



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGÍA

**ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS SERVIDORES  
DE LA ORGANIZACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y  
MOVILIDAD HUMANA**

Trabajo de titulación previo a la obtención de

Título de **Licenciada en Psicología**

AUTORAS:

**ANGÉLICA THAIRY BURGOS MORALES**

**NAYELI BELÉN TORRES GARCÍA**

TUTOR:

**PS. CL. DURÁN SOLORZANO STÉFANO, Mg.**

**Guayaquil-Ecuador**

**2024**

## II.

### CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotras, **Burgos Morales Angélica Thairy** con documento de identificación No. **1311424152** y **Torres García Nayeli Belén** con documento de identificación No. **0932269327**; manifestamos que:

Somos las autoras y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 31 de agosto del año 2024

Atentamente,

  
Burgos Morales Angélica Thairy

1311424152

  
Torres García Nayeli Belén

0932269327

### III.

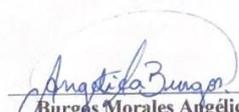
#### CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Nosotras, **Burgos Morales Angélica Thairy** con documento de identificación No. **1311424152** y **Torres García Nayeli Belén** con documento de identificación No. **0932269327**, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la **Universidad Politécnica Salesiana** la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autoras de la **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: “Estrategias de mejora de la motivación en los servidores de la organización Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciada en Psicología**, en la **Universidad Politécnica Salesiana**, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la **Universidad Politécnica Salesiana**.

**Guayaquil, 31 de agosto del año 2024**

Atentamente,

  
Burgos Morales Angélica Thairy

1311424152

  
Torres García Nayeli Belén

0932269327

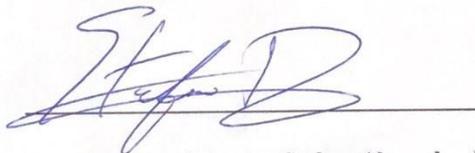
IV.

**CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, **Durán Solórzano Stefano Alexander** con documento de identificación N° **0921267951** docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS SERVIDORES DE LA ORGANIZACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA**, realizado por **Burgos Morales Angélica Thairy** con documento de identificación No. **1311424152** y por **Torres García Nayeli Belén** con documento de identificación No. **0932269327**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención** que cumple con todos los requisitos determinados por la **Universidad Politécnica Salesiana**.

**Guayaquil, 31 de agosto del año 2024**

Atentamente,



**Psic. Cl. Durán Solórzano Stefano Alexander, Msc**

**0921267951**

## **V. Dedicatoria y Agradecimiento**

Es para mí difícil expresar mi profunda gratitud a Dios, debido a que es el motor que me impulsó a seguir este viaje académico, por ponerme en mi camino a personas incondicionales como mi amiga Damaris, expreso mi gratitud a mis padres, quienes me han proporcionado su respaldo total, a mis hermanos, los cuales amo con toda mi alma, a Karolyne, por formar una pequeña parte de mi vida, también agradezco a la Universidad que me ha brindado herramientas para cumplir mis propósitos y a mis profesores, que con su dedicación, sabiduría y paciencia me han sabido guiar hasta la meta, agradezco igualmente a Nayeli, mi compañera de tesis, cuyo esfuerzo, compromiso y amistad han hecho un logro significativo para ambas, y por último quiero agradecer a Angie, por ser una parte de inspiración durante toda mi carrera universitaria.

Con todo mi corazón quiero dedicar este trabajo de titulación a mi papi Edyn, y a mi mami Yuli, que con su amor y gran sacrificio han sido el cimiento sobre el cual he construido este logro, este trabajo es el reflejo de todo lo que me han dado y del profundo agradecimiento que siento por tenerlos en mi vida, y que no se me pase por alto dedicar este logro a mi mejor amiga Micaela, por el apoyo constante, y por ser una inspiración para mí, gracias por estar a mi lado.

Angelica Burgos

Quiero dedicar esta tesis a Dios, quien ha sido el motor principal que me impulsó a iniciar esta carrera. Él ha estado en cada paso del camino, permitiéndome llegar hasta este momento tan significativo.

A mi papá, quiero expresarle mi más profundo agradecimiento por su total apoyo y esfuerzo a lo largo de este camino. Su dedicación y sacrificio han sido fundamentales para que yo pudiera llegar hasta aquí. A mi mamá, le agradezco por ser mi respaldo incondicional. Gracias a ambos por creer en mí y por acompañarme en este sueño. Esta tesis es tanto mía como de ustedes.

No puedo dejar de mencionar a mis hermanos, Mily y Fernan, quienes han sido pilares fundamentales en este proceso. También deseo expresar mi gratitud a mi mami Marlene, por haberme proporcionado las herramientas necesarias que fueron clave para la realización de esta tesis.

Mi sincero agradecimiento a mi compañera de tesis, Angélica, por su dedicación, amistad y apoyo incondicional. Gracias a ella, logramos juntas culminar este importante proyecto.

A mis profesores, en especial a la miss Lisbeth Ipiates y a mi tutor de tesis, Stéfano Durán, por su orientación y apoyo. La dedicación y ejemplo de todos mis profesores han dejado una huella profunda en mi camino.

A mi mejor amiga Lesley Anne Romero, quiero agradecerle por haber sido la inspiración que me llevó a elegir esta carrera y a finalizarla con éxito. En este viaje también estuvieron personas valiosas como mis mejores amigas Keyth y Saray, mi amiga de clases Damaris, y a mis amigos de la iglesia Danny y Carolina, quienes con su amistad me inspiraban a no rendirme. Gracias a su constante apoyo, y por haber sido mi inspiración para convertirme hoy en su psicóloga.

Nayeli Torres

## **VI. Resumen**

Este resumen de lecciones aprendidas se fundamenta en el tema “Estrategias de mejora de la motivación en los servidores de la organización “Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana”. El principal objetivo de este estudio es sistematizar la experiencia adquirida en el proceso de elaboración del desarrollo de estrategias de mejora de la motivación destinados a los servidores de la institución mencionada. Destacado en la especialidad de la Psicología del Trabajo, con la aspiración de comprender las necesidades y motivaciones de sus trabajadores mediante el desarrollo de estrategias efectivas que ayuden a mejorar el ambiente laboral y el rendimiento dentro de la institución. Con un enfoque Humanista se respalda, abarcando un método cualitativo, orientado a la recolección de información a través de entrevistas permitiendo entender el contexto, las experiencias y percepciones de forma más directa. La crisis nacional afecta gravemente a los trabajadores en Guayaquil, generando altos niveles de ansiedad, desmotivación y desconcentración debido a la inseguridad. Los frecuentes apagones en Ecuador agravan la situación, causando pérdida de información de trabajos realizados, lo que incrementa la frustración y la carga laboral. Esta desmotivación influenciada por múltiples factores impacta a la organización Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, donde empleados utilizan equipos donados en el año 2010, los cuales presentan deficiencias, desmotivando aún más a los servidores públicos.

*Palabras Claves: Motivación, estrategias de mejora de la motivación, desmotivación*

## **VII. Abstract**

This summary of lessons learned is based on the topic "Motivation improvement strategies for employees of the “Ministry of Foreign Affairs and Human Mobility” organization". The primary goal of this research is to systematize the experience gained in the process of elaboration of the advancement of motivation improvement strategies for the servants of the aforementioned institution. Outstanding in the specialty of Work Psychology, with the aspiration of understanding the needs and motivations of its workers through the development of effective strategies that help to improve the work environment and performance within the institution. With a humanistic approach, it is based on a qualitative method, oriented to the collection of information through interviews, allowing to understand the context, experiences and perceptions in a more direct way. The national crisis seriously affects workers in Guayaquil, generating high levels of anxiety, demotivation and deconcentration due to insecurity. Frequent power outages in Ecuador aggravate the situation, causing loss of information on work performed, which increases frustration and workload. This demotivation influenced by multiple factors impacts the organization of this ministry, where employees use equipment donated in 2010, which have deficiencies, further demotivating public servants.

