectativa de Vroom:** que explica que en cada individuo se encuentran tres factores que definen la motivación; siendo uno de los principales, la fuerza de deseo para alcanzar las metas, seguido de la capacidad del individuo para desarrollar su productividad, y, por último, la relación que existe entre él y el logro de sus objetivos.
- **Teoría de Alderfer:** Alderfer apoya sus indagaciones en el modelo de Maslow y propone tres motivaciones básicas: la de crecimiento, que consolida en el desarrollo personal; la de existencia, que alude a las necesidades fisiológicas y de seguridad; y la de relación, que trata de las interacciones sociales con otras personas.
- **Teoría del Establecimiento de las Metas:** esta teoría sostiene que las personas plantean sus propias metas con el fin de lograrlas. Es por esto, que explica que trabajar por una meta es una base esencial en la motivación laboral, dado que las metas les advierten a sus empleados lo que requiere ejecutar y el esfuerzo que debe aportar para lograr las metas.

2.2.2. TIPOS DE MOTIVACIÓN

Llanga *et al.*, (2019) indican que la motivación “es un motivo o razón que se toma para realizar ciertas acciones con el fin de llegar a una meta”, dado que, es el estado interior que permite a una persona llevar a cabo sus actividades de manera eficiente, con el objetivo de contribuir de manera significativa tanto al desarrollo personal como al progreso de la organización. Por esta razón, Pradas (2018) expresa que existen 8 tipos de motivación:

1. **Motivación intrínseca:** La motivación intrínseca es la que viene de uno mismo, es decir, es aquella que impulsa a las personas a ejecutar todo lo que les gusta y apasiona, En tal sentido, este tipo de motivación pretende impulsar su

desarrollo personal, a través de la experimentación, exploración y curiosidad, las cuales permiten a un individuo sentirse realizado y bien consigo mismo.

2. **Motivación extrínseca:** La motivación extrínseca a diferencia de la intrínseca, tiene su origen en factores externos, es decir viene estimulado por el medio que rodea a cada individuo. En efecto, este tipo de motivación hace referencia a las acciones realizadas por las personas, las cuales son motivadas a través de la obtención de recompensas o premios.
3. **Motivación positiva:** Este tipo de motivación se refiere al procedimiento en el que el individuo está dispuesto a recibir recompensas internas o externas que satisfagan sus deseos, de modo que esto le genere resultados positivos. Por tal razón, esta motivación es la que mantiene a las personas a seguir realizando sus actividades.
4. **Motivación negativa:** Por su parte, en el caso de la motivación negativa las actividades ejecutadas por los individuos estarán encaminadas a prevenir todo tipo de incentivos negativos, es decir, aquí la persona pretende no fallar en su intento de cumplir con sus objetivos.
5. **Motivación personal o primaria:** Este tipo de motivación está directamente relacionada con el impulso que tiene cada persona de cubrir sus necesidades básicas. Por lo tanto, es una motivación innata, puesto que está presente en todos los individuos para alcanzar el bienestar social.
6. **Motivación secundaria:** A diferencia de la primaria, esta motivación busca cubrir las necesidades de los otros niveles de la pirámide, es decir, aquellos que tienen que ver con lo emocional y físico de cada persona, entre ellos están: el reconocimiento social, respeto, amistad, entre otros.
7. **Motivación centrada en el ego:** Conocida también como motivación del deporte, hace referencia al impulso que tienen los jugadores para mantener una

buena actividad física y así puedan cumplir con sus objetivos; esta motivación depende mucho de los retos y resultados que quieren obtener.

- 8. Motivación centrada en la tarea:** Este tipo de motivación tiene que ver con las ganas y deseos que tienen las personas para mejorar y triunfar en aspectos específicos de su vida, ya sea laboral, en sus estudios, entre otros. Por tanto, esta motivación ayuda a los individuos a superarse a sí mismos.

2.2.3. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y TRABAJO

Sánchez y García (2017) mencionan que es esencial que para que una empresa aporte con eficacia hacia las responsabilidades con los empleados y demás miembros de la institución, sus dirigentes cumplan con la obligación de generar una relación oportuna entre la organización y sus trabajadores, a fin de complacer sus necesidades. Es por esto, que esta aspira a que los empleados desarrollen de manera exitosa las tareas asignadas y sigan las reglas establecidas.

En tal sentido, la motivación es considerada un aspecto influyente en la forma en cómo los trabajadores ejecutan sus actividades, por ende, es fundamental que las organizaciones incentiven constantemente a sus miembros, a fin de que estos puedan desempeñar apropiadamente sus labores. En relación con lo anterior, Sornoza *et al.*, (2020) explican que “la motivación social que poseen ciertos individuos, que les induce a involucrarse profesionalmente en los servicios públicos para la comunidad con un claro interés social” (p. 180). En efecto, la motivación podría considerarse como aquel enlace positivo para que se lleven a cabo las actividades de manera eficiente dentro de una empresa.

2.3. MOTIVACIÓN LABORAL

De acuerdo a Peña y Villón (2018) “la motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo” (p. 185). Por lo tanto, esta se encuentra asociada al interés que tiene cada persona por realizar acciones que le permitan lograr los objetivos institucionales, teniendo en cuenta la satisfacción de sus propios requerimientos.

La motivación laboral se considerada un componente sustancial dentro de una organización, pues es donde el individuo interactúa con otros y descubre nuevos retos para llevarlo a ejecución, y así alcanzar resultados positivos; es por esto, que Marin y Placencia (2017) definen a la motivación laboral como aquel estado interior que impulsa y dirige los pensamientos, de modo que se encuentran enlazados a factores expertos en ocasionar, sustentar y direccionar el comportamiento hacia un objetivo, generando de esta manera conductas positivas. Cabe recalcar, que una herramienta esencial para que las empresas alcancen el éxito, es mantener satisfechos a sus trabajadores.

García *et al.*, (2016) postulan que, a partir de varias investigaciones se evidencia que la motivación laboral depende en gran medida de la influencia de los factores internos (afiliación, logro y poder) y factores externos (supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción) para mantener un grado alto de compromiso y esfuerzo por parte de los trabajadores y de la organización en general. (p. 2)

Por esto, Manjarrez *et al.*, (2020) sostienen que “la motivación para los trabajadores se deriva de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y

los estímulos de la situación o ambiente” (p. 362). Por tanto, la motivación en los colaboradores es muy importante, dado que permite establecer relaciones laborales oportunas que facilitan el logro de los objetivos; es por esto, que es preponderante que se conserve un nivel alto de responsabilidad por parte de los trabajadores, puesto que ayudará pertinentemente al desempeño de sus actividades. Con relación a esto, Torres *et al.*, (2020) argumentan que “cuantos más beneficios se les ofrezcan a los trabajadores (excedentes a la ley), existe la probabilidad que éstos, se sientan más motivados y mejoren su productividad” (p. 10).

2.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Chiavenato (2009) afirma que la motivación depende de:

- El curso, que la dirección en la que se conduce el comportamiento, en donde el esfuerzo deberá estar orientado a alcanzar sus objetivos. El objetivo puede ser organizacional o individual.
- La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia su curso definido, pero no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede que no exista coherencia entre lo que se aspira alcanzar y el impulso por lograrlo.
- La persistencia se refiere a la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Es por esto, que una persona motivada suele mantener su comportamiento hasta que logra su meta.

Estas confirmaciones desmienten el veredicto de muchos ejecutivos, que difaman a sus subalternos de faltas de motivación o iniciativa; en ciertas ocasiones pueden aparentar que constantemente están desanimados, pero eso no tiene nada que ver con la motivación, puesto que es el resultado de la interacción de las personas con las circunstancias que las rodean. Cabe recalcar, que el grado de motivación varía

de una persona a otra y también en una misma, dependiendo el momento o la situación en la que se encuentran.

2.3.2. FACTORES MOTIVACIONALES EN EL ÁMBITO LABORAL

La motivación juega un papel fundamental dentro de las empresas, dado que permite a los colaboradores interactuar y conseguir satisfacción propia, lo cual ayuda significativamente a que se comprometan con el cumplimiento de las metas organizacionales. Por lo tanto, es un aspecto clave para impulsar la productividad empresarial, ya que influye en el desempeño laboral de los funcionarios.

Bohórquez *et al.*, (2020) indican que, a nivel mundial todas las empresas necesitan mantener una buena relación entre jefes y subordinados para lograr las metas de esta, debido que el Talento Humano es considerado el activo más valioso de la empresa puesto que con un personal satisfecho podremos mantener o mejorar la productividad, debido al comportamiento, compromiso que tiene el empleado con la empresa. (p. 386)

En este sentido, es importante que el jefe esté comprometido a ser un buen líder, a fin de que pueda fortalecer su relación con los empleados, contribuyendo de alguna u otra forma a consolidar factores motivacionales, como una comunicación apropiada, reconocimiento de los trabajadores, relaciones laborales oportunas, entre otros, mismos que favorecen a que el rendimiento laboral sea eficiente para el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, Vaca (2017) afirma que “la motivación es un aspecto de relevancia en la orientación de acciones y conforma un elemento central que conduce las personas a realizar sus objetivos” (p. 102), en tal sentido, si en una empresa existe personal insatisfecho su desempeño se verá perjudicado y por ende la calidad en el trabajo.

Es por esto, que García *et al.*, (2016) sostienen que los factores motivacionales pueden ser tanto internos como externos; donde los internos tienen que ver con aquellas motivaciones de poder, reconocimiento, afiliación, logro, autorrealización, entre otras; mientras que, los aspectos externos hacen mención a las relaciones laborales, el trabajo en equipo, supervisión, promoción, ambiente de trabajo y la retribución económica o salario. En efecto, todos estos factores influyen considerablemente en el desempeño de los empleados, por tal razón, es esencial que las empresas tengan en consideración todos estos puntos, con el propósito de que mantengan satisfechos y comprometidos a sus trabajadores con la empresa.

2.3.3. BENEFICIOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Huilcapi *et al.*, (2017) afirman que es importante que las instituciones se preocupen por mantener motivados a sus miembros, puesto que un servidor público entusiasmado y comprometido a realizar sus funciones con eficiencia, aporta de manera significativa a los resultados de la misma, lo cual ayuda a satisfacer las necesidades tanto de las organizaciones como de quienes las integran, generando así beneficios tales como:

- Mayor compromiso del empleado con la organización.
- El rendimiento laboral mejora gradualmente, puesto que los empleados al sentirse bien en el trabajo, realizan sus actividades con eficiencia y eficacia, produciendo mayores beneficios para la organización.
- Personas más creativas que rinden mejor en el puesto de trabajo.
- Menos problemas en la empresa, mejores relaciones laborales, los niveles de estrés disminuyen, lo que garantiza la optimización de recursos económicos.
- Aumento de los niveles de productividad y competitividad, dado a que el personal se siente preparado y dispuesto a hacer frente a los cambios que generan la globalización.

- Menos salidas de talentos, debido a que el personal se siente motivado y a gusto en su área de trabajo.
- Mejor imagen corporativa, lo que cautiva a sus trabajadores a ser eficaces.

Por tal razón, Alvarado *et al.*, (2016) explican que “uno de los beneficios más importantes que se deben tomar en cuenta en la motivación laboral, es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos, con ganas de sumar y de trabajar en equipo” (p 66). De esta manera, la motivación laboral es un aspecto clave para incrementar la productividad empresarial, lo que permite obtener resultados positivos que ayudan a cumplir eficientemente los objetivos.

2.3.4. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

De acuerdo con Hernández y Morales (2017) el cálculo de la motivación y satisfacción en el ámbito laboral, es muy importante, ya que posibilita conocer aspectos que influyen de manera positiva en la eficiencia y eficacia del personal. En donde, se deduce que la motivación incurre en la manera de cómo la persona percibe su trabajo, lo cual se da por elementos sociales y físicos que inciden en la conducta de cada individuo. Por su parte, la satisfacción se manifiesta en la existencia del trabajador como producto de la estimación personal ejecutada en su puesto de trabajo y sus propias experiencias.

Peña y Villón (2018) indican que, actualmente, el motivar acertadamente a los empleados se ha convertido en una actividad que logrará que los empleados creen un sentido de pertenencia y la actividad que realiza cada uno de ellos, arroje resultados positivos a fin de contribuir con éxito en lo que hace la organización. (p. 181)

Es por esto, que es importante que las empresas motiven a sus empleados de manera constante, ya que una persona satisfecha tendrá un alto nivel de desempeño en sus quehaceres, lo cual ayudará significativamente a que las actividades y procesos que van a desarrollar sean ejecutados de manera eficiente y eficaz, contribuyendo así al progreso empresarial.

