

**ARTÍCULO ORIGINAL  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS****Evaluación de la motivación de los trabajadores de la empresa  
Acueducto y Alcantarillado, Matanzas**

*Evaluation of the motivation of workers, focus on Enterprise of  
Aqueduct and Sewage System of Matanzas*

Olga Gómez-Figueroa \* <http://orcid.org/0000-0002-3017-834X>

Dayanis Mirabal-Pages <http://orcid.org/0009-0005-7564-8535>

Mayle Salgado-Cruz <http://orcid.org/0000-0002-0361-3668>

Reynol Hernández-Maden <http://orcid.org/0000-0001-7625-4742>

Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba

\* Correo para la correspondencia: [olga.gomez@umcc.cu](mailto:olga.gomez@umcc.cu)

**RESUMEN**

La investigación se realizó en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Matanzas (EAAM), con el objetivo de desarrollar un procedimiento para la evaluación y mejora de la motivación de los trabajadores de la misma. Dicho procedimiento se basa en una revisión bibliográfica – documental para obtener las referencias teóricas y criterios básicos acerca de la motivación laboral y su estudio. Entre los métodos empleados están: el trabajo con expertos y el Coeficiente de Concordancia de Kendall, la revisión de documentos, la observación directa, encuestas, entrevistas y estadísticos para la validación y fiabilidad del cuestionario. Se realizó un **Plan de acciones de mejora** orientado hacia el mejoramiento continuo de los factores motivacionales, detectados como los más afectados: reconocimiento, realización y salario.

**Palabras clave:** motivación laboral; factores motivacionales, procedimiento; trabajadores.

**ABSTRACT**

*The research was carried out at the Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Matanzas (EAAM), with the aim of developing a procedure for evaluating and improving the motivation of its workers. This procedure is based on a literature review - documentary to obtain theoretical references and basic criteria about work motivation and its study. Methods used include: working with experts and the Kendall Concordance Coefficient, reviewing documents, direct observation,*

*surveys, interviews and statistics for the validation and reliability of the questionnaire. A plan of improvement actions focusses at the continuous improvement of motivational factors, identified as the most affected: recognition, realization and salary.*

**Keywords:** *job motivation, motivational factors; procedure; expert.*

Recibido: 25/04/2023

Aprobado: 9/06/2023

## **Introducción**

La motivación es uno de los factores más importantes para alcanzar el éxito de una organización, ya que influye directamente en el desempeño, la productividad, la satisfacción, el compromiso y la retención de los empleados, [1] por lo cual debe ser considerada como el motor de los individuos dentro de una empresa [2].

Una empresa puede valorarse exitosa si sus objetivos se alinean con los de los empleados, puesto que por efecto de ambas partes se conseguirá un gran dinamismo en la consecución de fines [3].

En la actualidad las organizaciones invierten grandes sumas de dinero con el fin aplicar estrategias que motiven a su personal a realizar mayores esfuerzos con la intención de conquistar logros para la organización, obviando en algún momento las necesidades de cada trabajador, y es en este momento donde esa inversión puede resultar en fracaso; ya que estas necesidades son de carácter individual y varían en el tiempo. Sin embargo, esas necesidades son el proceso que activa el comportamiento, y en algunos casos pueden ser semejantes en todos los trabajadores, es decir, aunque sus patrones de comportamiento varíen, el proceso que los motiva será el mismo para todos los trabajadores [4].

La motivación, en particular, se muestra reiteradamente como un factor de primer orden para el alcance de estándares organizacionales óptimos y ella puede abarcar elementos tan disímiles como [5;6]:

- conocer las necesidades de nuestros trabajadores y lo que ellos esperan de la empresa
- las formas en que consideran podrían mejorar su trabajo
- el qué tan a gusto se sienten con la actividad que realizan
- sus niveles de satisfacción, sus expectativas de desarrollo profesional y su nivel de compromiso.