*Keywords: Motivation, motivation improvement strategies, demotivation*

## VIII. Índice de contenido

<b>IX. Datos informativos del proyecto</b> .....	1
<b>X. Objetivos</b> .....	2
<b>XI. Eje de intervención</b> .....	3
<b>XII. Objeto de intervención o de la práctica de intervención</b> .....	4
<b>Planteamiento del problema</b> .....	4
<b>XIII. Metodología</b> .....	6
<b>XIV. Preguntas claves</b> .....	7
<b>XV. Organización y procesamiento de la información</b> .....	7
<b>XVI. Análisis de la información</b> .....	13
<b>XVII. Justificación</b> .....	15
<b>Marco Teórico Referencial</b> .....	16
<b>XVIII. Caracterización de los beneficiarios</b> .....	22
<b>XIX. Interpretación</b> .....	23
<b>XX. Principales logros de aprendizaje</b> .....	24
<b>Productos y Objetivos Alcanzados</b> .....	26
<b>Elementos de Riesgo e Innovación:</b> .....	26
<b>Impacto:</b> .....	27
<b>XXI. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	27
<b>Conclusiones</b> .....	27
<b>Recomendaciones</b> .....	28
<b>XXII. Referencias Bibliográficas</b> .....	30
<b>XXIII. Anexos</b> .....	33

## Índice de tablas

Tabla N° 1 .....	17
Tabla N° 2.....	18
Tabla N°3.....	20

## **IX. Datos informativos del proyecto**

### **Nombre de la sistematización**

Estrategias de mejora de la motivación en los servidores de la organización  
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

### **Nombre de la institución**

El siguiente proyecto de sistematización de experiencias se ejecutó en el  
“Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana”

### **Tema que aborda la experiencia**

La temática se alinea al área de la Psicología del Trabajo, debido a que está relacionada con la falta de motivación haciendo énfasis en los servidores que participan dentro de la organización.

Dado que el comportamiento humano está orientado al cumplimiento de metas, los empleados motivados se esforzarán por alcanzar los objetivos de la empresa porque son más productivos y responsables.

Para motivar al personal, es crucial que exista un entorno laboral adecuado que inspire confianza al desempeñar sus funciones. Esto implica contar con condiciones óptimas para trabajar, enfocándose en el bienestar y la seguridad de los colaboradores (Bohórquez, et al, 2020).

Diversas investigaciones ejecutadas en Ecuador por la revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades, cuyos autores son Guanoquiza J., Guamán K., Barrera F. han identificado que la falta de motivación en el ámbito laboral se manifiesta mediante una disminución gradual del interés, una falta de compromiso e incluso sentimientos de frustración por parte de los empleados hacia sus responsabilidades laborales, esto por lo

consiguiente es un grave problema para el trabajador, debido a que la baja productividad irá afectando directamente al puesto y a la empresa. Las causas principales de la falta de motivación en el trabajo abarcan la rutina y repetición de las tareas, un entorno negativo, la escasez de comunicación efectiva, entre otros. (Guanquiza, et al, 2023).

## Localización

La siguiente sistematización de experiencias se dio en el Gobierno zonal 8 situada en la dirección Av. Carlos Espinoza Larrea y Calle 5, ubicado en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, es una institución responsable de la gestión y coordinación, así como de la integración latinoamericana y la movilidad humana. Debe perseguir los intereses del pueblo y asumir la responsabilidad de definirlos y aplicarlos de acuerdo con los principios constitucionales y el derecho internacional y en contexto con los planes nacionales de desarrollo.

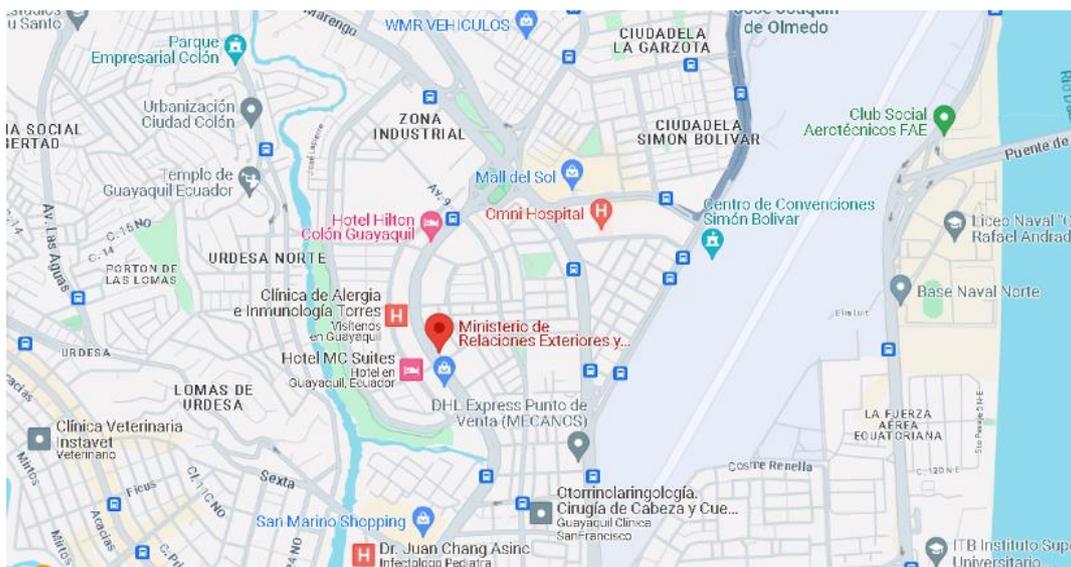


Figura: Posición geográfica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana

Fuente: Google Maps (2024)

## X. Objetivos

**Objetivo General:**

Sistematizar la experiencia del desarrollo de estrategias de motivación en los servidores de la organización Ministerio de relaciones exteriores y movilidad humana.

**Objetivos Específicos:**

- Describir las necesidades y motivaciones de los servidores en sus funciones laborales a través de entrevistas y encuestas.
- Interpretar entrevistas con los servidores para establecer criterios claros y específicos para la ejecución de estrategias de motivación.
- Profundizar en la retroalimentación y el desarrollo profesional proporcionado a los servidores, con el fin de mejorar sus habilidades y contribuciones laborales.

**XI. Eje de intervención**

La temática tratada se centra en el campo de la psicología del trabajo, la cual pretende analizar las características de cada trabajador para favorecer la productividad laboral. El trabajo se enfoca en proponer estrategias para así fortalecer la motivación de los servidores de la organización.

El enfoque de intervención está basado en la psicología humanista debido a que se centra en el interés del procedimiento laboral, estructura organizativa y los principios administrativos, dando prioridad en conjunto a la preocupación, el bienestar de individuos y colectivos dentro de la empresa, es por ello, que se ha seleccionado a un grupo de servidores del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, a quienes se les entrevistó con el fin de identificar aspectos específicos dentro de la experiencia que se busca sistematizar. Gracias a esto, se proporcionarán aspectos positivos que ayudarán a

comprender y abordar para elevar la motivación en los usuarios pertenecientes a esta institución.

## **XII. Objeto de intervención o de la práctica de intervención**

Experiencia del trabajo en la planificación de estrategias de mejora de la motivación, estudio dentro de la organización “Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana” hacia diversos servidores públicos, dentro del periodo; noviembre del 2023 hasta febrero del 2024.

### **Planteamiento del problema**

A nivel global, las organizaciones suelen adoptar cambios conforme a cómo van evolucionando las tendencias del mercado, pero implementan muy poco nuevos sistemas específicamente diseñados para motivar al trabajador. Esta falta de valoración y compensación del trabajo de los empleados genera insatisfacción laboral, lo cual reduce la productividad de la organización, debido a que no se sienten motivados al realizar sus actividades (Bohórquez, et al, 2020).

Para motivar a los empleados, es crucial que exista un entorno laboral adecuado que inspire confianza al desempeñar sus funciones. Esto implica contar con condiciones óptimas para trabajar, enfocándose en el bienestar y la seguridad de los colaboradores (Bohórquez, et al, 2020).