2.4. SATISFACCIÓN LABORAL

Hernández y Morales (2017) indican que la satisfacción laboral se encuentra combinada por dos elementos sustanciales que permiten que las funciones sean ejecutadas de manera eficiente, siendo el primero, las relaciones existentes dentro de la organización y el ambiente laboral que los rodea; y el segundo, hace referencia a los procedimientos y técnicas que deben tener los colaboradores en su puesto de trabajo. Cabe recalcar, que las instituciones están comprometidas a lograr la satisfacción del trabajador, estableciendo así un sistema administrativo eficaz que ayude al cumplimiento de sus objetivos.

De acuerdo a Chiang *et al.*, (2018) indican que la satisfacción laboral entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización. Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. (p. 179)

De esta manera, Álvarez *et al.*, (2019) argumentan que la satisfacción laboral posee varias características que se desarrollan de forma adjunta dentro de su ambiente profesional, de modo que se pueden identificar como diferentes variables de modelo organizacional, individual o funcional, siendo estas: las tareas, las remuneraciones, el entorno, la salud, la seguridad, entre otros, convirtiéndose así en los factores que influyen notablemente en su accionar.

2.4.1. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Para Chiavenato (2009) el grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización. (p. 13)

En relación con esto, Pedraza (2020) afirma que la satisfacción laboral figura un estado emocional, mismo que tiene que ver con la percepción que los trabajadores tienen sobre los estímulos que las organizaciones son capaces de proporcionarles a cambio de su aportación en el cumplimiento de las metas. Por tal razón, su importancia radica en el hecho de que entre más satisfechos se encuentren los empleados en su trabajo, más beneficios otorgarán a la institución.

En este sentido, la satisfacción laboral está constituida como un aspecto fundamental dentro de las instituciones del Estado, ya que esta permite conocer los factores que inciden en el desempeño laboral, mismos que pueden ser los detonantes para que los servidores públicos lleven a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es por esto que, Boada (2019) explica que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con el desempeño laboral, dado que, las instituciones al mantener a su talento humano satisfecho en su puesto de trabajo lograrán incrementar notablemente la productividad, lo cual contribuirá al alcance del éxito empresarial.

2.5. DESEMPEÑO LABORAL

Mejillón (2018) describe que el desempeño laboral “mide el rendimiento entregado por parte de los subordinados a la empresa, el cual permite identificar las áreas con efectos positivos o negativos, el propósito de medir el desempeño es mejorarlos para lograr cumplir con los objetivos trazados” (p. 22). En efecto, cuando se habla de desempeño laboral se está refiriendo a la calidad del servicio prestado o del trabajo realizado por parte de los empleados de una empresa, en donde es sustancial medir su rendimiento, ya que esto ayudará a conocer las áreas con mayor grado de falencias y así implantar mejoras que permitan alcanzar las metas establecidas.

Herrera (2019) sugiere que este componente es cambiante entre los individuos de la organización, debido a que no solo se encuentra orientado por actitudes en el desempeño de su puesto de trabajo, sino también por el grado de preparación, el trabajo en equipo, entre otros, puesto que, si solo se considera los factores individuales, no sería posible identificar las causas de su comportamiento y mucho menos fijar acciones para su mejora.

En tal sentido, Salazar y Ospina (2019) argumentan que el desempeño laboral sirve para que el profesional demuestre su nivel de conocimiento, las habilidades que tiene, su experiencia, las actitudes frente a conflictos, sus principales motivaciones, sus rasgos de personalidad y sus valores que se conjugan para lograr los resultados establecidos, en relación con los requerimientos de la organización. (p. 56)

Evidentemente, el desempeño laboral es el reflejo de las acciones que realizan los trabajadores dentro de una empresa, en donde entran en juego sus habilidades, conocimientos, destrezas, competencias, entre otros aspectos, que se ven

plasmados en cómo se comportan y la forma en la que llevan a cabo sus funciones. Por tal razón, es necesario que las entidades evalúen el rendimiento de sus colaboradores, con el objetivo de conocer el impacto que tiene este en los resultados de la organización.

2.5.1. FACTORES INFLUYENTES EN EL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es considerado como todas las acciones y actividades que ejecutan los trabajadores dentro de una organización, en donde intervienen sus habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias, mismas que influyen significativamente en los resultados institucionales. Es por esto, que Figueroa (2018) señala que los factores que inciden en el desempeño laboral según el artículo publicado en Workmeter España son los siguientes: (pp. 14-15)

- **La motivación:** Hoy en día, mantener motivado al personal genera resultados positivos, por lo que es necesario tener en cuenta los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral, en donde uno de los más influyentes es el dinero, dado que impulsa a los empleados a trabajar con mayor eficacia para cumplir con sus labores.
- **Adecuación/ambiente de trabajo:** Es sumamente importante para los empleados encontrarse en un ambiente de trabajo agradable, puesto que esto les permite sentirse satisfechos y a gusto para desempeñar sus actividades con mayor facilidad y efectividad. En tal sentido, es un factor clave para que la organización impulse su productividad.
- **Establecimiento de objetivos:** El establecer objetivos coherentes y medibles, es un método muy bueno para motivar al personal, ya que a través de esto se instauran metas a desarrollar en un tiempo determinado, en donde el trabajador se sentirá feliz al haberlos cumplido completamente.

- **Reconocimiento del trabajo:** En la actualidad, es muy importante el reconocimiento de los empleados, dado que produce satisfacción laboral al evidenciar que su jefe valora su trabajo y la forma en cómo actúa, lo que permite mantenerlo motivado y comprometido con la empresa.
- **La participación del empleado:** El involucrar a los trabajadores en la planificación y control de sus actividades, es muy importante, ya que ayuda a que sientan seguridad y confianza, lo que implica mayor compromiso para el cumplimiento de los objetivos, traduciéndolo así en obtención de resultados satisfactorios para la empresa.
- **La formación y desarrollo profesional:** El desarrollo personal y profesional hace que los trabajadores se sientan cada vez más motivados, siendo esto una ventaja para la empresa, ya que ayudará de manera significativa a su rendimiento, es por esto, que es necesario que cada individuo se sienta satisfecho y conforme en su puesto de trabajo.

2.5.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Guartán, *et al.*, (2019) afirma que, “en la actualidad el desempeño laboral puede medirse mediante una evaluación donde el colaborador manifiesta las capacidades profesionales obtenidas a un nivel individual, por ello se lo cataloga como un proceso trascendental para el éxito de la organización” (p. 14). En consecuencia, la evaluación del desempeño laboral es definida como un proceso que se encuentra ejecutado conforme a las características de la organización, y se la utiliza como técnica efectiva, que toma en consideración la eficiencia, eficacia, y calidad de sus objetivos. Cabe recalcar, que mediante la evaluación se conocerá las causas que perjudican al progreso empresarial y cómo esto afectará al cumplimiento de las metas.

El desempeño laboral es la capacidad que tienen todos los individuos para llevar a cabo sus actividades, de modo que contribuya a la productividad de la empresa. Por lo tanto, Amador *et al.*, (2019) indican que la evaluación de este “es esencial porque favorece el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos, además de facilitar que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje, tanto para jefes como colaboradores, de comunicación y orientar a los esfuerzos de trabajo”.

De esta manera, la LOSEP (2010) en su Art. 76 hace referencia al subsistema de evaluación del desempeño, el cual tiene que ver con un grupo de normas, reglas, procedimientos y directrices imparciales y justas, orientadas a la valoración del personal de las instituciones a través de indicadores conforme a las responsabilidades laborales que estos realizan en sus puestos de trabajo. Por tanto, está basada en criterios cualitativos y cuantitativos de gestión, mismos que se dirigen a la obtención de los objetivos institucionales, el crecimiento efectivo de los funcionarios y la mejora continua en márgenes de calidad del servicio público que prestan las entidades y las personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

En tal sentido, para Rubió (2016) el objetivo de la evaluación del desempeño es contribuir a la organización, a los evaluadores y evaluados, valoraciones objetivas referentes a la importancia de cada uno de sus empleados, de modo que se conozca el nivel de adecuación que mantiene la persona con el cargo, logrando así analizar constantemente la eficiencia en su actividad laboral.

2.5.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Dentro de una institución es muy importante que se lleve a cabo la evaluación del desempeño laboral, puesto que permite identificar aquellas falencias que ocasionan

una deficiencia administrativa, por tal razón, es considerada una herramienta esencial, ya que ayuda a solucionar en gran medida los problemas encontrados. De acuerdo a Rodríguez (2017) los métodos para realizar una evaluación de desempeño pueden ser los siguientes (pp. 16-17):

- **Método de la escala gráfica de calificaciones:** Este método es definido como el conjunto de particularidades y la gama de valores que el empleado debe tener para el desempeño de sus tareas, es por esto, que el evaluador se encarga de calificar a cada uno de sus trabajadores, especificando en qué nivel de escala se encuentran.
- **Método de clasificación alterna:** Es aquella clasificación que tiene como fin identificar desde el mejor empleado hasta el menos eficiente, para lo cual se fijan las características específicas para llevar a cabo la evaluación del rendimiento de los colaboradores, de modo que permita elegir al trabajador que tenga el más alto nivel de desempeño dentro de la organización.
- **Método de la comparación por pares:** Este método también se basa en las características acordadas por la empresa, pero aquí se debe equilibrar a cada colaborador con cada uno de los restantes, para así determinar cuál de los dos posee el mejor desempeño. Cabe recalcar, que para obtener el resultado final es esencial sumar la cantidad de veces que ese colaborador ha conseguido la mejor valoración.
- **Método de la distribución forzada:** Se acordarán varios niveles de desempeño, en donde el responsable deberá colocar el porcentaje final de cada empleado en las diferentes categorías acordadas por la empresa.
- **Método de los incidentes críticos:** Los incidentes críticos son caracterizados como acontecimientos poco comunes dentro del desempeño laboral, de modo que pueden ser tanto positivos como negativos. Por lo tanto, este método se

basa principalmente en que la persona responsable estará en la obligación de investigar y analizar las actitudes y comportamientos del evaluado.

- **Método de formas narrativas:** Este método es imprescindible para el responsable, ya que aquí redactará un informe, en el cual detalla la manera de actuar y el nivel de desempeño de su colaborador, dando así apertura a llevar a cabo un plan de mejora.
- **Método de escalas de estimación ancladas:** Este método es la combinación de algunos de los métodos anteriormente mencionados. A pesar de ello, a este se le suma que es neutral y equitativo.

Como se puede evidenciar, existe una gran diversidad de métodos o sistemas de evaluación de desempeño laboral, mismos que son considerados un instrumento primordial dentro de una organización. Por tal razón, cada institución de acuerdo a sus necesidades deberá adoptar el método más conveniente que le garantice una evaluación oportuna del desempeño institucional, dado que esto le permitirá establecer criterios justos para implementar estrategias de mejora.

2.5.4. OBJETIVOS Y EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Es fundamental que las instituciones del Estado realicen frecuentemente la evaluación del desempeño laboral, ya que esto les va a permitir identificar los aspectos positivos y negativos, y a partir de esto, poder tomar acciones oportunas que den soluciones a los problemas encontrados, de modo que se logre contribuir con el progreso institucional. A continuación, en la siguiente tabla se detallan los objetivos y efectos de la Evaluación del Desempeño Laboral según la LOSEP (2010).

Tabla 1. Objetivos y efectos de la Evaluación del Desempeño Laboral.

OBJETIVOS Y EFECTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	
Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.-	La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley. La evaluación del desempeño servirá de base para: a) Ascenso y cesación; y, b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.
Art. 80.- Efectos de la evaluación.-	La servidora o servidor que obtuviera la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. La servidora o servidor público que obtuviera la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciera la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento. La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora. La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

Fuente. Datos obtenidos de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010).

2.5.5. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para Hernández, Matey *et al.*, (2017) “la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para la medición objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de los resultados” (p. 18), lo cual ayuda a conocer la realidad de la empresa y sus empleados, permitiendo de esta forma implementar estrategias y tomar decisiones oportunas, que contribuyan a que las actividades sean efectuadas con eficiencia y eficacia, logrando así cumplir con los objetivos institucionales.

En consecuencia, su importancia radica en el hecho de que posibilita evaluar el rendimiento de sus empleados, y a partir de esto, obtener información valiosa para aplicar acciones que logren corregir las deficiencias encontradas dentro de la empresa, de tal forma, Velandia (2017) manifiesta que, este es un aspecto esencial, puesto que ayuda a “reconocer las fortalezas e identificar las debilidades del empleado. Por esta razón, es importante profundizar en las características de este proceso y las posibles estrategias que permiten potenciar los beneficios que ofrece”

(p. 2), dado que facilita la obtención de resultados positivos, a través de la detección de fallas que proporcionan la implantación de medidas específicas para incrementar la productividad de la empresa.

Cabe indicar, que este proceso ayuda a disponer de excelentes oportunidades para mejorar la comunicación de todos los miembros de la entidad, a tal punto, que su desempeño satisfaga tanto sus propias necesidades como las de la organización. Es por esto, que Velásquez (2018) sostiene que el propósito de la evaluación del desempeño laboral es coadyuvar al desarrollo tanto personal como profesional de los funcionarios, es por ello, que este proceso está regulado por la Ley Orgánica del Servicio Público, su reglamento y demás disposiciones institucionales.