Se puede medir a través de sus características como la intensidad (cantidad de esfuerzos, resultados y desempeño) [7;8].

Dirigir una organización no es tarea sencilla, puesto que cada individuo posee una identidad única que lo conduce a ostentar un criterio propio o un pensamiento intrínseco en su actuar. Es en ese momento que comienza la actividad del gerente. El gerente debe influir y motivar a sus empleados de tal manera que cada actividad laboral resulte provechosa y exitosa [9; 10].

## EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO, MATANZAS

Para Castillo (2021), existen varias definiciones de gran importancia sobre la motivación laboral [11]. De su estudio, se asume que es uno de los factores más importantes para alcanzar los objetivos de una organización por su relación directa con el desempeño, la productividad y el trabajo colaborativo [12; 13; 14]. Mejora el clima laboral, potencia la autonomía y la autorrealización personal; por lo que resulta algo muy favorecedor tanto para el trabajador como para su empleador [12; 13; 14].

En la actualidad, Cuba se encuentra inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial para las empresas estatales, iniciando con aquellas que tienen altos resultados económicos y una contabilidad confiable. Dentro de los subsistemas de este proceso resalta el referido a la organización de la producción de bienes y servicios. Dicho subsistema expresa la necesidad de planificar y programar la producción y los materiales, así como la fuerza de trabajo, constituyendo un importante camino para la introducción de mejores prácticas. Respecto al tema, Díaz Canel (2021) concuerda en que el país, tiene ante sí la urgente necesidad de capital, mercado, tecnología y, sobre todo, de alcanzar un nivel de excelencia superior que le permita, en algunos casos, insertarse en nuevos y más exigentes mercados, para lo cual, se debe tener en cuenta que el mejoramiento del desempeño empresarial es un problema complejo [15].

En Cuba, es de gran importancia la prestación de forma eficiente de los servicios de acueducto, alcantarillado, tratamiento de aguas residuales y de drenaje pluvial y fluvial. La Empresa tiene un sistema de gestión de la calidad que realiza procesos operacionales de:

- comercialización y abasto de agua y saneamiento, la misma se realiza a través de proceso de apoyo de, capital humano
- aseguramiento, contable financiero, energía y transporte, mantenimiento e información y despacho.

El tema que se trata resulta de vital importancia para la organización objeto de estudio, debido a que la misma tiene avalado el **sistema de gestión de la calidad**, el cual en el epígrafe 6.4 de la NC ISO 9000:2015 plantea: La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto [16]

Teniendo en cuenta la necesidad de la empresa de gestionar el ambiente de trabajo que requiere la norma y en especial la motivación de los trabajadores, justifica desarrollar el siguiente estudio para obtener información al respecto y que la organización conozca los factores administrativos internos que se dan en la misma, así como la opinión de directivos y empleados, lo cual va a influir en el rendimiento laboral, el comportamiento disciplinario y productivo de los trabajadores de la organización.

Partiendo de esta situación, el objetivo general de la investigación se orientó a desarrollar un procedimiento para la evaluación y mejora de la motivación laboral de los trabajadores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Matanzas (EAAM).

## Métodos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los métodos: **inductivos-deductivos** para analizar los enfoques que pueden integrarse y considerarse para la elaboración del procedimiento; **analítico y sintético**, para el estudio del marco teórico-referencial y para la realización de métodos Coeficiente de Concordancia de Kendall; **cualitativos**, en la revisión de documentos, la observación directa, encuestas y entrevistas; **estadísticos**, validación y fiabilidad del cuestionario.

## Resultados

Para la elaboración del procedimiento metodológico propuesto se toma como referencia los estudios realizados por Sole, Y. (2019) [17] y Cortés-Rodríguez, D. A., & Leal Pacheco, S. (2019) [18].

