

# Motivation and Organizational Performance in Port-based SMEs: a literature Review

Carla Andrade Arteaga, Ph.D<sup>1</sup>, Carol López González, estudiante<sup>2</sup>, Ivanna Morales Sevillano, estudiante<sup>3</sup>,  
Jéssica Maruri Arcentales, Mgs<sup>4</sup> and Miguel Cabello Vivar, Mgs<sup>5</sup>

<sup>1, 2, 3, 4, 5</sup> Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Cda. Universitaria "Universidad de Guayaquil", Av. Delta s/n y Av. Kennedy, [carla.andradea@ug.edu.ec](mailto:carla.andradea@ug.edu.ec), [carol.lopezgz@ug.edu.ec](mailto:carol.lopezgz@ug.edu.ec), [ivanna.moraless@ug.edu.ec](mailto:ivanna.moraless@ug.edu.ec),  
[jessica.maruria@ug.edu.ec](mailto:jessica.maruria@ug.edu.ec), [miguel.cabellov@ug.edu.ec](mailto:miguel.cabellov@ug.edu.ec)

*Abstract– This study is a literature review that addresses the importance of motivation and motivational factors on the organizational performance of small and medium-sized port businesses in Guayaquil through a qualitative approach with descriptive and non-experimental scope. After the analysis, it is revealed, that motivation is a business management tool that allows to increase the level of commitment of the collaborators within the organization; because the management of the production factors and the organization performance depends on them; and this contributes to the achievement of strategic objectives.*

*Keywords– small and medium-sized port businesses, motivation, organizational performance, motivational factors, port sector.*

# Motivación y Desempeño Organizacional de las pymes del sector portuario: una revisión de la literatura

Carla Andrade Arteaga, Ph.D.<sup>1</sup>, Carol López González, estudiante<sup>2</sup>, Ivanna Morales Sevillano, estudiante<sup>3</sup>,  
Jéssica Maruri Arcentales, Mgs<sup>4</sup> and Miguel Cabello Vivar, Mgs<sup>5</sup>

<sup>1, 2, 3, 4, 5</sup> Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Cda. Universitaria "Universidad de Guayaquil", Av. Delta s/n y Av. Kennedy, carla.andradea@ug.edu.ec, carol.lopezg@ug.edu.ec, ivanna.moraless@ug.edu.ec, jessica.maruria@ug.edu.ec, miguel.cabellov@ug.edu.ec

**Resumen** - Este estudio es una revisión de la literatura que aborda la importancia de la motivación y los factores motivacionales en el desempeño organizacional de las pequeñas y medianas empresas portuarias en Guayaquil a través de un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y no experimental. Posterior al análisis, se revela que la motivación es una herramienta de gestión empresarial que permite aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores dentro de la organización; porque la gestión de los factores de producción y el desempeño organizacional dependen de ellos; y esto contribuye a la consecución de objetivos estratégicos.

**Palabras clave** - pequeñas y medianas empresas portuarias, motivación, desempeño organizacional, factores motivacionales, sector portuario.

## I. INTRODUCCIÓN

El sector portuario es un importante eslabón de la cadena de suministro. Su relevancia dentro de los sectores económicos es evidente conforme avanza la globalización y la demanda de servicios portuarios aumenta en todo el mundo; y Ecuador no es la excepción. El sector portuario ecuatoriano está compuesto en su mayoría por pequeñas y medianas empresas que impulsan el crecimiento económico del país y ofrecen plazas de empleo a centenares de ecuatorianos.

Las actividades económicas de la mayoría de las pymes dependen principalmente de sus colaboradores, por ende, la inversión debe estar enfocada a una estrategia integral que permita no solo el perfeccionamiento de infraestructura sino el desarrollo y mejora de las capacidades del personal, mantenerlos contentos, motivados y con un buen ambiente laboral, considerando que dichos aspectos contribuyen a la productividad y por ende al rendimiento organizacional.

Hay que mencionar, además que las relaciones humanas contribuyen a la efectividad en el cumplimiento de tareas [1], por lo que la motivación del personal no debe ser excluida como un elemento esencial para alcanzar la productividad de las empresas. El desempeño organizacional por otro lado es uno de los constructos más importantes en la gestión estratégica y en los últimos años, la necesidad de

su medición subjetiva ha tenido mayor crecimiento. [2].