Por otro lado, según reportes de especialistas, la región latinoamericana experimenta altos niveles de preocupación y agotamiento laboral llegando a convertirse en un burnout, también sienten estrés acompañado de tristeza, especialmente las mujeres latinas. Alrededor del 80% de los latinoamericanos presentan una desconexión emocional

y un bajo nivel de compromiso en sus empleos. Por su parte, la carga de trabajo influye en la motivación de los trabajadores (Juárez, 2022).

En Ecuador identificaron que la falta de motivación en el ámbito laboral se manifiesta por una disminución gradual del interés, una falta de compromiso y sentimientos de frustración de los empleados hacia sus responsabilidades laborales, por lo que es un grave problema para el trabajador porque la baja productividad afectará directamente al puesto y a la empresa. Las causas principales de la falta de motivación en el trabajo abarcan la rutina y repetición de las tareas, un entorno negativo, la escasez de comunicación efectiva, entre otros. (Guanquiza, et al, 2023).

Además, un factor de desmotivación que genera en los trabajadores de las empresas es la creciente inseguridad, en los ciudadanos se genera una gran vulnerabilidad en lo que respecta el desplazamiento de cada día tanto para ir al trabajo y para retornar a sus hogares. En estudios realizados, se encontró que entre los años 2021 y 2023 los casos de hurtos y asaltos aumentaron en un porcentaje del 24% según datos recogidos de la fiscalía general del Estado. (Actuaría, 2024).

Esta crisis acampa a nivel nacional, afectando a los trabajadores de Guayaquil con altos niveles de ansiedad, desmotivación y desconcentración debido a la inseguridad. Además, los constantes apagones, gracias a la problemática que está viviendo el Ecuador en estos momentos que resultan en la pérdida de información y trabajos realizados, aumentan la frustración y la carga laboral de los empleados.

Relacionando la desmotivación causada por los diferentes factores mencionados, se suma un problema más dentro de la organización "Ministerio de relaciones exteriores y movilidad humana". Dentro de esta empresa existen maquinarias que no se han renovado, por lo que actualmente los servidores utilizan máquinas donadas por el

gobierno en 2010 y presentan deficiencias, lo que provoca que computadoras e impresoras desmotiven a los servidores públicos.

Las computadoras e impresoras recibían un constante mantenimiento y nuevo método de uso, por lo que los trabajadores al experimentar cada cierto tiempo un cambio tecnológico y no saber adaptarse a ellos, experimenten un sesgo tecnológico y pérdida de tiempo, debido al estrés que producen estos cambios tecnológicos.

### **XIII. Metodología**

Nuestro trabajo se basa en un enfoque cualitativo, transversal, descriptiva. El estudio se extendió en un tiempo de 6 meses, con el objetivo de establecer estrategias de mejora de la motivación destinados a los servidores de la organización “Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana” en Guayaquil, Ecuador. Tenemos una población que está constituida por 10 servidores públicos.

Se encuadra en una metodología cualitativa debido a que en este proceso se exploró el fenómeno de estudio a profundidad. Esta metodología nos permite entender el contexto, las experiencias y percepciones de forma más directa.

Este estudio es transversal porque se recopiló información dentro de un grupo de trabajadores en un momento preciso, a lo largo de un periodo. Dicha información se organizó dentro de la primera fase introductoria y la aplicación de la prueba en la fase de desarrollo las cuales se llevaron a cabo en diciembre del 2023.

Se considera descriptivo debido a que este estudio se centró en observar y registrar fenómenos y hechos detallados que ocurrieron en función de identificar variables de estudio aplicadas a un contexto o población específica.

#### **XIV. Preguntas claves**

- ¿Cómo se puede sistematizar la experiencia del desarrollo de estrategias de mejora de la motivación en los servidores del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana para mejorar su efectividad y aplicabilidad?
- ¿Cuáles son las principales necesidades y motivaciones identificadas entre los servidores del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, según las entrevistas y encuestas realizadas?
- ¿Qué criterios claros y específicos se pueden extraer de las entrevistas con los servidores para diseñar estrategias de motivación efectivas?
- ¿De qué manera impacta la retroalimentación y el desarrollo profesional en la mejora de las habilidades y contribuciones laborales de los servidores del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana?

#### **XV. Organización y procesamiento de la información**

Tabla N°1

##### **Cronograma de actividades**

<b>COMPONENTE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>
FASE INTRODUCTORIA	Socialización del proyecto	Presentar por medio de una lista las actividades que se van a ejecutar	Servidores de la organización "Ministerio de Relaciones exteriores y movilidad humana"	27/11/2023
	Inicio	consentimiento informado	Trabajadores del "Ministerio de relaciones	28/11/2023

			exteriores y movilidad humana"	
	Entrevista	Desarrollar un banco de preguntas abiertas	Servidores de la organización "Ministerio de Relaciones exteriores y Movilidad humana	5/12/2023
FASE DE DESARROLLO	Autoevaluación y guía de observación	Realizar una autoevaluación y guía de observación	Diez trabajadores del "Ministerio de relaciones exteriores y movilidad humana"	7/12/2023
	Comparación de la entrevista con la guía de observación	presentar un informe evidenciando lo que se observó en lo resultados durante la ejecución de la entrevista y la guía de observación		10/1/2024
FASE DEVOLUCIÓN	Devolución	Devolución de los resultados	participantes de la socialización	22/2/2024

*Elaborado por: Burgos Morales Angelica Thairy, Torres García Nayeli Belén (2024)*

Durante la observación y la entrevista se pudo identificar varios factores que afectan a la productividad de los servidores del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, se encontraron varios estresores que afectan al rendimiento y a la baja productividad, así como una mala gestión entre los líderes que genera una desmotivación por una falta de comunicación, no obstante, la falta de recursos es un factor que ha generado gran impacto entre los servidores, debido a que las computadoras y las impresoras son el recurso primordial para su labor.

Para empezar a la organización de la información recopilada iniciaremos con la **Fase introductoria**

***Informe de la entrevista:*** Se la realizó el 5 de diciembre de 2023 durante el horario de descanso. Dentro de las instalaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad humana, se entrevistó a servidores de cada área de departamento.

Una de las involucradas mencionó, que la organización dentro de la empresa no era la correcta, existen muchos conflictos, entre ellos, por la falta de comunicación, debido a que el liderazgo era deficiente y no existía una buena administración de trabajos.

Otro de los factores mencionados por los servidores es la falta de recursos, no tener los recursos necesarios y en buen estado, es muy desmotivador, ya que los estanca en sus labores diarios.

Por otro lado, hubo quienes dijeron que, a veces trabajar bajo presión y un sistema muy estricto, en el que cometer un error podría resultar grave y provocar sanciones legales los llevaba a que se cree un ambiente negativo y conflictivo. La falta de equilibrio y la carga excesiva de trabajo resultaba en un factor muy desmotivador.

## **Fase de desarrollo**

***Informe de la observación:*** Se la realizó el 7 de diciembre de 2023 durante el horario de descanso. Con lo que respecta a la guía de observación se pudo evidenciar factores tanto internos como externos de cada participante, además que se le agregó una autoevaluación que nos permitió ver las necesidades de manera individualizada. Además se pudo destacar que la mayoría de los trabajadores tratan de llevar un buen ambiente laboral, de resolver conflictos que se puedan presentar y mantener una buena productividad en su puesto de trabajo, no obstante, se puede resaltar que el mayor factor de estrés observable está relacionado con la carga laboral debido a que no hay suficientes servidores públicos dentro de cada área y es un factor desmotivador, pero tratan de sobrellevar las tareas,

también la falta de recursos, no tener los recursos necesarios y en buen estado, es muy desmotivador, debido a que los estanca en sus labores diarios.