El procedimiento metodológico elaborado para la evaluación y mejora de la motivación laboral en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Matanzas consta de 8 fases interrelacionadas, algunas de ellas subdivididas en varias etapas

### Fase 1: Creación del Equipo de trabajo

Para conformar el equipo de trabajo inicialmente se seleccionaron 13 especialistas, teniendo en cuenta:

1. Nivel técnico profesional
2. Años de experiencia.
3. Categoría ocupacional
4. Jerarquía en la organización.

Una vez seleccionados los especialistas se les aplicó el cuestionario de expertos, con el objetivo de verificar si los mismos poseen el grado de conocimiento necesario para poder aplicar el procedimiento propuesto. En el proceso de selección de expertos, el coeficiente de competencia debe cumplir la condición de  $K \geq 0,8$ .

Los resultados obtenidos en la determinación del coeficiente de los expertos se pueden apreciar en la tabla 1.

**Tabla 1** - Coeficiente K de cada uno de los expertos.

Coeficiente K	EXPERTOS												
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
	0.94	0.89	0.83	0.84	0.88	0.88	0.84	0.79	0.89	0.91	0.91	0.86	0.86

A partir de los valores de K calculados se seleccionaron los expertos que se nombran seguidamente y se señala también su coordinador:

- Director de la Empresa de Acueductos y Alcantarillados (Coordinador)
- Directora de Ingeniería de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado.
- Director de Recursos Humanos de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Matanzas

## **EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO, MATANZAS**

- Director Económico de la Empresa de Acueductos y Alcantarillados de Matanzas.
- Una especialista C en manejo de los recursos humanos.
- Dos especialistas en Manejo de los Recursos Hídricos.

Entre las características de los expertos seleccionados que permiten garantizar los requisitos necesarios para la tarea propuesta, se pueden resaltar:

- Dentro de los siete miembros seleccionados, uno es Doctor en Ciencias Técnicas, dos son Ingenieras Industriales, uno es Licenciado en Economía, uno es Licenciado en Derecho y dos Ingeniera Hidráulicas
- Cuatro de los miembros son directores de área y el resto se desempeñan como jefes de departamento, por tanto, demuestran interés en el logro de la mejora de la variable objeto de estudio.
- Los miembros del grupo mostraron compromiso y total disposición para desempeñar la función que de ellos se demandaba en la investigación

### **Fase 2: Definición de los factores motivacionales a evaluar con el instrumento de medición.**

Para la selección de los factores motivacionales de los trabajadores a evaluar a través de la herramienta de medición se transitó por las siguientes etapas:

#### **Etapas 1: Conformación de un listado inicial de los factores motivacionales a evaluar con el instrumento de medición.**

Para la conformación de este listado inicial, el equipo de trabajo utilizó como técnica la **revisión documental**. Para ello se efectuó una búsqueda y revisión bibliográfica de las teorías de la motivación existentes hasta la fecha; a través de la consulta de documentos, artículos, libros y sitios web del tema en investigación; abordadas en su mayoría por Peña Rivas (2018) [5] y por Nolzco Labajos, F.A. Bustamante Cieza, E. I., Moreno Rodríguez, R. Y., Carhuancho Mendoza; I (2021) [19].

Una vez concluida la fase de revisión y consulta, el grupo de expertos seleccionó los factores motivacionales a evaluar partiendo de:

#### **La teoría de la Motivación -Higiene de Frederick Herzberg:**

1. Salario
2. Relación jefe – subordinado
3. Reconocimiento del trabajo
4. Condiciones físicas del área de trabajo
5. Reconocimiento del trabajo
6. Supervisión
7. Vida personal
8. Seguridad en el trabajo
9. Ascenso.
10. Política y administración de la empresa
11. Crecimiento (superación)
12. Estatus laboral (respeto)