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### A. La motivación

El estudio de la motivación es un tema de gran relevancia, desde el ámbito académico al empresarial. Se considera a la motivación como un factor relevante en el rendimiento y diferentes autores tales como: Chiavenato, Herzberg, Maslow y McClelland, a lo largo de los años han evaluado su importancia en el desempeño del talento humano dentro de las organizaciones. La existencia de múltiples teorías sobre la motivación tales como: Teoría bifactorial de Frederick Herzberg, La pirámide de Maslow y La teoría de las necesidades de McClelland, presentan variables como el salario, ambiente físico, equidad, reconocimiento, logros y la satisfacción tanto del cliente interno como externo, por mencionar algunos, son el punto de partida de muchos estudios al respecto.

La motivación es la interacción que existe entre el individuo y la situación que lo rodea que determinará el nivel de compromiso o deseo de la persona en cumplir sus objetivos [3]. Se encuentra relacionada con la conducta del individuo y el comportamiento de acuerdo con los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de actividades necesarias para obtener los resultados esperados.

Chiavenato propone tres premisas que explican el comportamiento humano [3]. Primero, el comportamiento es causado. El comportamiento incluye ciertas características familiares y la capacidad de respuesta de la persona de acuerdo con la situación en la que se encuentra. Segundo, el comportamiento es motivado. El comportamiento de una persona no es casualidad, está orientado hacia a alguna actividad que se debe realizar. Finalmente, el comportamiento está orientado a los objetivos, es decir va a existir un impulso o necesidad que justifiquen el comportamiento de la persona.

Frederick Herzberg [4] define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. La teoría bifactorial menciona que la motivación es el medio para el cumplimiento de los objetivos organizacionales que depende de dos factores, los intrínsecos y extrínsecos. Los

**Digital Object Identifier:** (only for full papers, inserted by LACCEI).  
**ISSN, ISBN:** (to be inserted by LACCEI).  
**DO NOT REMOVE**

factores extrínsecos o de higiene, hace referencia a las condiciones físicas del entorno laboral como sueldo, ambiente físico y ambiente de trabajo. Por otro lado, los factores intrínsecos o también conocidos como motivacionales que son las actividades que realiza cada trabajador para cumplir con sus metas, entre ellos se encuentra el reconocimiento, logros e incentivos no monetarios.

De la misma manera, la pirámide de Maslow describe cinco necesidades básicas de una persona de acuerdo con la importancia de supervivencia y motivación [5]. Las categorías se dividen en dos grupos: necesidades primarias y necesidades secundarias. Dentro de las necesidades primarias están las necesidades fisiológicas y de seguridad que comprenden el primer y segundo nivel de la pirámide. Mientras que las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización correspondientes a las necesidades secundarias; son relativas a la manera en que el ser humano conecta con su entorno.

Para Maslow [5], las necesidades inician desde la parte inferior de la pirámide en donde se ubican las conocidas necesidades primarias o también consideradas como materiales dado que aparecen desde el nacimiento del individuo y son indispensables para su crecimiento. Por otro lado, están las necesidades secundarias o también conocidas como espirituales, que se van adquiriendo en proporción al desarrollo personal de la persona. De manera que cada categoría ejerce una influencia dominante sobre el comportamiento del individuo en el momento en que las necesidades inferiores están cubiertas totalmente.



Figura 1: Pirámide de las necesidades de Maslow

Fuente: Libro: Abraham. Religions, Values and Peak-experiences. Abraham Maslow, 1964.

Por otro lado, la teoría de las necesidades McClelland [6] hace énfasis en que las tres necesidades (logro, poder y afiliación) influyen en la motivación para el logro de los objetivos del individuo y que, a la vez, son un gran aporte para su crecimiento personal y laboral. Vera [7], nos indica que, según la teoría de las necesidades, cada persona otorga mayor relevancia a cada necesidad en relación con su forma de pensar y, por lo tanto, enfocará sus esfuerzos en realizar las actividades que otorguen mayor satisfacción. Sin embargo, eso no significa que no posea interés en las otras necesidades, simplemente se realiza una jerarquización personal de acuerdo con sus objetivos e intereses.

TABLA 1  
TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Teoría de Herzberg	Teoría de Maslow	Teoría de McClelland
<b>La motivación depende de dos factores, los intrínsecos y extrínsecos.</b>	El sujeto solo desea satisfacer sus necesidades más altas cuando las más básicas ya han sido satisfechas	Cada individuo le otorga relevancia a cada necesidad según lo que le genere mayor satisfacción.
<b>El nivel de rendimiento del individuo varía según la satisfacción de los factores más relevantes para su motivación.</b>	Las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento, pero las necesidades satisfechas no necesariamente influyen en el comportamiento.	La búsqueda de la satisfacción de las necesidades con mayor jerarquía influye en el comportamiento.
<b>Los factores extrínsecos causan insatisfacción mientras que los intrínsecos como el reconocimiento, causan satisfacción.</b>	El deseo de satisfacción de las necesidades más altas depende del ambiente social y naturaleza del individuo.	La cultura y ambiente social influye en el deseo del individuo.