Tabla N°2

Tabla 2: Guía de observación

<b>Guía de observación</b>			
<b>Variables</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
Relaciones interpersonales amistosas			
Satisfacción con el equilibrio profesional y personal			
Disposición a nuevas responsabilidades			
Estrés observable relacionado a la carga laboral y falta de recursos			
Estrés observable relacionado a situaciones externas (noticias, apagones)			
Participa en la toma de decisiones			
Existencia de comunicación y feedback de tareas a realizar			
Autonomía en la gestión de tareas			
Eficiencia en resoluciones de problemas técnicos			
Bajo rendimiento			
Señales que demuestran satisfacción (gestos, sonrisas)			
Señales que demuestran insatisfacción (gestos de desagrado)			

Elaborado por: Burgos Morales Angélica Thairy, Torres García Nayeli Belén (2024)  
Fuente: (Gonzales, 2024)

Tabla N°3

Tabla 3: Autoevaluación

AFIRMACIÓN	PUNTAJE (ESCALA 1 AL 10)
1. Estoy en constante búsqueda de mejorar continuamente mi trabajo.	
2. Disfruto de los desafíos, las competencias y los logros.	
3. Disfruto hacer amigos en el trabajo, me preocupo por mis colegas y valoro las relaciones informales.	
4. Lo más crucial es colaborar en equipo para enfrentar los desafíos.	
5. Me gusta organizar, dirigir y liderar.	
6. Me preocupa la opinión que los demás tienen de mí.	
7. Disfruto cuando mi supervisor reconoce mis logros y mejoras.	
8. Solo acepto información que esté explicada de manera fundamentada y basada en argumentos claros.	
9. Soy responsable en mi trabajo.	
10. Es importante para mí que se logren las metas.	
11. Intento asistir a los demás en aquello en lo que considero acertado.	
12. Disfruto cumpliendo funciones en diversos grupos y equipos.	
13. Disfruto ocupar posiciones que faciliten la realización exitosa de tareas desafiantes.	
14. Tiendo a ser muy perfeccionista y meticuloso, y suelo desconfiar de cómo otros realizan sus tareas, por lo que tiendo a querer controlarlo todo.	
15. Disfruto cuando se reconoce mi trabajo.	
16. Disfruto participar en discusiones argumentando mis respuestas.	

Profesional		Económica		Solidaridad, compañerismo, socialización		Trabajo en equipo		Conducción, mando, autoridad		Autovaloración		Reconocimiento		Capacidad intelectual, racional	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

*Elaborado por: Burgos Morales Angélica Thairy, Torres García Nayeli Belén (2024)*

En esta tabla de autoevaluación, el trabajador en cada afirmación se colocará un puntaje del 1 al 10 considerando el 1 como el menor acuerdo y el 10 como el mayor acuerdo.

Mientras mayor sea el número en cada pregunta, mayor será su motivación en ese factor (profesional, económico, reconocimiento, etc.).

***Comparación de la entrevista con la guía de observación:*** Se presentó un informe evidenciando lo que se observó en los resultados durante la ejecución de la entrevista y la guía de observación, ejecutada el 1 de enero de 2024. En la relación entre la entrevista y la guía de observación se observó que los trabajadores valoran significativamente las oportunidades de crecimiento personal y profesional a través de desafíos continuos, y se sienten motivados cuando sienten que su labor tiene un objetivo y aporta al bienestar propio y al de los demás. Particularmente, satisfacer a los usuarios extranjeros se destaca como una fuente importante de motivación.

A pesar de esto, la guía de observación reveló que la mayor parte de los servidores hacen un esfuerzo al mantener un positivo ambiente laboral, resolver conflictos y mantener una alta productividad. Sin embargo, un factor notable de estrés y desmotivación es la carga laboral excesiva, atribuida a la insuficiencia de personal en cada área. Además, la falta de recursos adecuados y en buen estado estanca sus labores diarias y representa otro factor desmotivador. A pesar de estos desafíos, los empleados intentan sobrellevar las tareas, lo que refleja su compromiso y dedicación a sus responsabilidades.

### **Fase de devolución**

***Devolución:*** Devolución de los resultados a los participantes de la socialización, realizada el 22 de enero de 2024.

- En la devolución de los resultados se les brindó una retroalimentación profunda a los profesionales sobre el propósito del proyecto y sobre los factores que contribuyen en sus motivaciones, así como los obstáculos que fomentan una barrera en ellas, con el fin de mejorar sus habilidades y contribuciones laborales.
- Como estrategias de mejora se propusieron acciones concretas, una de ellas fue; implementar programas de reconocimiento. Otra estrategia fue presentar un plan de acción para que los recursos puedan potenciarse, a fin de que se pueda cumplir a corto y a largo plazo los objetivos propuestos junto a los trabajadores. Por otro lado, se les recomendó revisar la carga laboral y modificar responsabilidades. Así mismo, se incentivó a mejorar la comunicación entre los servidores públicos.
- Se cerró la devolución recapitulando los puntos claves vistos en esta fase, reiterando el compromiso de mejorar continuamente los aspectos que contribuyen a la motivación de cada uno en la organización.
- Como otro punto de cierre, agradecemos a todos los participantes de la organización por su tiempo prestado y su colaboración en este estudio.
- Otro aspecto que mencionar como parte de este proceso, fue el informar sobre el seguimiento que se daría.
- Finalmente, nos aseguramos de que la información compartida respete los principios de ética; confidencialidad y privacidad de los participantes.

## **XVI. Análisis de la información**

Los datos de los servidores del “Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana” se recopilieron mediante entrevistas, guías de observación y una autoevaluación, con el objetivo de comprender las necesidades y motivaciones de los servidores en sus funciones laborales.

En los datos recopilados se identificó lo que le rodea al trabajador, factores que afectan en gran medida a la productividad y al rendimiento de las organizaciones producto de estresores, falta de adaptación, etc.

Las motivaciones más frecuentes mencionadas por los entrevistados fueron: la autorrealización, el reconocimiento, las conexiones saludables, el sentido y el propósito, el progreso individual y laboral, el equilibrio y bienestar, la creatividad y autonomía.

Los entrevistados mencionaron que existe la oportunidad de crecer significativamente en su progreso individual y laboral mediante desafíos continuos. También expresaron su motivación por sentir que el trabajo que realizaban tenía un propósito, que contribuirá en el bienestar propio y el de los demás. Especialmente su objetivo de cada día no era solo atender a los usuarios, sino satisfacer a los usuarios extranjeros, siendo este aspecto una fuente de motivación.

La posibilidad de tomar decisiones y el poder colaborar en el trabajo entre colegas contribuiría a una satisfacción laboral y personal. El sentirse valorado mediante reconocimientos enriquece en la autoestima promoviendo una satisfacción de necesidades afectivas.

Por otro lado, los participantes pierden la motivación al tener que enfrentarse con trabajos monótonos (sin retos, los cuales los lleva a la experimentación de una apatía), la falta de reconocimiento, no tener parte en las decisiones, Preocupación por aspectos intrínsecos y extrínsecos que influyen en la concentración de las tareas debido a los hechos y noticias que ocurren en el país de forma que les afecta, además del constante cambio de las tecnologías, la frustración al tener que usar equipos defectuosos influyen para que exista un retraso en sus tareas y aumenten sus cargas laborales.

## SEGUNDA PARTE

### **XVII. Justificación**

Es de suma importancia mencionar que la desmotivación que presenta la mayoría de los trabajadores en el ámbito laboral puede verse afectada por diferentes motivos, y una de las principales causantes es el estrés, que no solo impacta la salud de los empleados, sino que también influye directamente en la empresa. De acuerdo con datos de 2019, el 61% de los empleados de grandes países como lo es Estados Unidos piensa que el estrés ha perjudicado su salud, y el 7% afirma que ha sido despedido o ha renunciado por esta razón. Esto tiene un efecto negativo en la continuidad y el desempeño de las organizaciones (Barria, 2019).

La desmotivación en el marco latinoamericano desde 2019 en adelante ha estado influenciado por el estrés laboral, según los estudios realizados. El estrés en el ámbito laboral puede describirse como una respuesta negativa que ocurre cuando las exigencias del trabajo exceden la capacidad de afrontarlas, afectando la salud corporal y emocional de los servidores, llevando a enfermedades, así como a la disminución de aquella capacidad para cumplir con las funciones laborales, afectando a la empresa (Ruiz, et al, 2023).

En un entorno como el de Ecuador, donde pueden existir particulares conflictos internos como lo es la inseguridad, el evaluar cómo los diferentes factores ambientales pueden afectar el rendimiento es una herramienta esencial que contribuirá al desarrollo del capital humano y su rendimiento enlazado a cumplir con los objetivos empresariales mediante estrategias organizacionales particulares.