#### **La teoría de Jerarquía de las Necesidades de Maslow:**

1. Autorrealización

2. Estima
3. Social

**La teoría de Necesidades Adquiridas de David Mc Clelland:**

1. Poder
2. Afiliación
3. Realización

**Etapa 2: Presentación final de los factores motivacionales a evaluar con el instrumento de medición.**

Para la determinación final de los factores motivacionales que serán el objeto de evaluación del procedimiento se utilizó el Método de expertos, aplicando como herramienta el Coeficiente de Concordancia de Kendall. Los expertos consultados fueron el equipo de trabajo conformado en la Fase 1. El estudio arrojó un nivel de concordancia de:  $W = 0,83$ , por lo cual se puede concluir que el estudio es válido. Los 10 factores de la motivación de los trabajadores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Matanzas que fueron seleccionados son:

1. Salario
2. Reconocimiento
3. Estatus laboral
4. Política y administración de la empresa
5. Condiciones físicas del área de trabajo
6. Relación jefe – subordinado
7. Crecimiento (superación)
8. Realización
9. Estima
10. Social

Finalmente, se le presenta el listado con los factores motivacionales seleccionados al grupo de expertos, para que los mismos procedan al diseño del instrumento de medición.

**Fase 3- Diseño del instrumento de medición.**

En esta investigación el instrumento de medición que se empleó es el cuestionario a criterio de expertos. Para su diseño los expertos se basaron en diferentes aspectos, como son: utilizar una redacción coherente y estructurada siguiendo un orden lógico, ir de lo general a lo particular, solicitar en primera instancia la colaboración del encuestado y las preguntas utilizadas fueron del tipo cerradas.

En la tabla 2 se muestran los ítems a medir por factores seleccionados y a la teoría motivacional a que responde.

**Tabla 2 - Factores a evaluar dentro del Cuestionario de la Motivación de los trabajadores de la Empresa analizada.**

No.	ítem	Factor	Teoría
1	¿La remuneración que recibe satisface sus necesidades básicas?	Salario	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
2	¿Normalmente se da un reconocimiento especial al buen trabajo?	Reconocimiento	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
3	¿La empresa muestra respeto por el	Estatus Laboral	Motivación -Higiene de Frederick

## EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO, MATANZAS

	trabajo que realiza?		Herzberg
4	¿Las normativas e indicaciones de la empresa aseguran el compromiso y la participación de los trabajadores?	Política y Administración de la Empresa	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
5	¿Se encuentra el local donde trabaja bien ambientado (iluminación, ventilación, higiene, etc.)?	Condiciones físicas del área de trabajo	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
6	¿La dirección se preocupa por los problemas laborales y personales de sus subordinados?	Relación jefe - subordinado	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
7	¿Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal?	Crecimiento (superación)	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
8	¿Se encuentra satisfecho con los resultados de su trabajo?	Realización	Necesidades Adquiridas de David McClelland
9	¿La administración brinda aprecio y estima cuando lo necesita?	Estima	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
10	¿Existe un ambiente de grupo y de fraternidad?	Social	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
11	¿El esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?	Salario	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
12	¿En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien?	reconocimiento	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
13	¿Tiene definido la organización las funciones y requisitos de cada puesto y cargo?	Estatus laboral	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
14	¿Cuentan con normas y procedimientos de trabajo que garantizan el desempeño exitoso en el puesto?	Política y administración de la empresa	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
15	¿La empresa le entrega los materiales necesarios para trabajar?	Condiciones físicas del área de trabajo	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
16	¿Considera justa las evaluaciones que realiza a sus trabajadores?	Relación jefe - subordinado	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
17	¿La eficiencia del trabajo implica reconocimiento?	reconocimiento	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
18	¿Existe preocupación por la superación constante de las personas?	Crecimiento (superación)	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
19	¿El trabajo que realiza en la empresa posibilita la iniciativa y la creatividad?	realización	Necesidades Adquiridas de David McClelland:
20	¿Recibe aliento por parte de sus directivos?	Estima	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
21	¿Trabaja con dedicación y entusiasmo en su área de trabajo?	social	Jerarquía de las Necesidades de Maslow
22	¿En la organización se estimula materialmente?	reconocimiento	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg
23	¿Existe buena relación laboral con su jefe?	Relación jefe - subordinado	Motivación -Higiene de Frederick Herzberg

La escala utilizada en el cuestionario elaborado para evaluar la motivación laboral fue del tipo Likert de 1 a 5 puntos, donde 5 es el mayor valor. Siendo la nomenclatura de la escala mostrada en la tabla 3.