2.6. SERVIDORES PÚBLICOS

Las instituciones estatales para cumplir con la prestación oportuna de servicios públicos a la ciudadanía, necesitan de servidores públicos comprometidos a realizar sus actividades con eficiencia y eficacia, aplicando los principios de honestidad, transparencia, legalidad, entre otros, consagrados en la Constitución de la República, a fin de que ellos contribuyan a impulsar el desarrollo económico, social y cultural del país. Es por esto que:

Pellicer (2018) se refiere a un servidor público como toda persona física que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el sector público, cualquiera de sus instituciones u organizaciones empresariales o de cualquier otro tipo, donde los servidores públicos son responsables por los actos u omisiones en que puedan incurrir en el desempeño de sus respectivas funciones. (p. 3)

Por tanto, la LOSEP (2010) en su Art. 4 establece que serán servidores públicos aquellos que trabajen, ejerzan un puesto o presten servicios en el sector público, es decir, es toda persona que se encarga de administrar los recursos estatales y ejecutar funciones que garanticen la satisfacción plena de los requerimientos de los ciudadanos. Por tal razón, su accionar está regulado por la Constitución, la LOSEP y demás reglamentos del país.

En este sentido, López (2019) indica que el servidor público es quien en sus labores tiene una función social, convirtiéndose así en el vínculo entre la ciudadanía y el poder estatal. Es por esto, que su actividad debe cumplir con el propósito de brindar servicios que beneficien a los ciudadanos, a tal punto, que ayude a consolidar los derechos sociales. Asimismo, Hernández (2018) plantea que “un servidor público es aquella o aquel que le brinda a la sociedad un servicio de utilidad social, por lo tanto, lo que realiza día con día es en beneficio de otras personas y no genera ganancias privadas”, es decir, el propósito de estas personas es alcanzar el bienestar social, a través de la satisfacción oportuna de las demandas sociales.

2.6.1. DEBERES Y DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Los servidores públicos son quienes desempeñan profesionalmente un cargo dentro del sector público, es decir, participan en la administración pública para prestar servicios a la ciudadanía, con el fin de generar el bienestar social. Por tal razón, la LOSEP (2010) en los artículos 22 y 23 establece los deberes y derechos que rigen a estos funcionarios, los cuales se puntualizan en la siguiente tabla.

Tabla 2. Deberes de los servidores públicos.

DEBERES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	
Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos. - Son deberes de las y los servidores públicos:	
a)	Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley.
b)	Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
c)	Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
d)	Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
e)	Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guardia, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
f)	Cumplir en forma permanente, el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
g)	Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
h)	Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
i)	Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
j)	Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y,
k)	Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

Fuente. Datos obtenidos de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010).

Tabla 3. Derechos de los servidores públicos.

DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	
Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos. - Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:	
a)	Gozar de estabilidad en su puesto;
b)	Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
c)	Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
d)	Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
e)	Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
f)	Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;
g)	Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
h)	Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de las remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;
i)	Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;
j)	Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
k)	Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el

<p>incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;</p> <p>l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;</p> <p>m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según la prescripción médica debidamente certificada;</p> <p>n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir de menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;</p> <p>o) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;</p> <p>p) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social;</p> <p>q) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;</p> <p>r) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,</p> <p>s) Los demás que establezca la Constitución y la ley.</p>

Fuente. Datos obtenidos de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010).

Por lo tanto, los deberes de los servidores públicos son las obligaciones que deben cumplir cuando se encuentran desempeñando sus actividades en una organización del sector público, dado que si no acatan estas obligaciones serán inmediatamente sancionados o destituidos de su cargo. Así mismo, es importante mencionar que poseen un sinnúmero de derechos que los amparan y les brindan garantía ante la justicia, para que se sientan conformes y cómodos en su puesto de trabajo.

2.6.2. MOTIVACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Para García *et al.*, (2016) la motivación en el ámbito laboral, es un aspecto muy valioso, dado que impulsa los actos de los empleados, y los orienta a realizar sus funciones oportunamente para conseguir los objetivos que persiguen. Por este motivo, Villamar (2019) describe que las instituciones estatales deben asumir la responsabilidad de mantener satisfechos a los servidores públicos, con el objetivo de que sean capaces de llevar a cabo sus actividades en función de impulsar el bienestar de las personas. Por tal razón, la motivación es considerada como aquel

mecanismo que orienta su comportamiento y desempeño laboral a la obtención de resultados positivos.

En relación con esto, Vaca (2017) manifiesta que “los factores motivacionales que influyen en los servidores públicos en el Ecuador, son aspectos de una importancia crucial en el proceso del servicio administrativo público” (p. 101), puesto que, al mantener el personal motivado el cumplimiento de los objetivos garantizará la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía, respondiendo de esta manera efectivamente a sus requerimientos. En consecuencia, es necesario que las instituciones le den la importancia que esta requiere, a fin de que se mejore gradualmente las funciones estatales, y así se pueda optimizar eficientemente los recursos públicos del país.

2.6.3. IMPORTANCIA DE UNA BUENA GESTIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Para Álvarez (2016) los funcionarios públicos poseen una gran responsabilidad debido a que sus tareas se encuentran encaminadas al beneficio y bienestar de la ciudadanía, por esta razón estarán inspeccionados por los entes de control, así como las veedurías y la sociedad. En este sentido, los funcionarios públicos están en la obligación de efectuar sus funciones con ética y transparencia, teniendo siempre en consideración las posibles infracciones que puedan cometer, ya que a esto se le atribuye sanciones o destituciones de su cargo.

De acuerdo a Villoria (2016) “para fomentar la integridad de los servidores públicos es muy importante crear marcos de integridad, en los que normas, procesos adecuados y estructuras de gestión eficaces contribuyan conjuntamente a prevenir la corrupción y fomentar la ética” (p. 18). Por ende, la conducta moral de los funcionarios públicos es considerada un valor muy importante dentro del ámbito

laboral, puesto que hacen referencia a los valores y principios aplicados al momento de desempeñar su cargo.

Para Hernández, Nahum *et al.*, (2017) “la ética pública es un aspecto indispensable que toda persona que desee asumir un cargo público debe tener, para asegurar un proceder correcto conforme a los intereses de la nación” (p. 130). Además, es sustancial que la persona que va a ejercer un cargo público, reúna un perfil lleno de conocimientos especializados, tenga práctica profesional en el área a desempeñar, sea responsable con sus actos, y sobre todo que sea una persona capacitada para llevar a cabo procesos que den como resultado su efectividad.

2.7. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

2.7.1. RESEÑA

De acuerdo al Estatuto de la ESPAM MFL (2019) en el art. 3 indica que la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, es una institución de educación superior no lucrativa, que se encuentra regida por los principios de autonomía responsable y calidad, cogobierno, igualdad de oportunidades, democracia, equidad, pertinencia, entre otros, que facilitan el correcto proceder institucional. Es decir, es una universidad pública presta a contribuir a la formación de profesionales íntegros, capaces de promover el desarrollo económico, social y cultural del país.

Cabe indicar, que es la principal institución de educación superior de la zona norte de la provincia de Manabí, y que actualmente cuenta con 8 carreras, entre las cuales está, agroindustria, ingeniería ambiental, medicina veterinaria,

administración pública, turismo, administración de empresas, ingeniería agrícola y computación; además, brinda estudios de maestría en gestión ambiental, turismo, tecnologías de la información, agroindustria, zootecnia, entre otras, mismas que son ofertadas con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo del Ecuador.

2.7.2. MISIÓN

Formar profesionales pertinentes con compromiso ético y social desde la calidad de las funciones sustantivas de la ESPAM MFL.

2.7.3. VISIÓN

Ser un centro de referencia en la formación de profesionales que contribuyan al desarrollo agropecuario regional.

2.7.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

El Estatuto de la ESPAM MFL (2019) establece en el art. 8 que son objetivos institucionales los siguientes:

- a) Establecer un sistema de gestión académica en nivelación, grado y posgrado mediante el fortalecimiento, la coordinación y la mejora de los procesos académicos;
- b) Fortalecer el sistema de gestión de la investigación y vinculación para que contribuyan al desarrollo de la zona cuatro y el país;
- c) Fortalecer la cultura y el buen vivir en la comunidad universitaria como una alternativa para vivir en armonía con uno mismo, con la naturaleza y los demás en pos del desarrollo; y,

- d) Consolidar la gestión administrativa financiera de la institución, en función de la búsqueda permanente de la excelencia.

En efecto, los objetivos institucionales de la ESPAM MFL, se encuentran netamente encaminados a alcanzar un buen progreso institucional, de modo que la ejecución de sus actividades o labores se realicen de manera oportuna, contribuyendo así a la mejora de sus procesos. Por lo tanto, es esencial que una institución tenga muy bien definidos sus objetivos, ya que esto ayudará significativamente al fortalecimiento de la misma.

2.8. PLAN DE MEJORA

La mejora continua es un aspecto fundamental para una empresa, puesto que permite perfeccionar el funcionamiento organizacional, siendo necesario la participación de todos sus miembros para impulsar su competitividad y productividad. Es por esto, que Mora (2016) indica que “el plan de mejoramiento consiste en crear acciones de manera ordenada y planeada, definiendo periodos de tiempo en los que se logre la mejora, con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales, su misión y visión” (p. 42), es decir, que este es un instrumento que agrupa objetivos y medidas a seguir para conseguir resultados positivos, que garanticen el aumento de la calidad en el rendimiento organizacional.

Por lo tanto, es muy importante la elaboración de un plan de mejora, ya que, a partir de la identificación de las falencias y debilidades encontradas en la institución, se podrán implementar estrategias que ayuden a mejorar el desarrollo empresarial. Es por ello que, De Miguel (2016) manifiesta que los planes de mejora continua tienen que ser ese curso de acción que implanten las organizaciones, a fin de impulsar la eficiencia en el trabajo y corregir las fallas encontradas en los procesos de gestión;

es así, que estos deben ser revisados de vez en cuando, para una correcta consecución de los objetivos.

2.8.1. ELEMENTOS PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA

Un plan de mejora es considerado como aquel instrumento que se emplea para alcanzar mayor efectividad, calidad y eficiencia en la gestión de una organización, es decir, la implementación de este radica en una decisión estratégica para incorporar cambios positivos a los diversos procesos que se ejecutan dentro de la misma. Por tal razón, Vaca *et al.*, (2018) indican que los elementos que integran la elaboración de los planes de mejora son los siguientes (p. 11):

- Diagnóstico preliminar e identificación de las causas que generan las problemáticas en la empresa.
- Fijación de los objetivos a cumplir.
- Definición de las acciones de mejora a implementar.
- Implicación de los grupos de trabajo, a fin de entender el cambio que se requiere.
- Ejecución de las acciones de mejora establecidas.
- Evaluación constante del plan.
- Verificación de los resultados adquiridos en el tiempo determinado.

En consecuencia, todos los elementos que conforman un plan de mejora ayudan significativamente a que su aplicación dentro de la organización, permita identificar adecuadamente todas las falencias en la gestión institucional, de modo que se pueda emplear estrategias oportunas. Cabe recalcar que, este es un instrumento de planificación estratégica que facilita la organización sistemática de los objetivos y metas, a fin de que estos sean cumplidos satisfactoriamente.

2.8.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PLAN DE MEJORA

Existen múltiples ventajas al elaborar un plan de mejora, ya que con base a esto se podrá conocer los problemas existentes dentro de la institución, para posteriormente tomar acciones correctivas y oportunas que den como resultado soluciones acertadas, ayudando de esta manera al incremento de su productividad y la mejora continua de sus procesos.

Por otro parte, es muy importante mencionar que también podrían generarse desventajas, en donde la institución debe tenerlas en consideración a fin de que puedan crear una cultura cooperativa que les permita a todos sus miembros llevar a cabo una correcta ejecución del mismo, ya que este ayuda significativamente a consolidar las fortalezas, contribuyendo así a mejorar las debilidades de la organización. En relación con esto, Barona (2016) indica que las ventajas y desventajas que generan la elaboración de un plan de mejora dentro de una institución son las siguientes:

Tabla 4. Ventajas y Desventajas de un Plan de Mejora.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Permite conocer los problemas que existen dentro de la organización y dar soluciones a aquellos. ● Permite reducir las debilidades de la organización, fomentando que sus fortalezas se multipliquen. ● Analiza los procesos y los actualiza, con el fin de que la organización sea más competitiva. ● En las áreas productivas y administrativas deficientes, obtiene mejoras a corto plazo. ● Facilita el descenso de productos deficientes, disminuyendo costos para la organización. ● Posibilita a que la empresa impulse su nivel de rendimiento y competitividad. ● Autoriza descartar aquellos procedimientos repetitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuando la mejora continua se centra en un determinado departamento de la institución, se puede perder la interdependencia de todos los colaboradores. ● Para poner en marcha la ejecución de un plan de mejora continua y alcanzar los objetivos esperados, tanto la institución como sus miembros deberán estar preparados para los cambios. ● Dentro de las organizaciones, en varias ocasiones es vital que se efectúen inversiones, a fin de que esto permita cumplir con todos los objetivos planteados. ● En varias ocasiones, la mejora continua puede convertirse en un proceso largo, dependiendo principalmente del nivel de conservación de los gerentes que conforman la institución. ● Dentro de una institución, es común que algunos de sus miembros se rehúse a los cambios por miedo o incertidumbre, lo que impide poner en funcionamiento el plan de mejora.