Fuente: Libro. Dirigir, liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones. José Acosta Vera, 2011

### B. El desempeño organizacional

Según Bonoma y Clark [8], el desempeño de la organización es el resultado eficiente y eficaz de los procesos de la gestión. A diferencia de Ling y Hong [9], que reconocen el desempeño organizacional como el conjunto de logros de los diferentes departamentos o áreas que conforman la organización de acuerdo con un objetivo global.

Algunos autores mencionan que indicadores como la rentabilidad, ventas, cuota de mercado y flujo de efectivo pueden cuantificar el desempeño. Sin embargo; Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván [10] nombran los cuatro elementos principales que permiten el análisis del desempeño: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera. Por su parte, Gopala Krishnan [11] afirma que el desempeño organizacional posee factores como: la eficiencia, la efectividad y los resultados financieros.

Autores como Oliveira y Leone [12] mencionan que medir el desempeño organizacional es clave para analizar el estado de la organización, porque plantea, evalúa e identifica desacuerdos o inconformidades.

De acuerdo con la revisión de la literatura, el desempeño organizacional, así como la motivación, presenta dimensiones que permiten su medición como: la calidad, la eficiencia y la eficacia en la productividad. Por otro lado, [13] también sugiere que la calidad es medible a través de factores colaborativos como la confianza, diseño de la cadena de suministro, procesos de intercambio de información, cooperación.

### A. Importancia de la motivación

Algunos autores [14], [15], [16], [17], reconocen que la incidencia del sistema de pagos es un instrumento de motivación para los empleados públicos, mientras que por otro lado existen quienes afirman que las compensaciones no monetarias tienden a motivar al personal [18].

El estudio de Álvarez [19] indica como resultado que los factores de motivación que se basan en valores contribuyen al mejoramiento en el desempeño de los empleados. Dichos factores ambientales como la equidad, el ambiente físico y la remuneración, presentaron diferentes grados de importancia. De manera que se concluye que existe una relación significativa entre los factores de motivación con el desempeño de los empleados.

Dada la relevancia de la importancia de los factores motivacionales, las deficiencias en la motivación producto de la falta de implementación de estrategias de estimulación, impactan de manera negativa en la autoestima del personal, lo que a su vez se refleja en el desempeño organizacional [20].

Las empresas deben procurar enfocarse en los incentivos tanto económicos como no económicos. Dado que otorgar autonomía en la toma de decisiones de los colaboradores, así como la flexibilidad horaria, permite que exista un buen ambiente laboral y que su personal se sienta cómodo con su entorno desarrollando de manera correcta sus funciones, a su vez, siente que reconocen su esfuerzo y dedicación otorgando incentivos económicos que permiten mejorar su calidad de vida, y esto se verá reflejado en el desempeño de la empresa [21].

Por otro lado, [22] concluye que la gestión humana no solo tiene influencia en el desempeño en términos de crecimiento de mercado o de ventas, sino también está relacionada con los procesos, la relación con los clientes y la disminución del ausentismo laboral. Mejorar las prácticas en la gestión humana favorece al desempeño.

### B. Importancia de las PYMES portuarias

El Puerto de Guayaquil es el segundo puerto con más salida de contenedores dentro de la Comunidad Andina de Naciones y el décimo en América Latina y el Caribe con movimientos de 1,764,937 TEU, de acuerdo con el último informe entregado por América Economía Intelligence en 2017. Además, el Puerto tiene una moderna infraestructura que le permite brindar servicios a todo tipo de naves, así como manipular y almacenar contenedores o cualquier tipo de carga seca o refrigerada. Las terminales se encuentran concesionadas bajo la supervisión de la Autoridad Portuaria de Guayaquil. Contecon Guayaquil S.A. es la terminal encargada del manejo principalmente de contenedores y Andipuerto Guayaquil S.A. es un terminal granelero. [23]

Según los datos considerados por CEPAL [24] en su boletín de informe portuario de América Latina y el Caribe de 2020, la actividad de los puertos de Guayaquil en Ecuador representó en 2019 el 91,4% de las transacciones nacionales. Y en 2021, las terminales de Guayaquil se ubicaron en el puesto número 7 de la clasificación según el rendimiento portuario de América Latina y el Caribe o Throughput, que es el movimiento total de contenedores en un puerto o país, manteniendo el mismo lugar en dicha clasificación en comparación con el año anterior. [25]