**Tabla 3** - Escala utilizada en el cuestionario.

<b>Nunca existe</b>	<b>Casi nunca existe</b>	<b>Ocasionalmente existe</b>	<b>Casi siempre existe.</b>	<b>Siempre existe</b>
---------------------	--------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### **Fase 4: Administración del cuestionario de evaluación.**

##### **Etapas 1: Aplicación del cuestionario de evaluación.**

El cuestionario de evaluación se aplica a los 60 trabajadores de la empresa.

##### **Etapas 2: Verificación del cuestionario de evaluación.**

El análisis de fiabilidad arrojó como resultado un coeficiente de 0.953, por lo que se puede decir que la escala utilizada es fiable y, por tanto, confiable para el estudio

El procesamiento de la información se realizó utilizando software estadísticos. Se empleó como método o técnica de análisis estadístico la Frecuencia Relativa; utilizándose como parámetro de Tendencia Central: la Moda.

#### **Fase 5: Procesamiento de la información y Análisis de los resultados.**

##### **Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario de evaluación**

De las 60 encuestas se procesaron el 100% de las mismas, resultando todos los casos válidos. Mediante la Estadística Descriptiva, se profundizó en el análisis de la frecuencia con el fin de ver la opinión que prevalece en los encuestados, para esto se empleó el cálculo de la moda.

En la tabla 4 se pueden apreciar los factores motivacionales que resultaron afectados tras la aplicación de la encuesta de motivación laboral en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Matanzas.

**Tabla 4 - Evaluación de los factores de motivación.**

<b>Factores</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Nivel de afectación</b>
Reconocimiento	Afectado	Máximo
Salario	Afectado	Medio
Crecimiento(superación)	No Afectado	Ninguno
Realización	Afectado	Medio
Condiciones físicas del área de trabajo	No Afectado	Ninguno
Política y Administración de la Empresa	No Afectado	Ninguno
Estatus laboral	No Afectado	Ninguno
Estima	No Afectado	Ninguno
Relación jefe-subordinado	No Afectado	Ninguno
Social	No Afectado	Ninguno

En los resultados obtenidos del cuestionario se pudo reflejar que se encuentran afectados tres factores (Reconocimiento, Salario y Realización).

En el factor Reconocimiento se realizaron cuatro preguntas, las cuales brindan los resultados siguientes:

- el 53.3% de los encuestados plantea que la institución nunca estimula a la persona que trabaja bien
- el 55% opina que casi nunca se da un reconocimiento especial al buen trabajo,
- el 31.7% que la eficiencia del trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase y
- el 71.7 que en la organización nunca se estimula materialmente.

## EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO, MATANZAS

Respecto al salario se realizaron dos preguntas, las que arrojaron los siguientes resultados:

- el 48.3 % de los encuestados afirma que la remuneración que recibe nunca satisface sus necesidades básicas
- el 58.3% que el esfuerzo que realiza en su trabajo casi nunca está acorde con las retribuciones que de él recibe.

De igual manera, el factor de **realización** se evaluó mediante dos preguntas, cuyos resultados son los siguientes:

- el 38.3% de los encuestados opina que el trabajo que realiza en la empresa casi nunca posibilita la iniciativa y la creatividad
- el 41.7% que nunca se encuentra satisfecho con los resultados de su trabajo.

Por lo tanto, se evidencia que es necesario trabajar en la mejora de estos factores.