Fuente. Datos obtenidos de Barona (2016).

2.8.3. BENEFICIOS DE UN PLAN DE MEJORA

Los planes de mejora fijan objetivos específicos que facilitan la aplicación oportuna de acciones y medidas de cambio que ayudan significativamente a mejorar el rendimiento institucional, todo esto con el propósito de que los procesos sean ejecutados eficientemente, y así contribuyan a incrementar su productividad y competitividad. Por lo tanto, Lahuasi (2017) establece que para que sea eficaz, un plan de mejora requiere ciertas condiciones previas (p. 31):

- La certeza de que el progreso es viable.
- El dominio de las conductas pesimistas.
- El abandono de sugerencias justificadas.
- El liderazgo del grupo dirigente.
- La comprensión de que deberán establecerse nuevas mejoras.

Por tanto, estos beneficios permiten que un plan de mejora sea eficiente al momento de llevarlo a su ejecución, ya que ayudará de manera notoria a que el progreso sea viable y confiable, también impulsará a que los colaboradores tengan una buena conducta y desempeño dentro de la organización, y sobre todo posibilitará a que exista personas líderes, capaces de afrontar los grandes retos del mundo laboral.

2.8.4. IMPORTANCIA DE UN PLAN DE MEJORA

La importancia de un plan de mejora empresarial, radica en el hecho de que permite implementar estrategias específicas que ayudan a mejorar el desempeño laboral, a optimizar el uso de los recursos, a corregir las falencias, entre otros aspectos esenciales que posibilitan el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales,

lo cual consiente a incrementar la productividad y competitividad de la empresa. Es por esto, que:

Proaño *et al.*, (2017) afirman que el plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuya al progreso constante.

En este sentido, la elaboración de este instrumento es indispensable porque reúne acciones para obtener resultados positivos y eliminar aspectos negativos encontrados en el diagnóstico realizado previamente. Para Vaca *et al.*, (2018) muchos de los principios que sostienen el procedimiento para diseñar un plan de mejora son: la colaboración y compromiso pleno de sus trabajadores; la continuidad progresiva del proceso; el deber justo; el cambio integral sustentado por la innovación y creatividad; la planificación efectiva de las acciones a seguir; la toma de decisiones acertadas, entre otras.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

La metodología en todo trabajo de investigación es muy importante, puesto que hacen mención al conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que se llevan a cabo durante el desarrollo del mismo. Por tal razón, en el presente capítulo se detalló todo el procedimiento a seguir para la obtención de datos fiables que permitieron alcanzar los objetivos y metas del proceso investigativo.

3.1. UBICACIÓN

La investigación se desarrolló en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, ubicada en el sitio El Limón; de la ciudad de Calceta del cantón Bolívar en la provincia de Manabí, con una Latitud Sur de $0^{\circ}49'35$ y $80^{\circ}11'11$ de Latitud Oeste.



Figura 1. Ubicación de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Fuente. Tomado de Google Maps (2021)

3.2. DURACIÓN

La investigación sobre la evaluación de la motivación y desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, se realizó en un período estimado de seis meses, una vez aprobada la Planificación del Trabajo de Investigación Curricular.

3.3. MÉTODOS

En toda investigación científica, los métodos son considerados como un aspecto esencial para recopilar toda la información necesaria, y así obtener los objetivos esperados. Por lo tanto, en la presente investigación se utilizaron los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético, a fin de llevar a cabo un procedimiento oportuno que permitió llegar a la realidad de los hechos.

3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO

De acuerdo a Neil y Cortez (2018) indican que el método inductivo se fundamenta en el razonamiento que parte de aspectos particulares para construir juicios o argumentos generales. Mediante este método se formulan las teorías y leyes científicas. El método inductivo efectúa observaciones, las ordena y clasifica, a fin de extraer conclusiones de ámbito universal partiendo del cúmulo de datos particulares. (p. 22)

Por tal razón, este método permitió conocer mediante antecedentes particulares como la motivación incide en el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL, es decir, que, a partir de las observaciones y aplicación de los instrumentos de recolección de información, se logró extraer

información relevante acerca de la realidad de la institución, lo cual facilitó la obtención de conclusiones generales sobre los datos específicos.

3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Por su parte, Neill y Cortez (2018) explican que “el método deductivo se fundamenta en el razonamiento que permite formular juicios partiendo de argumentos generales para demostrar, comprender o explicar los aspectos particulares de la realidad” (p. 21). En efecto, a partir de la información científica previamente establecida, este método ayudó a conocer las causas y efectos que impiden el buen funcionamiento institucional, permitiendo así, la configuración de conclusiones específicas que facilitaron la aplicación de estrategias oportunas para el mejoramiento de la gestión realizada por los servidores públicos administrativos.

3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO

Para Rodríguez y Pérez (2017) el método analítico-sintético tiene gran utilidad para la búsqueda y el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica. El análisis de la información posibilita descomponerla en busca de lo que es esencial en relación con el objeto de estudio, mientras que la síntesis puede llevar a generalizaciones que van contribuyendo paso a paso a la solución del problema científico como parte de la red de indagaciones necesarias. (p. 10)

En este sentido, la aplicación de este método posibilitó llevar a cabo un análisis exhaustivo sobre la información adquirida, a fin de descomponer todas sus partes y conocer las características del objeto de estudio, de tal forma que la síntesis permitió la elaboración de generalizaciones específicas que contribuyeron a la

concepción de acciones pertinentes, y así dar solución a la problemática que se investigó.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación tiene como objetivo encontrar soluciones que garanticen el correcto funcionamiento de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL, para lo cual se llevó a cabo la investigación bibliográfica, de campo, exploratoria y descriptiva, a fin de recolectar información científica y del objeto de estudio para conocer la realidad de la institución.

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Martín y Lafuente (2017) sostienen que “la revisión bibliográfica constituye una etapa esencial en el desarrollo de un trabajo científico y académico. Implica consultar distintas fuentes de información (catálogos, bases de datos, buscadores, repositorios, etc.) y recuperar documentos en distintos formatos” (p. 152). Es por esto, que mediante la investigación bibliográfica se pudo recopilar toda la información necesaria para fundamentar y dar mayor soporte a la teoría sobre la motivación y su incidencia en el desempeño laboral, lográndolo a través de la búsqueda de artículos científicos, libros, leyes, entre otros.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Nájera y Paredes (2017) afirman que “la investigación de campo como método permite la intervención del observador en un entorno físico, partiendo de la visita al emplazamiento, para luego observar el lugar y fotografiarlo, esquematizar las imágenes y finalmente esbozar conceptos” (p. 155). Por lo tanto, este tipo de investigación permitió recolectar datos específicos mediante la aplicación de la

entrevista y encuesta; lo cual ayudó a conocer todo lo que acontece en la institución, de tal forma que se logró elaborar el plan de mejora.

3.4.3. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

De acuerdo a Ortega (2017) la investigación exploratoria “se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior” (pp. 155-156). Es así, que mediante este tipo de investigación se logró estudiar y definir claramente el problema, dando paso a la definición de los objetivos y la idea a defender, a partir de los hallazgos obtenidos.

3.4.4. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Guadalupe *et al.*, (2017) afirman que “como su nombre mismo lo indica su objetivo es describir las características de una población o de un fenómeno que se está estudiando, por lo general esto es una investigación observable” (p. 33). Por tal razón, este tipo de investigación permitió reconocer y detallar las características de la problemática en estudio, conociendo así la incidencia que tiene la motivación en el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos, logrando de esta manera interpretar claramente toda la información adquirida.

3.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas de recolección de información son instrumentos muy importantes porque facilitan la obtención de datos relevantes para el desarrollo de la investigación. Por lo tanto, se utilizó la entrevista y la encuesta, a fin de obtener información específica acerca de la incidencia que tiene la motivación en el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL, y así conocer de manera más detallada la problemática de estudio.

3.5.1. ENTREVISTA

Trindade (2016) afirma que la entrevista “apunta a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones les dan a sus propias experiencias” (p. 19). En este sentido, se aplicó la entrevista como técnica para obtener información verbal y personalizada sobre las experiencias y acontecimientos acerca de la motivación y el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL, de tal forma que se pudo plantear acciones correctivas que contribuyeron al mejoramiento de la gestión institucional.

3.5.2. ENCUESTA

Para Font y Pasadas (2016) “la encuesta es una técnica que sirve para obtener información de manera sistemática acerca de una población determinada, a partir de las respuestas que proporciona una pequeña parte de los individuos que forman parte de dicha población” (p. 14). Es por esto, que la encuesta fue el instrumento que se aplicó a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL, a fin de recopilar la información necesaria acerca de los factores que influyen negativamente en su desempeño laboral, logrando así, diseñar el plan de mejora que contribuya a la solución de la problemática de estudio.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo a Arias *et al.*, (2016) “la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (p. 202). Por su parte, Hernández y Carpio (2019) se refieren a la muestra como el “subconjunto del universo o una parte representativa de la población, conformada a su vez por unidades muestrales que son los elementos objetos de estudio” (p. 76)

Por tal razón, en la presente investigación se escogió el muestreo por conveniencia, en donde, los involucrados fueron un grupo de 78 servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL, a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección de información. Es por esto, que Otzen y Manterola (2017) explican que este tipo de muestreo “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (p. 230).

3.7. VARIABLES EN ESTUDIO

3.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Evaluación de la motivación laboral.

3.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el procedimiento de la investigación acerca de la evaluación de la motivación y desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, con base a los objetivos específicos planteados en la investigación, se establecieron las siguientes fases, en donde en cada una de ellas se detallaron las respectivas actividades a realizar para garantizar su cumplimiento:

3.8.1. FASE 1: INVESTIGAR LA BASE TEÓRICA DE LA MOTIVACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

- Revisión de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) acerca del desempeño laboral.
- Investigación bibliográfica sobre la motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL.
- Diseño de un cuadro comparativo entre las definiciones de diversos autores.

Para llevar a cabo el cumplimiento de esta fase se realizó la revisión de la LOSEP y se investigó en artículos científicos, libros y sitios webs confiables sobre la motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL, para dar mayor sustentabilidad al marco teórico, y, por último, se diseñó un cuadro comparativo entre las definiciones de diversos autores.

3.8.2. FASE 2: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ.

- Elaboración de la entrevista y encuesta.
- Aplicación de la entrevista y encuesta.
- Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.

Para diagnosticar el nivel de motivación y desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL, se elaboró un conjunto de preguntas que formaron parte de la entrevista y encuesta, mismas que posteriormente fueron

aplicadas a la población de estudio, lo cual ayudó a recopilar la información necesaria para llevar a cabo la tabulación y análisis de los resultados obtenidos, de tal forma que se pudo conocer la realidad de la institución.

3.8.3. FASE 3: PROPONER UN PLAN DE MEJORA, QUE GARANTICE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESPAM MFL.

- Diseño del plan de mejora para la gestión institucional de la ESPAM MFL.
- Sociabilización del plan de mejora con los involucrados en la investigación.

Para dar cumplimiento a esta fase, se diseñó un plan de mejora, con el fin de que este garantice la motivación y el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL, en donde se implantó estrategias de acuerdo a los problemas encontrados, a fin de mejorar la gestión institucional, y, por último, se sociabilizó este plan con los involucrados en la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. FASE 1: INVESTIGAR LA BASE TEÓRICA DE LA MOTIVACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

Se desarrolló una búsqueda de fundamentos teóricos relevantes para la investigación acerca de la evaluación de la motivación y desempeño laboral de los servidores públicos administrativos, con el propósito de sustentar y dar mayor soporte a lo investigado, haciendo referencia a los temas más importantes, mismos que se presentan en la siguiente tabla. Cabe indicar, que se realizó la respectiva revisión de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), dado que es una de las normativas a las cuales se encuentran regidos los servidores públicos.

Tabla 5. Conceptos referenciales de los temas principales de la investigación.