El sector portuario ecuatoriano es una de las áreas con mayor relevancia porque el 85% de las transacciones de comercio internacional del país se realizan por vía marítima,

siendo Guayaquil la ciudad que lidera el volumen de importación y exportación. Adicional a esto, el talento humano contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales, por ello la motivación se considera como una herramienta fundamental que permite el desarrollo de las operaciones portuarias de manera eficiente y eficaz, a fin de evitar incurrir en gastos adicionales por no cumplir de manera oportuna las actividades administrativas, operativas y logísticas. [26] Por ello, la importancia de que los colaboradores lleven a cabo sus funciones con responsabilidad en conjunto con las herramientas y capacitación adecuada influye en el cumplimiento oportuno de los requerimientos de los clientes y su satisfacción

### C. Clasificación de las PYMES portuarias

De acuerdo con información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros las empresas dedicadas a brindar a servicio portuarios son 855, que orientan a las siguientes actividades:

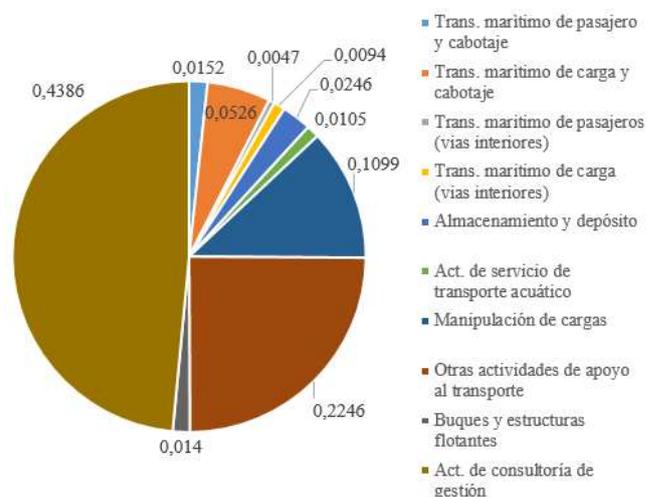


Figura 2: Clasificación de las Pymes portuarias en Guayaquil  
Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Adicional, las actividades de apoyo al transporte y de servicio vinculadas al transporte acuático se dividen en dos grupos: servicios generales y básicos. Los servicios generales son aquellos que brinda la Autoridad Portuaria y que se encuentran disponibles para los usuarios del puerto.

Los servicios básicos son aquellos que permiten llevar a cabo las operaciones de tráfico marítimo

En la siguiente tabla se describe de manera detallada la cantidad de pymes portuarias según estratos definidos por la CAN por el tamaño de la empresa.

TABLA 2:  
CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES PORTUARIAS SEGÚN LOS  
CRITERIOS DE LA CAN.

Código CIU	Actividad	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Total	Porcentaje
H5011	Transporte de pasajeros marítimo y de cabotaje	9	3	1	13	0.0152
H5012	Transporte de carga marítimo y de cabotaje	36	4	5	45	0.0526
H5021	Transporte de pasajeros por vías de navegación interiores	4	0	0	4	0.0047
H5022	Transporte carga, por vías de navegación interiores	8	0	0	8	0.0094
H5210	Almacenamiento y depósito	15	2	4	21	0.0246
H5222	Actividades de servicio vinculadas al transporte acuático	7	0	2	9	0.0105
H224	Manipulación de cargas	73	11	10	94	0.1099
H5229	Otras actividades de apoyo al transporte	161	17	14	192	0.2246
C3011	Buques y estructuras flotantes	10	1	1	12	0.0140
M7020	Actividades de consultoría de gestión	339	22	14	375	0.4386
<b>TOTAL</b>					<b>855</b>	<b>1</b>

### III. METODOLOGÍA

En este artículo, se aborda la importancia de la motivación en el desempeño organizacional de las Pymes portuarias mediante un enfoque cualitativo. La investigación se basó en una revisión bibliográfica documental para identificar referencias teóricas relevantes sobre la motivación y el desempeño organizacional, así como también los factores intervinientes en ambas variables.

El diseño de la investigación fue no experimental según lo indicado por [27] y se centró en el análisis de la información recopilada de diferentes contextos. Se realizó un análisis de las características y nivel de importancia de la motivación en el desempeño organizacional.