Un sistema de estrategias que impulsen el desarrollo de la motivación ayuda a identificar áreas de mejora en el Ministerio de Relaciones Exteriores, lo cual permite a la empresa fomentar diferentes recursos para los trabajadores. El entorno y la tecnología están en constante cambio, por lo que mediante la identificación de necesidades de los trabajadores ayudará a que enfrenten desafíos orientados a la motivación. Por otro lado, un proceso de implementación de estrategias en los empleados fortalecerá sus motivaciones y mediante esta orientación ellos se sentirán más valorados y comprometidos con los desafíos de la empresa.

Se puede concluir que el estudio de la motivación en los trabajadores es importante debido a que existen factores que afectan en gran medida a la productividad y al rendimiento de las organizaciones producto de estresores, falta de adaptación, entre otros, no obstante al implementar estrategias en la motivación de los servidores en el "Ministerio de Relaciones Exteriores" no solamente abarca alguna detección en áreas a mejorar, sino que además facilita una asignación eficiente de recursos y la preparación de los empleados para afrontar los desafíos de un entorno que evoluciona constantemente.

### **Marco Teórico Referencial**

Según Chiavenato (2006) El enfoque humanista de la gestión es un modelo que coloca a las personas como eje central de la gestión organizativa, en contraste con modelos anteriores centrados en la eficiencia y la mecanización. Este enfoque reconoce la relevancia de los factores mentales y sociales de los servidores y se ha vuelto un paso esencial de la gestión moderna.

Este enfoque se centra en las personas, más que en las máquinas y los métodos de trabajo. Se origina en el concepto de las interacciones humanas de los años 30 en Estados Unidos y se opone a la estructura rígida de la gestión científica. Se enfoca en entender los

factores psicológicos y sociales los cuales influyen en los empleados, destacando la relevancia de las relaciones motivacionales, sociales y emocionales en el ámbito laboral. (Chiavenato, 2006).

El enfoque humanista considera a los empleados como seres sociales con emociones, deseos y temores que están motivados no sólo por recompensas materiales sino también por la satisfacción de necesidades sociales y psicológicas. Este enfoque hace hincapié en la importancia de una gestión y supervisión eficaces, no sólo para controlar a los empleados, sino también para apoyarlos y guiarlos (Chiavenato, 2006).

Debido a que los servidores se encuentran en un entorno cambiante, situaciones que podrían generar malestar y experiencias diversas, con el enfoque humanista renovaremos el pensamiento y conductas, analizando a la persona y descubriendo su potencial en medio de los problemas. El fenómeno que se manejará es la motivación (Desarrollo de equipos de alto rendimiento: un enfoque humanista para el éxito colaborativo, 2023).

La motivación es un algo que entusiasma a los empleados, permitiéndoles dar lo mejor de sí mismos, facilitando el establecimiento y logro de metas. Proporciona expectativas claras fomentando el reconocimiento y la retroalimentación en todas las actividades que realizan. Además, incentiva la gestión efectiva, lo cual contribuye a aumentar la motivación. La motivación prospera en un ambiente de trabajo positivo, lo que lleva a muchos líderes a buscar nuevas formas de inspirar a su equipo (Rivera, 2020).

Mantener la motivación es un desafío comparado con el esfuerzo constante de continuar con una tarea, un proyecto o una carrera, que es esencial para crear un entorno laboral positivo, y mejorar el rendimiento de los empleados en las organizaciones (Rivera, 2020).

La motivación es un concepto antiguo que surgió con la industria, fue resultado de las demandas intensivas de la actividad industrial. Esto provocó relaciones laborales complejas, lo que conllevó a una baja productividad de los empleados y a la prevalencia de actitudes negativas en el ambiente laboral. La motivación laboral es clave para que ocurra una competencia empresarial, reflejándose en la calidad de los servicios que ofrece la organización. Este tipo de motivación surge de diversas interacciones entre necesidades, metas o valores del empleado principalmente, así mismo del entorno ocupacional de la organización, que incluyen las condiciones laborales y el tipo de tareas realizadas (Ruiz, et al, 2023).

Otra categoría que aborda este enfoque es:

Bajo rendimiento laboral:

El rendimiento dentro de una empresa es definido como la manera en que los trabajadores se comportan en lo que respecta a las responsabilidades, funciones y tareas concretas de su cargo. Este desempeño está influenciado por la interacción y la regulación entre el trabajador y la empresa. Un bajo desempeño laboral es cuando un trabajador no alcanza estos resultados afectando los estándares tanto de la persona como los de la empresa (Chávez, 2023.)

Un trabajador puede ser despedido a causa de esta baja productividad, evidenciando que existen muchos factores que causan este bajo rendimiento, como ya antes se mencionó, la tensión es considerada como uno de los factores principales (Chávez, 2023).

Cabe señalar que relacionando la motivación con el enfoque humanista podemos concluir que todo se centra en buscar el potencial de cada persona y en su comprensión

con las nuevas experiencias de cómo se pueda relacionar el bienestar integral con el crecimiento personal, no obstante, gracias a las estrategias que implementaremos podemos identificar las necesidades y motivaciones individuales de los servidores en el puesto de trabajo asignado. Se puede decir que las estrategias de mejora para la motivación son una herramienta que permitirán incrementar indicadores como la productividad y eficacia de cada servidor. Mediante las diversas estrategias se mejorarán las competencias y relaciones interpersonales dentro de la organización.

Maslow menciona en una de sus teorías, que una vez alcanzadas todas las metas dejarán de actuar como motivadores, cabe mencionar que la pirámide realizada por dicho autor se dirige en un orden específico, desde la necesidad básica hasta la necesidad más alta, y que para subir al siguiente nivel debe haberse satisfecho la necesidad anterior. El orden de estas necesidades es: n. fisiológicas, n. de seguridad, n. de estima, así como las n. más altas que son las necesidades de autorrealización. En caso de no haber completado esa meta, la persona experimentará una insatisfacción. Esta insatisfacción de necesidades mencionadas en orden jerárquico dirige a un impacto de carácter emocional (Naranjo, 2009).

Actuamos motivados por satisfacer ciertas necesidades, la motivación busca satisfacer una necesidad, y esto correlaciona con esta teoría, que se jerarquizan según su importancia, desde las más básicas hasta las más complejas, las personas se sienten inferiores al no completar estas necesidades, puede surgir la frustración o la compensación, redirigiendo nuestra atención hacia otro objeto, persona o situación. La frustración ocurre cuando aquella tensión generada por una necesidad se encuentra con un obstáculo que bloquea su satisfacción. Esta tensión no resuelta busca otras maneras de manifestarse, ya sea a nivel psicológico, como hostilidad, adeshierés, o a nivel físico, como en forma de insomnio. (Hernández, 2022).

Por otra parte, Naranjo (2009) señala que en la teoría de Maslow existen dos necesidades de forma adicional, las cuales son experimentadas por personas que ya han satisfecho las cinco necesidades mencionadas. Estas son:

- La necesidad de conocer lo que rodea al mundo y a la persona, así como a la naturaleza y de esta forma entenderlo.
- La necesidad que conlleve a una satisfacción estética, lo cual implica aspectos relacionados a la belleza y simetría.

Carl Rogers propone una teoría llamada "motivación a la protección" que gracias al concepto de psicología de la salud que fue introducido por Matarazzo en 1982 quien describió esta disciplina como un conjunto de aportes provenientes de la educación, la ciencia y la psicología, orientados a promover, mantener y prevenir enfermedades, por consiguiente; para mantener o mejorar la salud, las personas adoptan conductas saludables como hacer ejercicio, comer sano, dejar malos hábitos, esto influenciado por dicha teoría (Ruiz, 2019).

De acuerdo con esta teoría, cuando una persona se enfrenta a una amenaza, su respuesta de protección se fundamenta en dos procesos de evaluación:

1. Evaluación de amenazas: La persona examina tanto la gravedad de la amenaza como la probabilidad de que ocurra. Esto incluye:

- Severidad percibida: Qué tan seria considera la persona que es la amenaza.
- Vulnerabilidad percibida: Qué tan probable cree la persona que es verse afectada por la amenaza.