TEMA	CONCEPTO	AUTOR	AÑO
MOTIVACIÓN LABORAL	La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo.	Peña y Villón	2018
DESEMPEÑO LABORAL	El desempeño laboral sirve para que el profesional demuestre su nivel de conocimiento, las habilidades que tiene, su experiencia, las actitudes frente a conflictos, sus principales motivaciones, sus rasgos de personalidad y sus valores que se conjugan para lograr los resultados establecidos, en relación con los requerimientos de la organización.	Salazar y Ospina	2019
SERVIDORES PÚBLICOS	Un servidor público es aquella o aquel que le brinda a la sociedad un servicio de utilidad social, por lo tanto, lo que realiza día con día es en beneficio de otras personas y no genera ganancias privadas.	Hernández	2018
MOTIVACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	La motivación en el ámbito laboral, es un aspecto muy valioso, dado que impulsa los actos de los empleados, y los orienta a realizar sus funciones oportunamente para conseguir los objetivos que persiguen.	García <i>et al.</i> ,	2016
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.	LOSEP	2010

Fuente. Marco teórico

Elaborado por: Las autoras.

4.2. FASE 2: DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

La presente fase corresponde al segundo objetivo específico, misma que consistió en el diagnóstico de la motivación y desempeño laboral de los servidores públicos de la ESPAM MFL, para lo cual se aplicaron dos técnicas de recolección de información, siendo la primera una entrevista dirigida al Ing. Luis Fernando Montalvo Coronel, Mgtr. Director de Talento Humano, en donde con mucha cautela manifestó que la motivación es un aspecto muy importante que incide no solo en el desempeño laboral, sino también en los demás ámbitos de la vida de una persona.

Es por esto que, el Director de Talento Humano indicó que en lo que respecta al trabajo, los servidores públicos administrativos llegan a una etapa en donde todo se les convierte en monotonía, por lo que es fundamental que se les motive constantemente a través de capacitaciones para que su rendimiento laboral sea el adecuado, de tal forma, que ellos se sientan satisfechos al ser considerados como una pieza fundamental para tomar acciones correctivas e ideas importantes en la consecución de la mejora de la gestión institucional.

Además, manifestó que es común que dentro del ambiente laboral existan problemas personales que afecten el desempeño de los servidores públicos administrativos, ya que esto puede ocasionarles mucho desgaste emocional, provocándoles que no tengan el adecuado nivel de concentración para ejecutar sus actividades, por lo tanto, es difícil motivar a las personas; sin embargo, una de las claves principales para hacerlo es siendo empáticos y escuchándolos, puesto que esto ayuda a alentarlas y animarlas con todo aquello que les inquieta.

Por esta razón, las estrategias utilizadas por la ESPAM MFL para motivar a los servidores públicos administrativos, son las que se encuentran legalmente integradas en la planificación anual, entre las cuales la más importante son las capacitaciones, ya que estas son de gran ayuda para incrementar el conocimiento de sus funcionarios y así generar mayor productividad organizacional al cumplir con cada una de las metas establecidas. Es por esto que, el Director de Talento Humano expresó que él considera que el clima laboral de la ESPAM MFL es el adecuado para que los servidores públicos administrativos efectúen sus funciones óptimamente, dado que, existen personas con vocación y totalmente comprometidas con el progreso institucional.

De esta manera, él menciona que la ESPAM MFL se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, con el propósito de que su rendimiento laboral sea efectivo, por lo cual, brinda el servicio de seguridad ocupacional que merece cada empleado, con el objetivo de prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales en el trabajo, de tal forma que se puedan tomar acciones correctivas que les ofrezcan una mayor estabilidad y mejores condiciones en el trabajo. Por tal razón, la institución legalmente realiza evaluaciones una vez al año, pero como Director de Talento Humano se encarga de analizar constantemente a su equipo de trabajo para estar en sintonía con el mismo, a fin de mantener una disciplina adecuada y motivar a cada uno de ellos.

Con respecto a las encuestas aplicadas a los servidores públicos administrativos, a través del muestreo por conveniencia, se pudo escoger una muestra considerable a 78 servidores públicos administrativos de acuerdo a la facilidad y accesibilidad de las mismas, determinando de esta manera la situación actual en la que se encuentra la ESPAM MFL con respecto a la motivación y desempeño laboral de sus colaboradores.

MOTIVACIÓN

1. La motivación incide en el desempeño laboral.

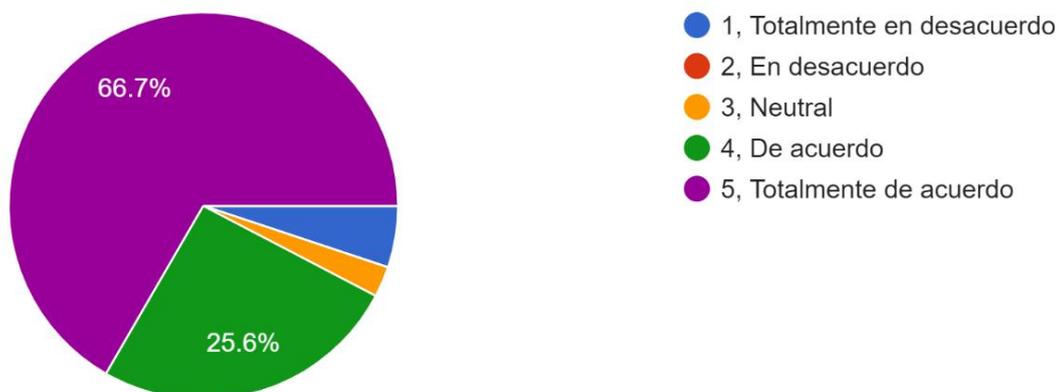


Figura 2. Incidencia de la motivación en el desempeño laboral.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

Con respecto a los resultados correspondientes a la incidencia que tiene la motivación en el desempeño laboral, se pudo constatar que un 66.7% (52 servidores públicos administrativos) manifestaron que están totalmente de acuerdo; a su vez un 25.6% (20 colaboradores) respondieron estar de acuerdo; sin embargo, un 2.6% (2 trabajadores) se encuentran en una posición neutral con respecto a la pregunta anteriormente planteada; y, por último, existe un 5.1% (4 personas) que indicaron estar totalmente en desacuerdo. Por tal razón, Ayón *et al.*, (2021) sostienen que “la motivación se convierte en un elemento importante, ya que ello permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del individuo, hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona” (p. 1668).

2. La motivación en los servidores públicos administrativos aumenta la productividad de la institución.

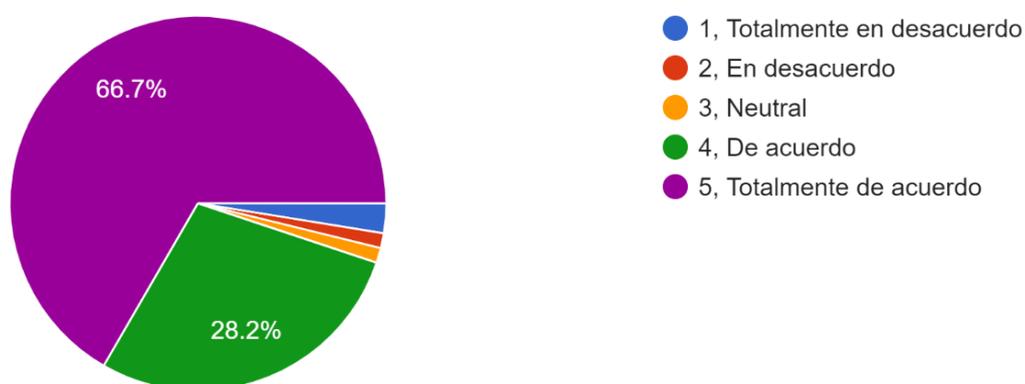


Figura 3. Motivación en los servidores públicos administrativos.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

Se refleja que en los resultados de la encuesta en cuanto a que la motivación aumenta la productividad de la institución, un 66.7% (52 servidores públicos administrativos) indicaron estar totalmente de acuerdo; un 28.2% (22 colaboradores) manifestaron estar de acuerdo; mientras que un 1.3% (1 persona) se encuentra en una posición neutral; sin embargo, un 1.3% (1 servidor) respondió estar en desacuerdo; y, por último, un 2.6% (2 colaboradores) revelaron estar en total desacuerdo. Es por esto que, Coromoto y Villón (2018) explican que motivar adecuadamente a los trabajadores “se ha convertido en una actividad que logrará que los empleados creen un sentido de pertenencia y la actividad que realiza cada uno de ellos, arroje resultados positivos a fin de contribuir con éxito en lo que hace la organización” (p. 181).

3. Su jefe inmediato se interesa por mantener motivados a los servidores públicos administrativos.

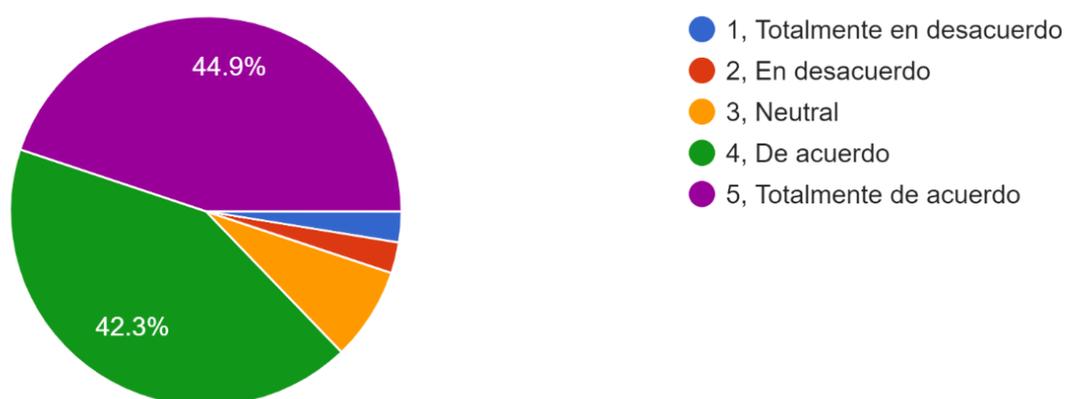


Figura 4. Interés del jefe inmediato por motivar a los servidores públicos administrativos.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

De acuerdo con las respuestas proporcionadas por los servidores públicos administrativos en cuanto al interés de su jefe inmediato por mantenerlos motivados, un 44.9% (35 servidores públicos administrativos) indicaron estar totalmente de acuerdo; un 42.3% (33 colaboradores) respondieron estar de acuerdo; mientras que un 7.7% (6 personas) se encuentra en una posición neutral; por su parte, un 2.6% (2 trabajadores) manifestaron estar en desacuerdo; y, por último, un 2.6% (2 personas) mostraron estar totalmente en desacuerdo. Es así que, Coromoto y Villón (2018) explican que “la motivación laboral constituye uno de los elementos de gran importancia para que una organización posea el máximo potencial productivo, por lo que se puede afirmar que un jefe debe contar con buenas herramientas que logren desarrollar una eficiente motivación empresarial” (p. 188).

4. **Considera usted que los incentivos brindados por la ESPAM MFL, tales como placas de reconocimientos, medallas, certificados y los demás otorgados de acuerdo a la ley son suficientes para motivar a los servidores públicos administrativos.**

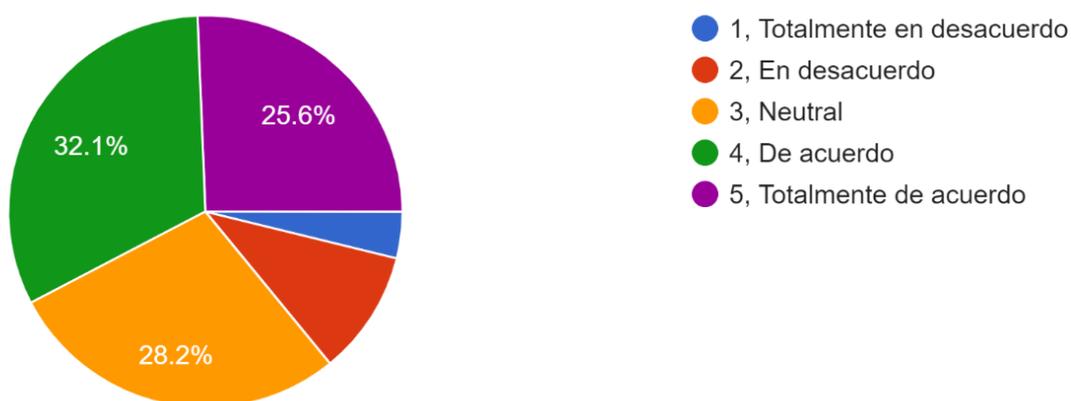


Figura 5. Incentivos brindados por la ESPAM MFL.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

Con respecto a los incentivos brindados por la ESPAM MFL, un 25.6% (20 trabajadores) está totalmente de acuerdo; a su vez existe un 32.1% (25 servidores públicos administrativos) que está de acuerdo; mientras que un 28.2% (22 colaboradores) se encuentran en una posición neutral; sin embargo, un 10.3% (8 servidores) indicaron estar en desacuerdo; y, por último, un 3.8% (3 personas) respondieron estar totalmente en desacuerdo con respecto a la pregunta planteada. Por lo tanto, Sánchez (2020) postula que “motivar es el proceso que emplea un conjunto de incentivos y estímulos que tienen como finalidad atraer el deseo de las personas por alcanzarlos” (p. 14).