La revisión literaria incluyó artículos científicos y casos de estudio con enfoques cuantitativos publicados entre 2000 y 2022 relacionados con la importancia de la motivación en el desempeño organizacional en Pymes portuarias. Según los criterios de inclusión se revisaron artículos enfocados en las áreas de administración, humanidades, ciencias sociales y educación. Por otro lado, se excluyeron artículos relacionados con las ciencias médicas, biotecnología e ingeniería. La información se dividió en subtemas y se priorizó la revisión de artículos en inglés, pero también se incluyó información en español.

TABLA 3:  
NÚMERO DE TRABAJOS IDENTIFICADOS POR LOS  
CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN, INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Base de datos	Cantidad de fuentes	%	Idiomas		
			Inglés	Español	Portugués
Libros	10	27,03	2	7	1
Google académico	20	54,05	11	9	0
Springer	2	5,41	0	2	0
Informes	5	13,51	0	5	0
Otros	5	13,51	0	5	0
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>1</b>
		%	35,14	62,16	2,70

Las fuentes revisadas para el estudio se encontraron en las bases de datos digitales descritas en la tabla tales como Springer, Google Académico, Informes de organismos internacionales, y libros. Para filtrar las fuentes de mayor relevancia se utilizaron palabras clave y se analizó los títulos de cada uno para evitar repeticiones.

A su vez, en la tabla se muestra la cantidad de publicaciones consultadas y sus respectivos porcentajes. Dentro de los criterios de búsqueda, se consideró el tiempo de publicación y el idioma. Además, el 54% de las fuentes consultadas corresponden a artículos, siendo los artículos en inglés, los más consultados.

### IV. RESULTADOS

#### A. Estudios cuantitativos sobre la importancia de la motivación en las organizaciones

Según [28], las actividades que se realizan bajo la responsabilidad social empresarial (RSE) tienen un papel preponderante en la motivación intrínseca. Se sugiera que la RSE impacta de manera positiva a la parte de la motivación que no está relacionada con incentivos monetarios. Sin embargo, la promoción de la RSE a un nivel más elevado puede alterar la percepción de los empleados sobre la naturaleza voluntaria de la empresa al comprometerse con la RSE, lo que disminuye su impacto positivo en la motivación intrínseca. Según los resultados, se encontró una correlación significativa ( $p < 0,01$ ) entre la motivación intrínseca y las variables de RSE, comprensibilidad y trazabilidad. A su vez, se encontró una correlación significativa entre la motivación extrínseca y la comprensibilidad. Además, se encontraron correlaciones significativas entre comprensibilidad y trazabilidad, y entre edad y experiencia laboral. Sin embargo, no se encontró una correlación significativa entre las dos variables dependientes (motivación intrínseca y motivación extrínseca). Se realizaron tres modelos de regresión: el primero solo incluyó variables de control, el segundo incluyó también las variables dependientes (motivación intrínseca y motivación extrínseca) y el tercer modelo incluyó todas las variables. Los resultados sugieren que la motivación intrínseca y extrínseca tiene un impacto significativo en diferentes dimensiones de la RSE, y que la edad y la experiencia laboral también tienen un impacto en la comprensibilidad y trazabilidad. Sin embargo, el sexo no tuvo un efecto significativo en las relaciones encontradas.

Por tanto, se concluye que las actividades de RSE ejercen un efecto positivo sobre la motivación intrínseca,

mientras que la motivación extrínseca no se ve afectada; a su vez, la promoción de RSE puede afectar negativamente el compromiso con la organización; y se sugiere la necesidad de un enfoque más amplio teniendo en cuenta múltiples niveles.

Por otra parte, en el estudio de [29], se encontró una relación moderada y positiva (calificada como .329) y significativa entre la motivación intrínseca y el compromiso de los empleados, medida por el análisis de correlación producto-momento de Pearson. Esto significa que, si la motivación intrínseca de los empleados aumenta, también lo hará su nivel de compromiso. Por ende, se sugiere que la gerencia debería enfocarse en la creación de estrategias enfocadas en el estímulo de los factores extrínsecos que se relacionan con el compromiso del personal con la organización, para así crear un ambiente laboral más ameno y colaborativo.

El estudio realizado por [30], se enfocó en el constructo desglosado en el modelo conceptual, analizando las respuestas de los docentes. Se realizó una distribución de frecuencias y estadística descriptiva. La formación académica de la mayoría de los docentes encuestados incluía títulos de grado y certificados de maestros. La gestión del rendimiento tuvo un alfa de Cronbach de 0,70, pero la capacitación y el desarrollo tuvo un alfa más bajo de 0,53, por lo que fue abandonado como factor. El desempeño laboral registró un alfa de Cronbach de 0,83 y las escalas no estaban altamente correlacionadas. Según las conclusiones de la investigación, la compensación, el diseño del trabajo y el sistema de gestión del desempeño son factores significativos en la motivación de los docentes de escuelas básicas en el municipio de Effutu en Ghana, y a su vez, estos factores de motivación laboral fueron predictores significativos del desempeño laboral.