2. Evaluación de la capacidad de afrontamiento: La persona considera su habilidad para enfrentar la amenaza y la eficacia de las acciones de protección recomendadas. Esto incluye:

- Eficacia de la respuesta: Creencia sobre cuán efectivas serán las acciones de protección para reducir la amenaza.
- Autoeficacia: Confianza en la propia capacidad para ejecutar las acciones de protección.
- Costos percibidos: Evaluación de los costos (esfuerzo, tiempo, dinero, etc.) asociados con realizar las acciones de protección (Ruiz, 2019).

En efecto, cuando una persona percibe una amenaza como alta y considera que las acciones de protección son efectivas y factibles, es más probable que adopte comportamientos protectores y cambios saludables en su vida, ahora bien, si la amenaza se percibe como baja o las acciones de protección se consideran ineficaces o demasiado costosas, es menos probable que la persona tome medidas de protección (Ruiz, 2019).

Carl Rogers destaca que la motivación está profundamente ligada al crecimiento personal, la autenticidad y la congruencia. Sostiene que todos los seres humanos poseen una tendencia innata hacia el desarrollo personal y la realización de su potencial, pero para que esto ocurra, es fundamental que se encuentren en un entorno que apoye y fomente su crecimiento, además, Rogers afirma que la motivación desaparece cuando los materiales educativos no se ajustan a las necesidades del "yo auténtico" que tiene sus propios objetivos e iniciativas (Narbona, 2021).

Por otro lado, según Hervás (2023) la motivación son acciones que dirigen una conducta, estas acciones son fundamentales para la persona, debido a que dicha conducta es generada por una necesidad. Mencionado esto se puede inferir que tipos de estrategias se puede implementar para una motivación óptima.

Una de las primeras estrategias, es establecer objetivos, debe ser concreto y medible, capaz de realizarlo en un lapso corto, no bastará con mencionar la acción que queremos hacer sino de concretarla. Otra estrategia sería la de priorizar tareas, esto ayudará al apersona a organizar las tareas que tengan mayor complejidad a menos para terminarla en un tiempo determinado. Es importante tomar pequeños descansos al momento de realizar una tarea, así evitaremos estresarnos, también está la estrategia de modificar los pensamientos, esto es muy importante ya que permitirá a la persona impulsar lograr sus objetivos. Otra estrategia sería utilizar incentivos, que son estas pequeñas recompensas que fomenta a la persona a lograr sus metas, y, por último, se debe registrar lo logros, esto hará sentir realizada a la persona debido a que está completando sus objetivos (Hervás, 2023).

#### **XVIII. Caracterización de los beneficiarios**

Los favorecidos en este estudio es la población del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, dirigida hacia los servidores públicos, los cuales se conforman de 10 trabajadores de diferentes áreas.

Los participantes de este estudio se mostraron muy colaborativos en brindarnos la mayor información posible, describiendo las necesidades y problemas que se generan dentro de la empresa, además, señalaron los problemas que enfrentan como conflictos, algunos de los cuales surgen por la falta de comunicación, el liderazgo inadecuado y la mala gestión de tareas. No obstante, la falta de recursos, un problema en la que la mayoría de los involucrados están de acuerdo.

Se menciono la situación laboral y las condiciones de trabajo en las que se encuentran como la inseguridad, la crisis nacional, afecta gravemente a los trabajadores, generando altos niveles de ansiedad, desmotivación y desconcentración debido a la

inseguridad en los desplazamientos diarios y en el entorno laboral. Los apagones frecuentes los cortes de energía eléctrica causan pérdidas de información y trabajos realizados, incrementando la frustración y la carga laboral, lo que afecta directamente la eficiencia y productividad. Los equipos de trabajo, los servidores utilizan equipos donados en el año 2010 que presentan numerosas deficiencias técnicas. Esta situación provoca retrasos, errores y una mayor carga de trabajo, lo que contribuye a la desmotivación.

Considerablemente se pudo evidenciar que los servidores están a disposición de una mejora de la motivación para una buena producción laboral

## **XIX. Interpretación**

En el análisis se utilizaron fichas de observación, entrevistas, y autoevaluaciones, los cuales nos ayudaron a registrar cuales son las necesidades de los servidores a causa de la desmotivación que está relacionada con una variedad de factores que se generan dentro de la empresa.

Ante el análisis de las observaciones dentro de la institución, se puede inferir que, en respuesta a estos hallazgos, se establecieron estrategias específicas para mejorar la motivación de los empleados. Se propusieron acciones concretas, una de ellas fue; implementar programas de reconocimiento. Otra estrategia fue presentar un plan de acción para que los recursos puedan potenciarse, a fin de que se pueda cumplir a corto y a largo plazo los objetivos propuestos junto a los trabajadores. Por otro lado, se les recomendó revisar la carga laboral y modificar responsabilidades. Así mismo, se incentivó a mejorar la comunicación entre los servidores públicos, para así crear un entorno de trabajo más colaborativo y satisfactorio.

El proyecto subraya la importancia de abordar los factores que desmotivan a los empleados para mejorar su productividad y bienestar. Implementar estas estrategias no solo contribuirá a un mejor desempeño organizacional, sino que también fomentará un entorno laboral más positivo y motivador. La sistematización de estas experiencias proporciona un marco valioso para futuras intervenciones en el área de la motivación laboral dentro del Ministerio y otras instituciones similares.

## **XX. Principales logros de aprendizaje**

La implementación de las estrategias de motivación durante esta sistematización de experiencias resultó en un notable incremento en la productividad de los empleados.

Se estableció un proceso sistemático para documentar y analizar las estrategias de motivación implementadas, utilizando herramientas cualitativas como entrevistas y guías de observación. Como resultado, se creó un marco estructurado que permitió ajustar las estrategias de motivación según las necesidades específicas del personal.

A través de entrevistas y encuestas, se recogieron las percepciones de los servidores sobre sus necesidades y motivaciones laborales, lo cual permitió identificar factores claves como la necesidad de reconocimiento, oportunidades de crecimiento profesional, y un ambiente laboral positivo.

Mediante el análisis e interpretación de las entrevistas realizadas a los servidores se desarrollaron criterios específicos como la equidad en el reconocimiento, la transparencia en la comunicación, entre otros.

Al realizar la evaluación de la retroalimentación proporcionada se mejoró de forma significativa las habilidades y contribuciones laborales de los servidores,

umentando su compromiso y efectividad en sus roles. Se logró potenciar la importancia de una comunicación clara y constante, la necesidad de adaptar las estrategias a las características individuales de los servidores, y el valor del reconocimiento oportuno y justo.

A lo largo del desarrollo de nuestro proyecto de investigación, la principal lección aprendida fue la profunda interconexión entre la motivación laboral y la efectividad organizacional. La sistematización de estrategias de motivación en los servidores del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana reveló la complejidad y la multifacética naturaleza de la motivación en el lugar de trabajo. A través de entrevistas y observaciones, comprendimos que la motivación no solo está influenciada por factores internos como el reconocimiento y las relaciones interpersonales, sino también por elementos externos como la disponibilidad de recursos adecuados y la carga laboral.

El proyecto nos permitió aplicar y profundizar en conceptos teóricos adquiridos durante nuestra formación académica, como las teorías de la motivación de Maslow y la teoría del enfoque humanista de Chiavenato. Esto nos ayudó a entender cómo estas teorías se manifiestan en un entorno laboral real, permitiéndonos identificar tanto las fortalezas como las debilidades en la gestión de recursos humanos en la organización. Además, la experiencia subrayó la importancia de un liderazgo eficaz y una comunicación clara en la motivación y satisfacción laboral, aspectos que, si se manejan de manera deficiente, pueden convertirse en fuentes significativas de estrés y desmotivación.