5. El clima laboral y las condiciones físicas en su puesto de trabajo influyen en su motivación.

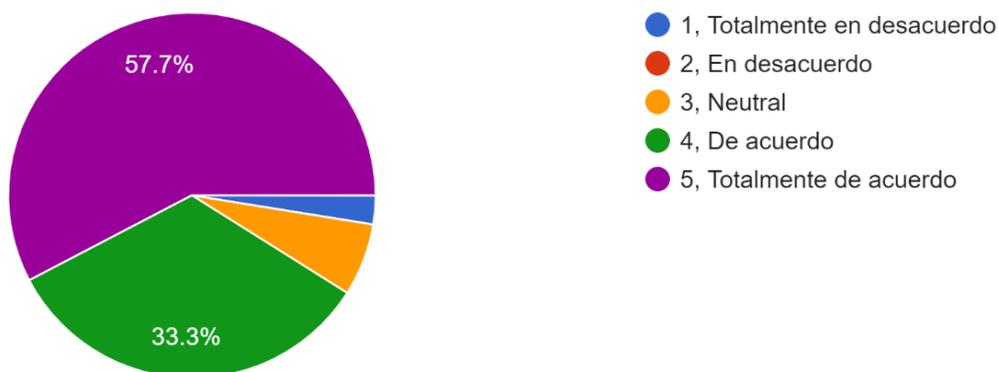


Figura 6. Influencia del clima laboral y las condiciones físicas en el puesto de trabajo.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

Según los resultados de la encuesta acerca de la influencia del clima laboral y las condiciones físicas del puesto de trabajo en la motivación, se pudo determinar que un 57.7% (45 servidores públicos administrativos) están totalmente de acuerdo; mientras que un 33.3% (26 trabajadores) indicaron estar de acuerdo; sin embargo, existe un 6.4% (5 colaboradores) que se encuentran en una posición neutral; y, por último, un 2.6% (2 personas) manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Según Mora (2020) para que las organizaciones funcionen eficientemente, es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente. (p. 10)

6. Es necesario que los servidores públicos administrativos reciban continuamente capacitaciones motivacionales.

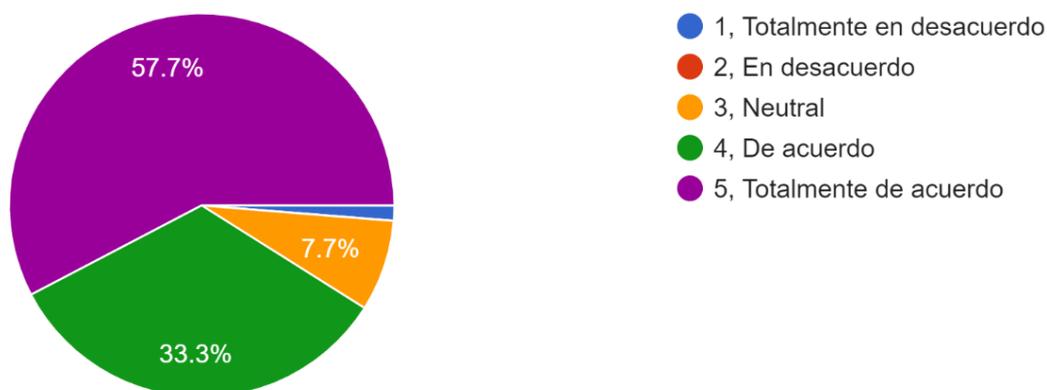


Figura 7. Capacitaciones motivacionales.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

Se establece que los resultados de la encuesta en cuanto a la necesidad que tienen los servidores públicos administrativos de recibir continuamente capacitaciones motivacionales, se logró determinar que un 57.7% (45 colaboradores) está totalmente de acuerdo; mientras que un 33.3% (26 trabajadores) indicaron estar de acuerdo; sin embargo, existe un 7.7% (6 personas) que mantienen una perspectiva neutral; y, por último, un 1.3% (1 servidor) respondió estar totalmente en desacuerdo. Por tal razón, Rodríguez *et al.*, (2020) revelan que “a través de la motivación se pueden alcanzar los objetivos de la empresa, por lo que es de suma importancia que las personas se encuentren debidamente motivadas para el logro de los objetivos organizacionales, de igual manera que los personales” (p. 56).

DESEMPEÑO LABORAL

7. Las tareas que usted desempeña dentro de la institución le permiten cumplir sus metas.

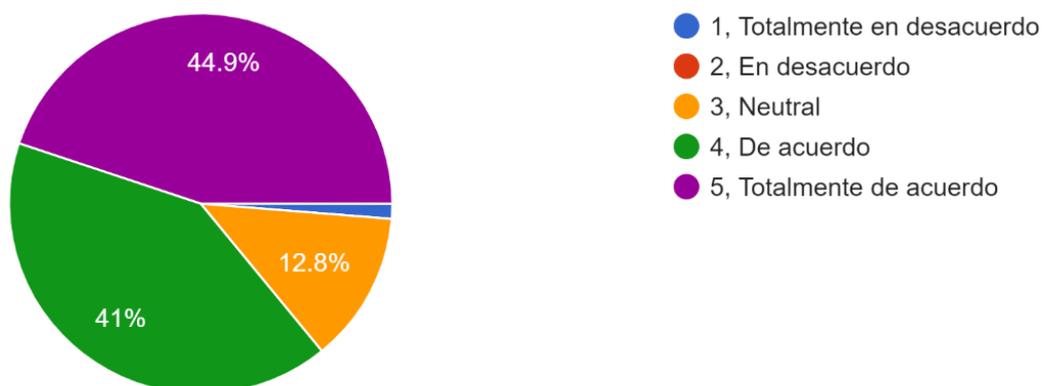


Figura 8. Desempeño laboral.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

Con la encuesta realizada se logró determinar que un 44.9% (35 servidores públicos administrativos) indicaron estar totalmente de acuerdo con respecto a que las tareas que desempeñan dentro de la institución le permiten cumplir sus metas; asimismo un 41% (32 trabajadores) están de acuerdo; sin embargo, existe un 12.8% (10 personas) que mantienen una postura neutral; y, por último, un 1.3% (1 colaborador) respondió estar totalmente en desacuerdo. De acuerdo a Verdesoto (2021) “para lograr las metas que las personas se proponen, es necesario estar motivado, que se necesita tener un impulso que mueve al ser humano para realizar acciones y persistir en ellas hasta conseguir lo que se propone” (p. 5).

8. El clima laboral de la ESPAM MFL es el adecuado para realizar un excelente desempeño laboral.

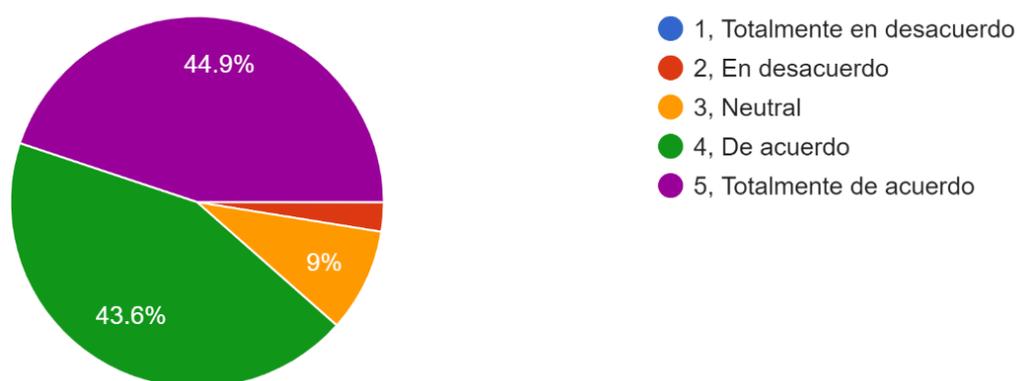


Figura 9. Clima laboral de la ESPAM MFL.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

Con respecto a si el clima laboral de la ESPAM MFL es el adecuado para realizar un excelente desempeño laboral, un 44.9% (35 servidores públicos administrativos) manifestaron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 43.6% (34 colaboradores) indicaron estar de acuerdo; por su parte, un 9% (7 trabajadores) están en una posición neutral; y, por último, 2.6% (2 personas) están en desacuerdo con relación al cuestionamiento planteado. Es por esto que, Prada *et al.*, (2020) postularon que “el clima laboral y su relación directa con la satisfacción generalmente se asumen como factores que inciden sobre el desempeño en el trabajo, componente importante para crecer en la productividad laboral” (p. 57).

9. Su jefe inmediato planifica y socializa estrategias para que su desempeño laboral sea oportuno en el cumplimiento de los objetivos.

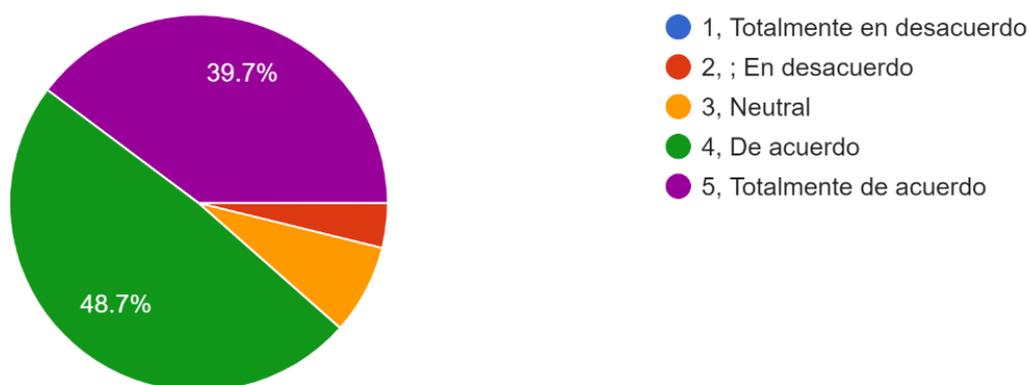


Figura 10. Planificación y sociabilización de estrategias para el desempeño laboral.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

Con los resultados de la encuesta se pudo determinar que un 39.7% (31 trabajadores) respondieron estar totalmente de acuerdo con respecto a que su jefe inmediato planifica y socializa las estrategias para que tenga un buen desempeño laboral; a su vez un 48.7% (38 servidores públicos administrativos) manifestaron estar de acuerdo; por su parte, existe un 7.7% (6 personas) que están en una posición neutral; y, por último, un 3.8% (3 colaboradores) indicaron estar en desacuerdo. Por lo tanto, Hernández *et al.*, (2018) indicaron que “es muy importante destacar que los líderes de las organizaciones deben motivar y apoyar a los empleados para cumplir las metas y objetivos ya establecidos por la organización, teniendo en cuenta los indicadores para una mejora continua”.

10. Las relaciones laborales que mantiene con sus compañeros dentro de la institución lo motivan a que usted mantenga un mejor desempeño en sus funciones.

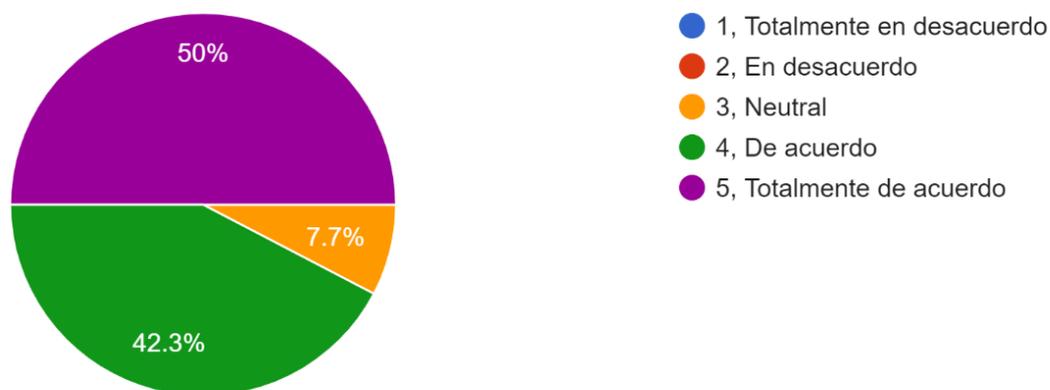


Figura 11. Relaciones laborales.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

En relación con la pregunta anteriormente planteada, se logró comprobar que un 50% (39 servidores públicos administrativos) respondieron estar totalmente de acuerdo con respecto a que las relaciones laborales lo motivan a tener un mejor desempeño de sus funciones; a su vez 42.3% (33 personas) están de acuerdo; sin embargo, un 7.7% (6 colaboradores) mantienen una postura neutral. Por esta razón, Yáñez *et al.*, (2018) afirman que “las relaciones laborales, permitirán que en las organizaciones exista un ambiente laboral agradable, donde todos tengan objetivos compartidos, existan comunicación efectiva, basados en valores y principios de cada miembro de la organización lo que conlleva generar buenos resultados y crecimiento” (p. 92).