Para la confección del plan de mejoras se utilizó el modelo oficial de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado para este fin. En la tabla 5 se observan ejemplos de algunas acciones para el principal factor afectado (reconocimiento).

**Tabla 5** - Plan de mejoras de la EAAM.

No. Orden. Deficiencias	Deficiencias	No. Orden. Medidas	Medidas a aplicar	Fecha	Ejecuta	Controla
1	No se estimula a la persona que trabaja bien.	1	Desarrollar un mecanismo para realizar estimulaciones a los trabajadores que realicen su trabajo eficientemente.	Mayo de 2023	Capital Humano	Dirección General
4	No se realiza ningún reconocimiento especial al buen trabajo	2	Efectuar los mecanismos establecidos por el sindicato y la alta dirección de la empresa, a través de: Matutinos, asamblea de afiliados, Fórum de Ciencia y Técnica, chequeo de emulación socialista, y balances anual de la empresa.	Febrero de 2023	Sindicato y Administración	Dirección General
6	La eficiencia del trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase					

## Discusión

Los resultados alcanzados en este estudio armonizan con investigaciones y enfoques precedentes, que consideran a la motivación laboral como uno de los factores más importantes para alcanzar los objetivos de una organización. Dicha importancia es debido a que tiene una relación directa con el desempeño, la productividad y el trabajo colaborativo; la misma se representa como un estado interno que mantiene y dirige el accionar del trabajador [12; 13; 14; 19].

El procedimiento metodológico que se elaboró para tal propósito parte del propuesto por Sole, Y. (2019) [16]. Junto a un análisis de otros trabajos tratados en la literatura y empleados en la propia entidad, como el propuesto por Cortés-Rodríguez, D. A., & Leal Pacheco, S. (2019) [18]. Permite la selección, por parte de los expertos, de los factores motivacionales que más se ajustan al objeto de estudio a partir de un análisis previo de las teorías tratadas por diferentes autores.

El análisis de los resultados alcanzados en la empresa estudiada, demuestra que el factor motivacional más afectado es el reconocimiento. Dicho factor, estudiado en la literatura, es uno de los elementos más importante para impulsar al empleado a: asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral hacia metas en correspondencia con el éxito de la organización [5]. Otros factores afectados son el salario y realización, en alguna medida coincidente con estudios anteriores. La atención a estos factores y aplicación del plan de mejoras propuesto será de gran utilidad en dicha entidad.

## **Conclusiones**

1. El procedimiento metodológico elaborado para la evaluación y mejora de la motivación de los trabajadores de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Matanzas, parte del estudio de las teorías y modelos existentes sobre la motivación en las organizaciones
2. La aplicación del procedimiento permitió identificar que los factores motivacionales que más afectan a la empresa son: reconocimiento, con un nivel de afectación máximo y; salario y realización, con un nivel de afectación medio.
3. El Plan de Acciones de Mejoras, elaborado se encuentra orientado hacia la mejora continua de los factores afectados en la motivación de los trabajadores de la empresa, mediante su seguimiento y control.

## **Referencias**

1. Callata Gallegos Z. E, Fuentes López J D. Motivación laboral y desempeño docente en la facultad de Educación de la UNA-PUNO., REVISTA DE INVESTIGACIONES DE LA ESCUELA DE POSGRADO, Versión electrónica ISSN 2077-8686. Vol. 7 No.2, pp. 592-597 Abril/Junio 2018. DOI:<http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2018.2>
2. RIVERA Porras, D. A, Hernández Lalinde J. D, Forgiony Santos J. O, Bonilla Cruz N J; Rozo Sánchez A. C. Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Revista SPACIOS. ISSN 0798 1015; Vol. 39 (Nº 16) Año 2018 • Pág. 17
3. Barrutia Barreto, A. M. Hacia un comportamiento gerencial eficaz. Business Innova Sciences, 2(1), 76-82. (2021).
4. Robbins, S. y Coulter, M. Administración. Décima edición. México. Editado por: Pearson Educación. ISBN 978-607-442-338-4. 2010.
5. Peña Rivas, H. C, Villón Perero, S G. Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista\_ Scientific/oai Vol. 3, Nº 7 - Febrero-Abril 2018 - pág. 177/192 ISSN: 2542-2987 ISNI: 0000 0004 6045 0361 [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/oai](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/oai)
6. Pedraza Melo, N. A. El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. Revista Lasallista de investigación, 15(1), 90-101. 2018.
7. Macías García, Eva Katherine; Vanga Arvelo, María Giuseppina. Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. Revista Venezolana de Gerencia, ISSN: 1315-9984