Un estudio sobre la influencia del apoyo del supervisor en la vida laboral en correlación entre la carga de trabajo, la autonomía laboral y el desempeño realizado por [31] desde la perspectiva de los empleados bancarios de la zona central de Tanzania. Para determinar la relación entre la satisfacción con la vida en el trabajo (SWLS), la autonomía laboral (WA), el apoyo de los líderes (WL) y el desempeño laboral (JP) se evaluó la validez de constructos y se encontró que cumplía con los criterios establecidos. Se evaluaron las relaciones hipotéticas y se encontró que SWLS influye positivamente en WA y que WA tiene un impacto en JP, mientras que la influencia de SWLS en WL y el impacto de WL en JP no se confirmaron. El análisis de mediación mostró que WA medió en la relación entre SWLS y JP, mientras que WL no lo hizo.

En conclusión, la carga de trabajo, autonomía laboral y el apoyo del supervisor son factores determinantes en el desempeño laboral de los empleados, siendo la autonomía laboral un medio entre el apoyo del supervisor y el desempeño. El estudio tiene implicaciones en lo que respecta al diseño del trabajo dentro del sector bancario de Tanzania, contribuyendo con una perspectiva más amplia sobre los comportamientos laborales para aquellas empresas interesadas en mejorar la motivación y productividad de los empleados a través de la implementación de estrategias para

reducir la tensión y aumentar la autonomía laboral, así como la productividad.

### *B. Relación entre la motivación y el desempeño organizacional: literatura*

De acuerdo con Ryan & Deci [32], la motivación es una variable esencial para generar cambios duraderos en términos del cumplimiento de logros y objetivos. Además, destaca la importancia de la motivación intrínseca porque el bienestar del recurso humano proporcionará un desarrollo óptimo de sus capacidades y habilidades. Las herramientas y el entorno al que se encuentra expuesto el colaborador permiten alinear sus esfuerzos hacia aquellas actividades que debe realizar y garantiza su compromiso con la empresa.

Kalhor, Jhatial y Khokhar [33], en su investigación menciona que un personal motivado genera mayores beneficios en términos de productividad y rendimiento. Adicional, indica que los factores intrínsecos y extrínsecos que menciona la teoría de Herzberg tienen su propio valor. Por un lado, los factores extrínsecos como incentivos monetarios no pueden ser ignorados cuando el colaborador cumple con los objetivos o demuestra un buen desempeño laboral. Por otro lado, los factores intrínsecos son necesarios para desarrollar esquemas para desarrollo de sus actividades de acuerdo con la magnitud y grado de complejidad con el objetivo de utilizar correctamente los recursos.

En noviembre de 2022 se llevó a cabo el XXX Congreso Latinoamericano de Puertos en donde asistieron ejecutivos y líderes del sector marítimo-portuario. Entre los temas que se trató se encontraban los proyectos a futuro sobre las actividades portuarias en la región. Varios países de la región entre ellos: Chile, México y Panamá se encuentran desarrollando iniciativas para la modernización de su infraestructura. Además, otro punto relevante en las conversaciones tanto del congreso como del mundo, es la sostenibilidad en las actividades de transporte marítimo y la huella de carbono que estas generan. Por último, se presentaron buenas prácticas y estrategias que se pueden implementar para cumplir con las exigencias del sector y que permita optimizar tiempo y recursos. [34]

La sostenibilidad en las operaciones portuarias, a pesar de que se conoce su importancia para el desarrollo regional, no es un tema prioritario todavía. Se requiere la participación de distintos actores tanto públicos como privados en el proceso, en especial en la creación de políticas sostenibles que fomenten el desarrollo de un equipo humano motivado y el apoyo de la comunidad. [35]

### *C. Las variables dentro del sector portuario: casos de estudio*

Un caso de estudio de una empresa portuaria peruana presentado por Torres [36] analizó la motivación mediante encuestas de acuerdo con los factores extrínsecos e intrínsecos de la teoría de Herzberg. Esta variable presentó un Alfa de Cronbach de 0,851. Los factores extrínsecos como el sueldo presentan un nivel bajo de 32,81% y las recompensas de la misma forma con un 71,09%. Sin embargo, los colaboradores indican que, si cuentan con las

condiciones laborables adecuadas, en donde las condiciones de trabajo se encuentran en un nivel alto de 72,66% y seguridad laboral de 89,06%. Los factores intrínsecos por otra parte presentan niveles ligeramente altos, en el caso las recompensas verbales representan el 52,34% y los reconocimientos en el 53,91%. Como resultado, el rendimiento y desempeño se encuentra en un nivel medio de 62,50% y 67,19% respectivamente. Lo que resulta en que la falta de desarrollo de las habilidades de los colaboradores. Es decir, se encuentra en un nivel aceptable pero no está superando las expectativas, por lo tanto, estos porcentajes podrían mejorar con una correcta planificación de metas y objetivos.