11. Es importante evaluar constantemente el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos.

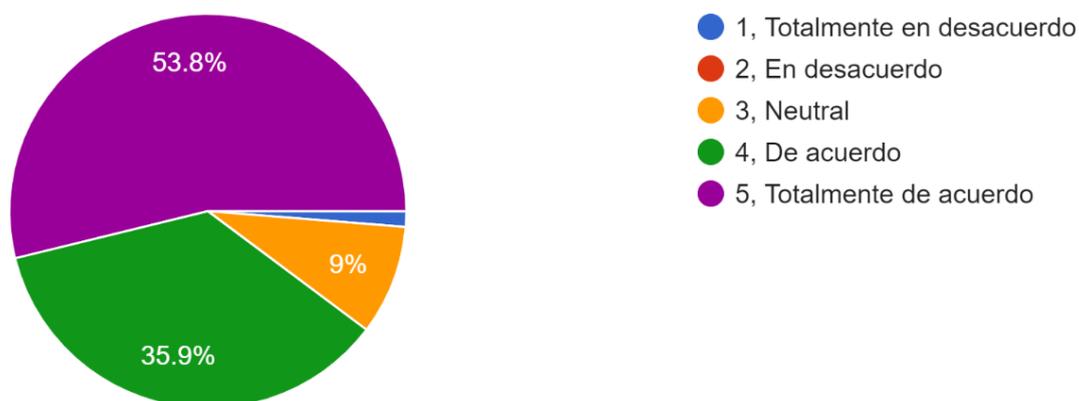


Figura 12. Importancia de la evaluación del desempeño laboral.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

De acuerdo a la importancia que tiene evaluar constantemente el desempeño laboral, un 53.8% (42 servidores públicos administrativos) indicaron estar totalmente de acuerdo; a su vez un 35.9% (28 personas) manifestaron estar de acuerdo; por su parte, existe un 9% (7 colaboradores) que se encuentran en una posición neutral; y, por último, un 1.3% (1 trabajador) respondió estar totalmente en desacuerdo. Es por esto que, Rivero (2019) explica que “la importancia de la evaluación de desempeño no radica únicamente en detectar los errores, sino reflejarse en la retroalimentación y en las acciones diseñadas de forma estratégica para buscar la mejora continua” (p. 161).

12. La institución realiza capacitaciones continuas para un adecuado desempeño laboral.

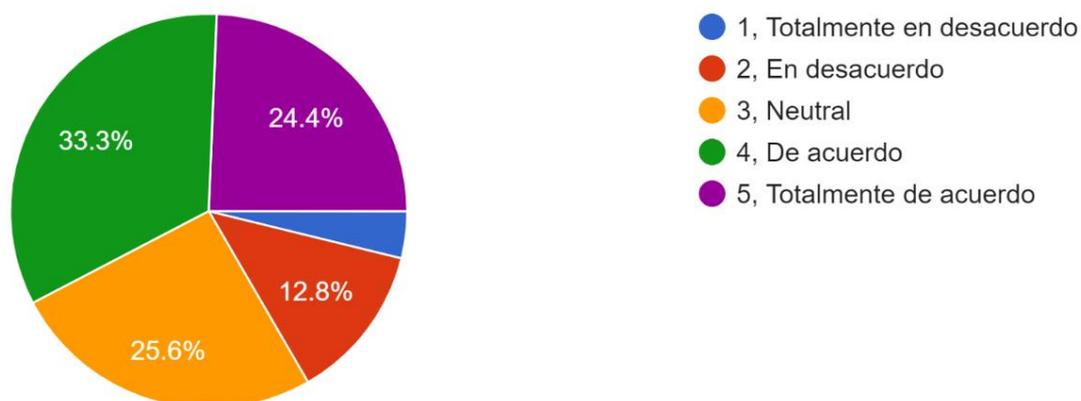


Figura 13. Capacitaciones de desempeño laboral.

Fuente. Datos tomados de la encuesta realizada a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL (2021).

Con respecto a las capacitaciones realizadas por la institución para un adecuado desempeño laboral, un 24.4% de los encuestados (19 servidores públicos administrativos) manifestaron estar totalmente de acuerdo; mientras que un 33.3% (26 colaboradores) indicaron estar de acuerdo; sin embargo, existe un 25.6% (20 trabajadores) que se encuentran en una posición neutral; a su vez un 12.8% (10 personas) respondieron estar en desacuerdo; y, por último, un 3.8% (3 servidores) declararon estar en total desacuerdo con la interrogante planteada. De esta manera, de acuerdo con la LOSEP (2010) en el artículo 23, literal q establece que uno de los derechos de los servidores públicos es recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.

4.3. FASE 3: PROPONER UN PLAN DE MEJORA, QUE GARANTICE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESPAM MFL.

La motivación es un elemento esencial para los servidores públicos administrativos, puesto que este influye enormemente en el desarrollo de sus funciones, permitiéndoles de esta manera que sean ejecutadas eficientemente, logrando así, que estos adquieran mayor competitividad en el área en el que se desempeñan. Cabe indicar, que la motivación es muy cambiante y dinámica, dado que tiene que ver en gran parte con las emociones y sentimientos de las personas, lo que genera que en ciertas ocasiones existan días en el que se percibe gran cantidad de energía y ganas, mientras que, puede haber otros en los que cuesta demasiado efectuar las actividades para cumplir con sus objetivos.

Por esta razón, es muy importante evaluar constantemente la motivación de los servidores públicos administrativos, ya que esto ayudará a que la gestión institucional sea realizada de manera óptima, incrementando así la productividad y competitividad de la organización. Es por esto que, para la elaboración del plan de mejora se tomó en consideración los dos instrumentos de recolección de información; en donde, a pesar de que las respuestas de la encuesta hayan resultado ser positivas, existe un porcentaje de estas, que indica que es necesario seguir mejorando en algunos aspectos, teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos del personal administrativo de la ESPAM MFL, a fin de que se pueda alcanzar un nivel ideal de motivación y satisfacción de los trabajadores.

Tabla 6. Propuesta de Plan de Mejora.

PLAN DE MEJORA					
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
Presencia de problemas personales que afecten la motivación y el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL.	Fortalecer las habilidades personales de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar espacios físicos en donde los servidores públicos administrativos puedan dialogar sobre los problemas que les afectan. • Realizar capacitaciones acerca del manejo de las habilidades personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar talleres y reuniones que ayuden a desarrollar efectivamente habilidades personales. • Proporcionar técnicas de autocontrol emocional que ayuden a incrementar la motivación en los servidores públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Talento Humano. • Departamento Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humano. • Financiero.
Insatisfacción de incentivos brindados para motivar a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL.	Garantizar una mayor motivación de los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar que la institución brinde constantemente incentivos que motiven a los servidores públicos administrativos. • Buscar estrategias para motivar a los servidores públicos administrativos que se destaquen en su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de los servidores públicos administrativos, a fin de conocer sus necesidades y requerimientos. • Conferencias, charlas y talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Talento Humano. • Departamento Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humano. • Financiero.
Limitadas capacitaciones motivacionales y de desempeño laboral a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL.	Gestionar la aplicación de capacitaciones motivacionales y de desempeño laboral dirigidas a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar capacitaciones motivacionales y de desempeño laboral para los servidores públicos administrativos, a fin de mejorar su rendimiento dentro de su puesto de trabajo. • Trabajar de manera conjunta con todo el personal administrativo para la coordinación efectiva de las capacitaciones motivacionales y de desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escoger temas relevantes que ayuden a incrementar la motivación de los servidores públicos administrativos. • Establecer horarios adecuados a la jornada de los trabajadores, con el propósito de que todos puedan asistir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Talento Humano. • Departamento Financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humano. • Financiero.

Fuente. Elaborado por las autoras.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con la investigación teórica de la motivación y su importancia en el desempeño laboral se pudo constatar que ésta se ha convertido en un aspecto clave dentro de las instituciones, debido a que incide significativamente en la forma en la que el personal ejecuta sus actividades y cumple con los objetivos y metas establecidas. Por tal razón, entre más motivados se encuentren los servidores públicos administrativos mejor será su rendimiento laboral dentro de la organización, ya que realizarán sus funciones con mayor eficiencia y productividad.
- Con la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se pudo determinar la importancia que tiene motivar constantemente a los servidores públicos administrativos, puesto que, esto ayudará a que el personal realice adecuadamente sus actividades, incrementando así la productividad. Por lo tanto, la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López debe tener en consideración los factores que inciden en la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores, a fin de que los objetivos institucionales sean cumplidos en su totalidad.
- Con el diseño y propuesta del plan de mejora se busca contribuir eficientemente en el desarrollo de las funciones administrativas de la ESPAM MFL, para lo cual es esencial tomar en consideración todos los factores que influyen en la motivación y desempeño laboral de los servidores públicos administrativos, a fin de que se logre realizar adecuadamente cada uno de sus procesos, coadyuvando de esta manera a la mejora de la gestión institucional.

5.2. RECOMENDACIONES

- Fortalecer en los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL la importancia que tiene la motivación en el desempeño laboral, puesto que es un

factor que incide en la realización de sus funciones, lo cual ayudará a la mejora de la gestión institucional.

- Motivar constantemente a los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL para que su desempeño laboral sea el adecuado, y así den cumplimiento a los objetivos institucionales, por lo cual, es necesario implementar prácticas motivacionales eficientes que permitan a los colaboradores sentirse satisfechos en su puesto de trabajo.
- Es importante que la ESPAM MFL aplique el plan de mejora con cada una de las estrategias planteadas, a fin de que se puedan tomar acciones correctivas que permitan al personal sentirse satisfecho, de modo que puedan tener un mejor rendimiento laboral, logrando de esta manera dar cumplimiento a todas las metas propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, A., Sánchez, J. y Álvarez, I. (2016). Educación y motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno (recaudación de rentas del Municipio de Ahome, Sinaloa). *Ra Ximhai*, 12 (6), 389-397. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194027.pdf>
- Alvarado, S., Quero, Y. y Bolívar, M. (2016). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del Municipio Miranda. *Negotium*, 12 (35), 56-79. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78248283005.pdf>
- Álvarez, A. (2016). *Importancia de la ética de los funcionarios públicos*. [Tesis de Posgrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UNIMILITAR. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14828/ALVAREZ TOVARAIDACONTANZA2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Los%20funcionarios%20p%C3%BAblicos%20tienen%20una,estos%20motivos%20los%20funcionarios%20p%C3%BAblicos](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14828/ALVAREZ%20VARAIDACONTANZA2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Los%20funcionarios%20p%C3%BAblicos%20tienen%20una,estos%20motivos%20los%20funcionarios%20p%C3%BAblicos)
- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Diálogos de Saberes*, (45), 127-143. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5969126.pdf>
- Álvarez, L., López, L. y Silva, N. (2019). Satisfacción laboral en una organización hum care de la Bahía de Guayaquil. *Podium*, 35, 87-96. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/322/216>
- Amador, N., Aguirre, M., Anguiano, N. y Guízar, J. (2019). Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso de móvil en organizaciones laborales. *Nova Scientia*, 10 (21), 423-440. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203359541023>
- Arango, C., Arbeláez, D. y Londoño, Y. (2017). *Factores que están asociados a la motivación laboral de los empleados de la empresa OSP Internacional (Out Side Plant Internacional) de la ciudad de Medellín*. [Trabajo de grado,

- Universidad de San Buenaventura Colombia]. Repositorio Institucional USBCALI.
http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4326/3/Factores_Asociados_Motivacion_Arango_2017.pdf
- Arias, J., Villasis, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63 (2), 201-206.
<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Ayón, G., Merchán, J. y Zambrano, M. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo del Conocimiento*, 6 (9), 1663-1678.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3132/6877>
- Barona, K. (2016). *Mejora continua en el área productiva de la empresa de calzado KF Barona basado en un enfoque por procesos para incrementar la competitividad*. [tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador SEDE Ambato]. Repositorio Institucional PUCESA.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1749/1/76245.pdf>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3 (1), 75-103.
<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/download/398/740>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12 (3), 385-290.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Chiang, M., Riquelme, G. y Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia y Trabajo*, 20 (63), 178-186. <https://www.scielo.cl/pdf/cyt/v20n63/0718-2449-cyt-20-63-00178.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ºed.). Mc Graw Hill Educación. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Coromoto, H. y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3 (7), 177-192. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7011913.pdf>
- De Miguel, I. (2016, 10 de octubre). *17 puntos para un plan de mejora en la empresa*. INNOVACIONPYMES. <https://innovacionpymes.com/plan-mejora-empresa/#page-content>
- Estatuto ESPAM MFL. (2019). *Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí* Manuel Félix López. <http://www.espam.edu.ec/recursos/sitio/espam/ESTATUTOESPAMMFL20190910-CES.pdf>
- Figueroa, C. (2018). *Factores que afectan el desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera*. [tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Figueroa-Carlos.pdf>
- Font, J. y Pasadas, S. (2016). *Las encuestas de opinión*. Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas. <https://elibro.net/es/lc/espam/titulos/41846>
- García, D., Londoño, C. y Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Psyconex*, 8 (12), 1-9. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981/20784>