- vol. 26, núm. 94, 2021 Universidad del Zulia, Venezuela Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612005>
8. Stoner J. Administración. Sexta Edición. México DF, Editorial McGraw-Hill .ISBN 0-13-108747-S. Edo. 1996
  9. Samá Muñoz, D., & Benítez Pérez, K. Calidad directiva y su influencia en la productividad. Experiencias de la Empresa de Cemento "Mártires de Artemisa". Folletos Gerenciales, 23(3), 148-159. 2019.
  10. Alcázar Cruz, P. Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. Economía Coyuntural, 5(4), 89-122. 2020.
  11. Castillo, C. Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. 2021.
  12. Consuelo Bravo, C., Sarmentero Bon, I., Gómez Figueroa, O., & Falcón, O. Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. Ingeniería Industrial, 39(1), 92-100. 2018.
  13. González Verde, A., Infante González, L., & Gómez Figueroa, O. Contribución a la mejora del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva. Caso: Empresa comercializadora de Combustibles Matanzas. Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo, 7(2), 63-70. 2022.
  14. Iglesias Armenteros, A. Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. MediSur, 18(6), 1189-1197. 2020.
  15. Díaz-Canel Bermúdez, M. ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 11(1). 2021.
  16. *NC ISO 9000*. Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario, 3ra edición. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba. Publicada por la ISO en 2015. 2015
  17. Sole, Y. Evaluación y mejora de la motivación de los trabajadores del Centro de Anticorrosivos y Tensoactivos de la Universidad de Matanzas. (Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas), Universidad de Matanzas). 2019.
  18. Cortés-Rodríguez, D. A., & Leal Pacheco, S. Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. Encuentros, 17(01), 145-161. 2019.
  19. Nolazco Labajos, F.A. Bustramante Cieza, E. I., Moreno Rodríguez, R Y., Carhuancho Mendoza; I. M. Motivación laboral en una empresa de servicios de Lima, Perú. INNOVA Research Journal SSN 2477-9024, Vol. 6, No. pp. 162-176. 2021

## EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO, MATANZAS

**Los autores declaran que no hay conflicto de intereses**

**Contribución de cada autor:**

**Olga Gómez Figueroa.** Conceptualización y diseño de la investigación, revisión de forma directa de los referentes que sirvieron de base teórica al trabajo para el diseño del procedimiento aplicado, así como la preparación y adaptación al formato del artículo científico.

**Dayanis Mirabal Pages:** Revisión de diferentes referencias sobre el tema, fundamentalmente sobre los factores motivacionales a evaluar y diseño y aplicación del instrumento de medición en la empresa objeto de estudio, además de todo el trabajo de campo.

**Mayle Salgado Cruz:** Contribución con el diseño y revisión de toda la investigación y la conformación del listado inicial de los factores motivacionales a evaluar con el instrumento de medición a partir de una amplia revisión de diferentes referencias sobre el tema, así como en la preparación y adaptación al formato del artículo científico.

**Reynol Hernández Maden:** Contribución en el procesamiento estadístico de la información, utilizando el software estadístico SPSS versión 22.0. y en la tabulación y síntesis de los resultados para su análisis. También contribuyó con alguna búsqueda bibliográfica sobre la investigación.