En cuanto a las experiencias positivas, fue gratificante observar que los servidores valoraban significativamente las oportunidades de crecimiento personal y profesional. Sin embargo, también se enfrentaron desafíos, como la resistencia al cambio y la desmotivación provocada por factores fuera del control inmediato, como la falta de

recursos y la sobrecarga laboral. Estos desafíos nos enseñaron la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en la implementación de estrategias motivacionales.

### **Productos y Objetivos Alcanzados**

El proyecto generó varios productos valiosos, incluyendo un informe detallado sobre las necesidades y motivaciones de los servidores, así como un conjunto de recomendaciones para mejorar la motivación laboral dentro de la organización. Además, se desarrolló un plan de acción para optimizar la asignación de recursos y un programa de reconocimiento para los empleados, con el objetivo de incrementar su motivación y productividad.

De los objetivos planteados, se lograron aquellos relacionados con la identificación de las necesidades de los servidores y el desarrollo de criterios claros para implementar estrategias de motivación. Sin embargo, el objetivo de mejorar sustancialmente las condiciones laborales a través de la optimización de recursos no se alcanzó completamente, debido a limitaciones presupuestarias y burocráticas dentro de la organización. Este hecho subraya la necesidad de abordar las limitaciones estructurales cuando se diseñan estrategias de intervención en entornos organizacionales.

### **Elementos de Riesgo e Innovación:**

Durante la investigación, se identificaron varios elementos de riesgo, incluyendo la posible resistencia al cambio por parte de los servidores y la dificultad para implementar cambios en un entorno burocrático. Estos riesgos fueron mitigados mediante una comunicación constante y la inclusión de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

Un elemento innovador identificado fue el enfoque en la autoevaluación de los empleados como herramienta para personalizar las estrategias de motivación. Esta innovación permitió adaptar las intervenciones a las necesidades individuales, lo que resultó en una mayor aceptación por parte de los servidores. Este enfoque tuvo un impacto positivo en los grupos poblacionales con los que se trabajó, promoviendo un entorno laboral más participativo y motivado.

### **Impacto:**

El impacto de estos elementos innovadores fue significativo, mejorando no solo la motivación de los empleados, sino también su bienestar general. A nivel de salud mental, se evidenció una reducción en los niveles de estrés reportados y una mayor satisfacción laboral, lo que a su vez contribuyó a un mejor rendimiento en sus funciones.

## **XXI. Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

En el desarrollo de estrategias para mejorar la motivación de los servidores del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, se ha alcanzado **sistematizar la experiencia del desarrollo de estrategias de motivación** en los servidores del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. La sistematización de la experiencia se pudo lograr a través de la recopilación y análisis continuo de datos, lo que permitió la implementación de mejoras adaptadas y efectivas basadas en la retroalimentación constante de los servidores.

Se logró **describir las necesidades y motivaciones de los servidores** en sus funciones laborales a través de entrevistas y encuestas. Se identificaron claramente las necesidades y motivaciones principales, como la necesidad de reconocimiento constante, la importancia de relaciones interpersonales positivas, y la percepción de que su trabajo tiene un propósito significativo.

Se pudo **interpretar entrevistas para establecer criterios claros para el desarrollo de estrategias de motivación**. Los criterios identificados incluyeron la necesidad de un liderazgo más comunicativo, la provisión de recursos adecuados, y el equilibrio de la carga laboral, todos ellos esenciales para abordar las causas subyacentes de la desmotivación.

Finalmente, la retroalimentación y el desarrollo profesional tuvieron un impacto directo en la mejora de las habilidades y contribuciones laborales de los servidores. Un sistema de retroalimentación constante, junto con oportunidades de desarrollo personal y profesional, fomenta un ambiente de trabajo más comprometido, donde los servidores se sienten valorados y motivados a mejorar continuamente en su desempeño. Esto, a su vez, contribuye a un ambiente de trabajo más productivo y positivo, lo que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

### **Recomendaciones**

Se recomienda establecer programas continuos de capacitación y desarrollo profesional. Según el enfoque humanista, el crecimiento personal y la autorrealización son necesidades fundamentales que, al ser satisfechas, aumentan la motivación y la satisfacción laboral.

Por otro lado, implementar sistemas de retroalimentación continua y constructiva para ayudar a los empleados a identificar áreas de mejora y reconocer sus logros. La retroalimentación regular puede aumentar la motivación y el compromiso.

Dado que la falta de recursos fue identificada como un factor de estrés, se recomienda una auditoría interna para evaluar el estado actual de los equipos y realizar mejoras en la infraestructura tecnológica. Esto incluye la adquisición de nuevas

computadoras e impresoras y el mantenimiento regular de los equipos existentes para asegurar un entorno de trabajo eficiente.

Así mismo, se recomienda proporcionar recursos de apoyo psicológico y programas de manejo del estrés como talleres de mindfulness, espacios de relajación y actividades que promuevan el bienestar emocional para ayudar a los servidores a enfrentar los problemas emocionales u otros relacionados con el ambiente laboral. El enfoque humanista resalta la importancia de atender las necesidades psicológicas de los empleados, lo que ayuda a reducir la ansiedad y aumentar la motivación.

## XXII. Referencias Bibliográficas

- Bohórquez E., Pérez M., Caiche W., Rodríguez. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*. Recuperado en:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385).
- Juárez, B. (2022). El 80% de las personas en la región no se siente comprometida con su trabajo. *El Economista*. Recuperado en:  
<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/El-80-de-las-personas-en-la-region-no-se-siente-comprometida-con-su-trabajo-20220727-0093.html>.
- Guanoquiza J., Guamán K., Barrera F. (2023). La disminución de la jornada laboral en el Ecuador como una posible solución ante el síndrome de Burnout. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, Número 2 p 2167.
- ACTUARIA. (2024). *Impacto de la inseguridad en Ecuador*.  
<https://actuarial.com.ec/es/impacto-de-la-inseguridad-en-ecuador-en-el-ambito-laboral-desafios-y-perspectivas/>.
- Barria, C. (2019). Las consecuencias del estrés laboral. *World Economic Forum*.  
<https://es.weforum.org/agenda/2019/03/las-consecuencias-del-estres-laboral/>
- Rivera, L. (2020). Estudio de la motivación laboral en la empresa selcom.t 2019. *Trabajo de investigación. Universidad Señor de Sipán*. Recuperado en:  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7430/Lozano%20Rivera,%20Jorge%20Josehp.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

- Ruiz E., Salazar J., Valdivia M., Hernandez M., Huerta I. (2023). Estrés laboral en relación con el desempeño laboral: un caso de estudio. *Revista Academia y Negocios*. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560875871009/html/>
- Chiavenato I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. *McGraw-Hill Interamericana*.
- Desarrollo de equipos de alto rendimiento: un enfoque humanista para el éxito colaborativo. (2023). *En linkedin*. <https://es.linkedin.com/pulse/desarrollo-de-equipos-alto-rendimiento-un-enfoque-humanista>
- Ruiz E., Salazar J., Valdivia M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- Chávez J. (2023). Bajo rendimiento laboral: Qué es, causas y consecuencias. *CEUPE*. Recuperado en: <https://www.ceupe.com/blog/bajo-rendimiento-laboral.html>
- Gonzales C. (2024). Guía de observación. *Udocz*. <https://www.udocz.com/apuntes/174786/guia-de-observacion>
- Naranjo M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*.
- Hernández M. (2022). Motivación y rendimiento académico basado en la postura de abraham maslow. *República bolivariana de venezuela universidad pedagógica experimental libertador instituto pedagógico rural "gervasio rubio"*. Recuperado en: <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/2>

Ruiz L. (2019). La teoría de motivación a la protección: qué es y qué explica. *Revista Psicología y mente*. Recuperado en: <https://psicologiaymente.com/clinica/teoria-motivacion-a-proteccion>

Narbona R. (2021). La Psicología Humanista de Carl Rogers. *Revista El Cultural*. Recuperado en: [https://www.elespanol.com/el-cultural/blogs/entreclasicos/20210216/psicologia-humanista-carl-rogers/559564048\\_12.html](https://www.elespanol.com/el-cultural/blogs/entreclasicos/20210216/psicologia-humanista-carl-rogers/559564048_12.html)

Hervás A. (2023). Cómo aumentar la motivación. *Psicólogos Animaes*. Recuperado en: <https://psicologosanimae.com/como-aumentar-la-motivacion/>

**XXIII. Anexos**

**Certificado de aprobación del proyecto**



Guayaquil, 11 de junio del 2024

**DRA. EDITH PINO ICAZA**  
Directora Zonal 8  
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana

Ciudad. -

De mis consideraciones:

Por medio de la presente informo a usted que la **Señorita TORRES GARCÍA NAYELI BELÉN** con número de cédula 0932269327 estudiante de la Carrera de Psicología, se encuentra realizando su proyecto y/o práctica en el **MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA**

De igual forma quiero informarle que en calidad de Director de Carrera de Psicología solicito a usted la autorización para el desarrollo del proyecto, el uso de la información y publicación del trabajo de titulación: **ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS SERVIDORES DE LA ORGANIZACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA**

En espera de una respuesta afirmativa, extendiendo mis agradecimientos y sin otro particular medespido.