De acuerdo con la información detallada en el párrafo anterior se puede evidenciar que los colaboradores presentan un alto nivel de desmotivación con respecto a los factores extrínsecos por no recibir alguna compensación económica. A continuación, también presenta un resultado similar en los factores motivacionales. Explica que no existe un nivel de satisfacción momentánea idónea por lo tanto tampoco poseen motivación duradera; es decir no tienen una razón para desarrollar sus funciones con responsabilidad y compromiso. Al carecer de este motor, las actividades se llevan a cabo de manera mecánica para cumplir con los objetivos propuestos o al menos mantenerse en el margen de lo normal, no existe esa cultura de mejora en el recurso humano.

En el estudio de [37] se identifican los factores determinantes del desempeño laboral de los marineros que trabajan para Marine Services Company Limited (MSCL), una compañía naviera en Tanzania. Se usa un modelo Fuzzy Electre para determinar la importancia de estos factores. En el análisis se reveló la existencia de dos rangos diferentes en los subfactores relacionados con las recompensas en el trabajo: recompensa por logro y promoción. Se calculó una medida de rango compuesto (CR) para evaluar la importancia de cada subfactor para los marineros. Los resultados muestran que la dignidad y el respeto son el factor más valorado (con una puntuación CR de 1), seguido de la promoción (CR 2) y la recompensa por logro (CR2). Por otro lado, el salario y los aumentos son el factor menos importante (CR 5). Los resultados muestran que las características específicas del buque, la cultura organizacional y los impactos sociales son los factores más importantes para el desempeño de los marinos, seguidos de entorno y descuentos laborales. Mientras que se presentan subfactores importantes como: la dignidad y el respeto, las normas y regulaciones marítimas, así como las condiciones de alojamiento, horas de sueño y descanso, las regulaciones portuarias y problemas de visados.

## V. CONCLUSIÓN

La motivación es clave en el desempeño organizacional y tiene un impacto positivo en el rendimiento y productividad de los empleados. La motivación puede ser intrínseca o extrínseca y ambos tipos de motivación tienen su propio valor en la mejora del desempeño laboral. Según la revisión de los estudios, existen diversos factores relacionados, como es el caso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que puede tener un impacto positivo en

la motivación intrínseca, pero también puede disminuir su efecto dada la percepción de los empleados sobre la naturaleza de la empresa. Otros factores cuya influencia repercute tanto en la motivación como en el desempeño del personal son: la compensación, el diseño del trabajo, el sistema de gestión del desempeño, el apoyo del supervisor, la carga de trabajo y la autonomía laboral. En el sector portuario, de acuerdo con los dos casos de estudios descritos, se puede evidenciar la importancia de la motivación, como medio para obtener mejor rendimiento en las operaciones de la empresa. Además, es importante resaltar que la motivación no debe ser momentánea, sino se la debe considerar como una variable que debe ser constantemente monitoreada, especialmente si hace referencia a los factores intrínsecos porque estos permitirán que el colaborador se sienta cómodo con su entorno y pueda desarrollar sus habilidades de la mejor manera con creatividad y compromiso. En conclusión, la motivación es un variable determinante para obtener un buen desempeño organizacional, sin embargo, es necesario identificar ciertas características de la organización para elaborar un plan de acción adecuado y ajustado a los objetivos estratégicos de la empresa, tomando en cuenta las necesidades del personal y los recursos con los que cuenta la empresa para su desarrollo y mejora continua.