- Gil, J., Morales, M. y Meza, J. (2017). La evaluación educativa como proceso histórico social. Perspectivas para el mejoramiento de la calidad de los sistemas educativos. *Universidad y Sociedad*, 9 (3), 162-167. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n2/rus17217.pdf>
- Guadalupe, S., Castillo, R., Fernández, M., Herrera, J., Morales, J. y Gavilanes, V. (2017). *Enfermería Investigativa*. Editorial Universidad Técnica de Ambato. <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202017/LIBRO%20CUATRO%20OK.pdf>
- Guartán, A., Torres, K. y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Plubisher*, 6 (4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S. y Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Ride Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 8 (16). <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00820.pdf>
- Hernández, C. y Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista Alerta*, 2 (1), 75-79. <https://alerta.salud.gob.sv/wp-content/uploads/2019/04/Revista-ALERTA-An%CC%83o-2019-Vol.-2-N-1-vf-75-79.pdf>
- Hernández, F. (2018, 9 de julio). *Los servidores públicos y la sociedad*. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/fernando-hernandez-marquina/los-servidores-publicos-y-la-sociedad/>
- Hernández, G., Matey, K. y Rodríguez, D. (2017). Factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa en la alcaldía de Condega en el I semestre 2016. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Repositorio Institucional UNAN*. <https://repositorio.unan.edu.ni/4279/1/17776.pdf>

- Hernández, J. y Morales, J. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12 (2), 107-147. [http://www.spentamexico.org/v12-n2/A7.12\(2\)107-147.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n2/A7.12(2)107-147.pdf)
- Hernández, P., Nahum, P. y Amezcua, E. (2017). Importancia de la formación ética de los servidores públicos y de la aplicación de la ley para garantizar un desempeño íntegro. *Journal of Economic Literature*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/15CA201701.pdf>
- Herrera, J. (2019). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los servidores públicos de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ubicada en la ciudad de Quito*. [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7202/1/T3103-MDTH-Herrera-Influencia.pdf>
- Huilcapi, M., Jácome, G. y Castro, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3 (2), 311-333. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5889721.pdf>
- Lahuasi, A. (2017). *Plan de mejoras para la gestión administrativa y financiera de las bodegas del Instituto Geográfico Militar, Cantón Quito, provincia de Pichincha*. [tesis de maestría, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio UNT. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7674/1/PG%20570%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP. (2010, 6 de octubre). Registro Oficial Suplemento 294. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

- Llanga, E., Murillo, J., Panchi, K., Paucar, M. y Quintanilla, D. (2019). La motivación como factor en el aprendizaje. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/motivacion-aprendizaje.html>
- López, F. (2019, 10 de abril). *El Servidor Público*. El Telégrafo. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/el-servidor-publico>
- Manjarrez, N., Boza, J. y Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11 (5), 359-365. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Marín, H. y Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17 (4), 42-52. <http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v17n4/a08v17n4.pdf>
- Martín, S. y Lafuente, V. (2017). Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. *Investigación Bibliotecológica*, 31 (71), 151-180. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v31n71/2448-8321-ib-31-71-00151.pdf>
- Martínez, C. (2017). *Evaluación de programas*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro.net/es/lc/espam/titulos/48924>
- Mejillón, A. (2018). *Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS, del cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, año 2017*. [tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Institucional UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/4418>
- Miranda, N. (2019). *Motivación laboral en entidades privadas y públicas de la ciudad de la Paz*. Repositorio Institucional. Universidad Mayor de San Andrés. [https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/21403/NOE MI%20MIRANDA%20COLQUE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/21403/NOE%20MI%20MIRANDA%20COLQUE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Mora, G. (2020). *La influencia de la motivación laboral y su incidencia en la productividad empresarial*. [tesis de grado, Universidad Miguel de Cervantes]. Repositorio Institucional UMCERVANTES. <https://www.umcervantes.cl/wp-content/uploads/2021/02/TESIS21enerorev1-convertido11-.pdf>
- Mora, N. (2016). *Plan de mejoramiento del Sistema de Gestión de la calidad para una institución de educación superior basado en la norma NTCGP1000:2009 e ISO 9001:2008*. [trabajo de grado, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional UAMERICA. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/601/1/07061505378-2016-2-GC.pdf>
- Nájera, C. y Paredes, B. (2017). Identidad e Identificación: Investigación de Campo como Herramienta de Aprendizaje en el Diseño de Marcas. *INNOVA Research Journal*, 2 (10.1), 155-164. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6259170>
- Neill, D. y Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Editorial UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiagcionCientifica.pdf>
- Ochoa, L. y Moya, C. (2019). La evaluación docente universitaria: retos y posibilidades. *Folios*, (49), 41-60. <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n49/0123-4870-folios-49-41.pdf>
- Ortega, G. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Revista Journal of the Selva Andina Research Society*, 8 (2), 155-156. http://www.scielo.org.bo/pdf/jsars/v8n2/v8n2_a08.pdf
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35 (1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

- Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *Ride Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10 (20). <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/download/595/2292/>
- Pellicer, J. (2018). Servidores Públicos: El trabajo bien hecho. *Transparencia e integridad*, 7, 1-8. http://encuentros-multidisciplinares.org/revista-66/jose_luis_pellicer.pdf
- Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*, 3 (7), 177-192. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7011913.pdf>
- Pilligua, C. y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas, estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15 (28). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Prada, R., Rueda, M. y Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Espacios*, 41 (45), 57-75. <http://w.revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p06.pdf>
- Pradas, C. (2018, 31 de octubre). *Tipos de motivación en psicología: definición y ejemplos*. Psicología-Online. https://www.psicologia-online.com/tipos-de-motivacion-en-psicologia-definicion-y-ejemplos-4144.html#anchor_3
- Proaño, D., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa*, 50-56. https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23 (2), 159-164. <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>

- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82),1-26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R. y Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Espacios*, 41 (43), 53-68. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>
- Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. [tesis de maestría, ICADE BUSINESS SCHOOL]. Repositorio COMILLAS. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135467/retrieve>
- Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31 (2). <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n2/0718-0764-infotec-31-02-207.pdf>
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro, S.L. <https://elibro.net/es/lc/espam/titulos/113888>
- Salazar, L. y Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista Universidad Pontificia Bolivariana*, 6 (1). https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n_laboral_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, D. (2020). *Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. de la ciudad de Quito*. [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7318/1/T3191-MDTH-Sanchez-Estudio.pdf>

- Sánchez, M. y García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22 (2), 161-166. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Sornoza, D., Sornoza, G., Parrales, M. y Guaranda, V. (2020). Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador. *Espacios*, 41 (30), 180-188. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n30/a20v41n30p15.pdf>
- Torres, D., Arce, L. y Ibargüen, H. (2020). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso Villavicencio, Colombia. *Económicas CUC*, 41 (1), 9-24. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/2563/2600>
- Trindade, V. (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa: Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada*. Editorial Edulp. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento_completo__-%20Cortazzo%20CATEDRA%20.pdf-PDFA.pdf?sequence=1
- Vaca, J., Almuiñas, J. y Galarza, J. (2018). Reflexiones sobre el plan de mejoras en las Instituciones de Educación Superior. *Revista San Gregorio*, (22), 6-13. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6591256.pdf>
- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2 (7), 101-108. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/in%20nova/article/view/235/324>
- Velandia, L. (2017). La evaluación de desempeño y su importancia en las Mipymes: Rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio. *Universidad de los Llanos. Repositorio Institucional UNILLANOS*. <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/912/ARTICULO%20ADE%200306.pdf;jsessionid=57A63E3B2A1DF1E1CDB9B8B52212D197?sequence=3>

- Velásquez, G. (2018, 23 de octubre). *Evaluación del desempeño*. El Diario. <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/486049-evaluacion-del-desempeno/>
- Verdesoto, M. (2021). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019*. [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCESE. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2373/1/VERDESOTO%20PLAZA%20MAR%20JOS.pdf>
- Villamar, D. (2019). *Motivación del Servicio Público: Características de estudiantes de posgrados de MAP en Ecuador*. [tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio Institucional ESPOL. <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/132196/D-CD109433.pdf>
- Villoria, M. (2016). El papel de la Administración pública en la generación de calidad democrática. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (65), 5-38. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357546620001.pdf>
- Yáñez, M., Yáñez, J. y Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10 (2), 89-93. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-89.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

OBJETIVO: Evaluar la motivación y desempeño laboral de los servidores públicos administrativos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Instrucciones: La presente entrevista está constituida por preguntas abiertas para obtener información relevante acerca del objeto de estudio. Cabe indicar, que la información recopilada es de carácter confidencial.

Responsables: Yulissa Alejandra Ávila Basurto y Shirley Michel Medina Zambrano.

PREGUNTAS

1. **¿Cree usted como Director de Talento Humano, que la motivación incide en el desempeño laboral?**

2. **¿Por qué cree usted como Director de Talento Humano, que es importante que los servidores públicos administrativos se encuentren motivados?**

3. **¿Cree usted como Director de Talento Humano, que, al mantener motivados a los servidores públicos administrativos, estos desempeñarán sus funciones de manera eficiente?**

4. **¿Existe una adecuada comunicación y diálogo entre los servidores públicos administrativos de la ESPAM MFL y usted como Director de Talento Humano?**

5. **¿Cuáles son las estrategias utilizadas por la ESPAM MFL para mantener motivados a los servidores públicos administrativos?**

6. **¿Cuáles son los métodos utilizados para incentivar el cumplimiento de las metas establecidas?**

7. **¿Considera usted como Director de Talento Humano, que el clima laboral de la ESPAM MFL es el adecuado para que los servidores públicos administrativos realicen sus funciones eficientemente?**

8. **¿De qué manera la institución se preocupa por el bienestar de los servidores públicos administrativos?**

9. **¿Cree usted como Director de Talento Humano, que es importante evaluar constantemente el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos?**

10. **¿Con qué frecuencia la ESPAM MFL realiza la evaluación de desempeño laboral?**

ANEXO 2

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

RESPONSABLES:

YULISSA ALEJANDRA ÁVILA BASURTO

SHIRLEY MICHEL MEDINA ZAMBRANO

PREGUNTAS PARA LA ENCUESTA

La encuesta está dirigida a los servidores públicos administrativos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, con el objetivo de evaluar su motivación y desempeño laboral dentro de la institución. De esta manera, para llevar a cabo la calificación de la encuesta se aplicará la escala de Likert como se muestra a continuación:

Totalmente en desacuerdo = 1; En desacuerdo = 2; Neutral = 3; De acuerdo = 4;
Totalmente de acuerdo = 5.

FACTORES	INDICADORES	1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN	1. La motivación incide en el desempeño laboral.					
	2. La motivación en los servidores públicos administrativos aumenta la productividad de la institución.					

	3. Su jefe inmediato se interesa por mantener motivados a los servidores públicos administrativos.					
	4. Considera usted que los incentivos brindados por la ESPAM MFL, tales como placas de reconocimiento, medallas, certificados y los demás otorgados de acuerdo a la ley son suficientes para motivar a los servidores públicos administrativos.					
	5. El clima laboral y las condiciones físicas en su puesto de trabajo influyen en su motivación.					
	6. Es necesario que los servidores públicos administrativos reciban continuamente capacitaciones motivacionales.					
DESEMPEÑO LABORAL	7. Las tareas que usted desempeña dentro de la institución le permiten cumplir sus metas.					
	8. El clima laboral de la ESPAM MFL es el adecuado para realizar un excelente desempeño laboral.					
	9. Su jefe inmediato planifica y socializa estrategias para que su desempeño laboral sea oportuno en el cumplimiento de los objetivos.					
	10. Las relaciones laborales que mantiene con sus compañeros dentro de la institución lo motivan a que usted mantenga un mejor desempeño en sus funciones.					
	11. Es importante evaluar constantemente el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos.					
	12. La institución realiza capacitaciones continuas para un adecuado desempeño laboral.					

ANEXO 3



Figura 14. Entrevista al Director de Talento Humano de la ESPAM MFL.



Figura 15. Entrevista al Director de Talento Humano de la ESPAM MFL.



Figura 16. Sociabilización del plan de mejora al Director de Talento Humano.



Figura 17. Sociabilización del plan de mejora al Director de Talento Humano.