Atentamente,



*OB*  
**Ps. CI. Orlando Bustamante MSc.**  
Director de Carrera de Psicología  
Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil  
Teléfono: 0997177821  
Correo institucional: obustamante@ups.edu.ec

cc. Hidalgo Sotomayor Darwin, Coordinador de UT



Guayaquil, 11 de junio del 2024

**DRA. EDITH PINO ICAZA**  
Directora Zonal 8  
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana

Ciudad. -

De mis consideraciones:

Por medio de la presente informo a usted que la **Señorita BURGOS MORALES ANGELICA THAIRY** con número de cédula 1311424152 estudiante de la Carrera de Psicología, se encuentra realizando su proyecto y/o práctica en el **MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA**

De igual forma quiero informarle que en calidad de Director de Carrera de Psicología solicito a usted la autorización para el desarrollo del proyecto, el uso de la información y publicación del trabajo de titulación: **ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS SERVIDORES DE LA ORGANIZACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA**

En espera de una respuesta afirmativa, extendiendo mis agradecimientos y sin otro particular medespido.

Atentamente,



  
Ps. CI. Orlando Bustamante MSc.  
Director de Carrera de Psicología  
Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil  
Teléfono: 0997177821  
Correo institucional: obustamante@ups.edu.ec

cc. Hidalgo Sotomayor Darwin, Coordinador de



## **Modelo de consentimiento informado**

Título de la investigación: “ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS SERVIDORES DE LA ORGANIZACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA”

Autoras: ANGELICA THAIRY BURGOS MORALES, NAYELI BELÉN TORRES GARCÍA

Le invitamos a participar en la investigación titulada “**ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS SERVIDORES DE LA ORGANIZACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA**”; cuyo objetivo es de abordar los factores que desmotivan a los empleados para mejorar su productividad y bienestar, implementando estrategias que no solo contribuirá a un mejor desempeño organizacional, sino que también fomentará un entorno laboral más positivo y motivador. Esta investigación es desarrollada por **Angelica Burgos CI 1311424152**, y **Nayeli Torres CI 0932269327** estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución.

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una entrevista donde se recogerá datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada “**ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS SERVIDORES DE LA ORGANIZACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y MOVILIDAD HUMANA**”
2. Se aplicará una autoevaluación, y se realizará observaciones dentro del área de la institución con el fin de recolectar información de los involucrados, cabe recalcar que las respuestas son de carácter confidencial.

Después de haber leído el consentimiento y los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada

Nombre:

Fecha:

## **Preguntas para la entrevista**

1. ¿Cuáles son las principales necesidades laborales que consideras fundamentales para desempeñar tus funciones de manera eficiente?
2. ¿Qué aspectos de tu trabajo te resultan más motivadores y por qué?
3. ¿Cómo percibes el ambiente laboral en tu área de trabajo y cómo crees que este afecta tu motivación?
4. ¿Qué tipo de reconocimiento o retroalimentación recibes regularmente por tu trabajo? ¿Consideras que es suficiente?
5. ¿De qué manera crees que la falta de recursos adecuados afecta tu motivación y productividad?
6. ¿Has recibido alguna vez retroalimentación sobre tu desempeño? Si es así, ¿cómo ha influido en tu desarrollo profesional?
7. ¿Qué cambios o mejoras propondrías para que el trabajo en el Ministerio sea más motivador para ti y tus colegas?
8. ¿Cómo manejas el estrés laboral y qué impacto crees que tiene en tu motivación diaria?
9. ¿Consideras que las oportunidades de desarrollo profesional en el Ministerio son suficientes para mantenerte motivado?
10. ¿Qué tipo de liderazgo crees que sería más efectivo para aumentar la motivación en tu equipo?
11. ¿De qué manera afecta la carga de trabajo en tu motivación y en la calidad de tus tareas?
12. ¿Cómo describirías la comunicación entre los miembros de tu equipo y tus superiores? ¿Consideras que es un factor que influye en la motivación?

13. ¿Qué importancia le das al equilibrio entre vida laboral y personal, y cómo crees que esto impacta en tu rendimiento y motivación?
14. ¿Qué tipo de incentivos o recompensas consideras que podrían mejorar tu motivación en el trabajo?
15. ¿Crees que las estrategias de motivación implementadas hasta ahora han sido efectivas? ¿Qué sugerirías para mejorarlas?

## Presupuesto

presupuesto:	
Presupuesto para la investigación egresos (dólares)	
Detalle de costos del proyecto	Valores
Documentación (impresiones, copias, etc.)	\$ 30,00
Suministros de oficina	\$ 60,00
Equipos de computo	\$ 50,00
Biblioteca	\$ 50,00
Transporte	\$ 100,00
Alimentación	\$ 60,00
Gastos varios	\$ 50,00
Total, de egresos	\$ 400,00

**Informe sobre los resultados durante la ejecución de la entrevista y la guía de observación en los servidores del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.**

La motivación de los empleados es un componente crucial para el éxito de las organizaciones, ya que un trabajador motivado aumenta la productividad de la empresa. Para comprender los factores que generan desmotivación en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, se llevaron a cabo entrevistas. Se observó que el entorno laboral influye significativamente en la productividad y el rendimiento, afectado por estresores y la falta de adaptación, entre otros factores.

Los entrevistados mencionaron que hay oportunidad de crecer tanto personal como profesionalmente a través de desafíos continuos. Además, expresaron que se sentían motivados al percibir que su trabajo tenía un propósito, contribuyendo al bienestar propio y de los demás. En particular, su objetivo diario no era solo atender a los usuarios, sino también satisfacer a los usuarios extranjeros, lo cual representaba una fuente importante de motivación.

En la guía de observación se pudo destacar que la mayoría de los trabajadores tratan de conllevar un buen ambiente laboral, de resolver conflictos que se puedan presentar y mantener una buena productividad en su puesto de trabajo, pero, también se puede resaltar que el mayor factor de estrés observable está relacionado con la carga laboral debido a que no hay suficientes servidores públicos dentro de cada área y es un factor desmotivador debido a larga jornada laboral, pero tratan de sobrellevar las tareas, también

la falta de recursos, no tener los recursos necesarios y en buen estado, es muy desmotivador, ya que los estanca en sus labores diarios.

Se puede concluir que la relación entre la entrevista y la guía de observación se observó que los trabajadores valoran significativamente las oportunidades de crecimiento personal y profesional a través de desafíos continuos, y se sienten motivados cuando perciben que su trabajo tiene un propósito y contribuye al bienestar propio y de los demás. Particularmente, satisfacer a los usuarios extranjeros se destaca como una fuente importante de motivación.

A pesar de esto, la guía de observación reveló que la mayoría de los trabajadores se esfuerzan por mantener un buen ambiente laboral, resolver conflictos y mantener una alta productividad. Sin embargo, un factor notable de estrés y desmotivación es la carga laboral excesiva, atribuida a la insuficiencia de personal en cada área. Además, la falta de recursos adecuados y en buen estado estanca sus labores diarias y representa otro factor desmotivador. A pesar de estos desafíos, los empleados intentan sobrellevar las tareas, lo que refleja su compromiso y dedicación a sus responsabilidades.