## REFERENCIAS

- [1]. **Peralta, Nazareth Ruth Velásquez.** *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales de Chimbote.* Trujillo : s.n., 2015.
- [2]. *Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición.* **Barradas Martínez, María del Rosario , Rodríguez Lázaro, José y Maya Espinoza, Ivonne .** 2021, RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, págs. 21-40.
- [3]. **Chiavenato, Idalberto.** *Administración de Recursos Humanos.* s.l. : McGraw - Hill., 2000.
- [4]. **Herzberg, Frederick.** *Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?* s.l. : Harvard Business Review Press, 2008.
- [5]. **Maslow, Abraham.** *Religions, Values and Peak-experiences.* Columbus, OH : Ohio State University Press., 1964.
- [6]. **McClelland, David C.** *Estudio de la motivación humana.* Madrid : Narcea S.A., 1989.
- [7]. **Vera, José María Acosta.** *Dirigir.* Madrid : ESIC Editorial, 2011.
- [8]. **Bonoma, Thomas V. y Clark, Bruce H.** *Marketing performance assessment.* Boston : Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1988.
- [9]. **Ling, Y. H y Hong, L.** How intellectual capital management affects organizational performance: Using intellectual capital as the mediating variable. *Human Resource Management Student Newspaper .* 2010, págs. 1-27.
- [10]. **Lusthaus, Charles, y otros.** *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño.* Washington D.C. : Banco interamericano de Desarrollo, 2002.
- [11]. *Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance.* **Gopalakrishnan, Shanthi.** 2000, The Journal of High Technology Management Research, 11(1), págs. 137-153.
- [12]. *Investigação sobre medição de desempenho empresarial nas empresas produtoras de melão do pólo frutícola Mossoró/Baraúna.* **Oliveira, Adriana Martins de y Leone, Rodrigo José Guerra.** 2008, Custos e Agronegócio, págs. 117-137.
- [13]. **Andrade Arteaga, C., Rodríguez-Rodríguez, R., Alfaro-Saiz, J. J., & Verdecho, M. J. (2020).** *An ANP-Balanced Scorecard*

methodology to quantify the impact of TQM elements on organisational strategic sustainable development: Application to an oil firm. *Sustainability*, 12(15), 6207.

[14]. "Strategic Human Resource Management". En Riccucci, N. (Ed.). *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*. Daley, D. s.l. : Pearson, 2012, Vol. 5ta. ed.

[15]. *DE PARTIDOCRACIAS RÍGIDAS A MERITOCRACIAS FLEXIBLES EN AMÉRICA LATINA*. **Lacoviello, Mercedes y Strazza, Luciano**. núm. 16, Santa Fé : Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal , 2011, Vol. vol. 11.

[16] *Does Performance Management Affect Job Turnover Intention in the Federal Government?* **Lee, Geon y Jimenez, Benedict S.** s.l. : American Review of Public Administration - AMER REV PUBLIC ADM, 2011, Vol. 41, págs. 168-184.

[17]. "The Budgeting Process". **Reese, C y Watson, D.** s.l. : Handbook of Human Resource Management in Government, 2010, Vol. 3ra. ed.

[18]. "The motivational bases of Public Service". **Perry, J. y Wise, L.** s.l. : Public Administration Review, 1990, Vol. 50 (3), págs. 367-373.

[19]. "La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana". . **Álvarez Collazos, A.** Bogotá : Revista Diálogos de Saberes, 2016, Vol. 45.

[20]. Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional. **Gino Iván Ayón Ponce, Jazmín Jessica Merchán Holguín, Mayra Elizabeth Zambrano Ortiz.** 9, s.l. : Revista científico - profesional, ISSN-e 2550-682X, 2021, Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional, Vol. Vol. 6, págs. 1663-1678.

[21]. *Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana*. **DAVILA MORAN, Roberto Carlos, y otros.** 1, s.l. : Universidad y Sociedad , 2022, Vol. 14.

[22]. *Gestión humana y desempeño organizacional en PYMES colombianas*. **SALAS ARBELÁEZ, Laura, GARCÍA SOLARTE, Mónica y MURILLO VARGAS, Guillermo.** 6, s.l. : Revista Venezolana de Gerencia, 2021, Vol. 26, págs. 457-474.

[23]. *Zonalogística*. El Puerto de Guayaquil: Una joya para la economía del Ecuador. *Zonalogística*. [En línea] 13 de 12 de 2017. <https://zonalogistica.com/el-puerto-de-guayaquil-una-joya-para-la-economia-del-ecuador/>.

[24]. **CEPAL**. Informe Portuario 2021: Las primeras señales de la recuperación en el transporte marítimo internacional vía contenedores en América Latina y el Caribe. *Boletín 391: Facilitación, comercio y logística en América Latina y el Caribe*. [En línea] 2022. [https://perfil.cepal.org/l/es/pub/2021\\_ES.pdf](https://perfil.cepal.org/l/es/pub/2021_ES.pdf).

[25]. **CEPAL**. Informe Portuario 2021: Las primeras señales de la recuperación en el transporte marítimo internacional vía contenedores en América Latina y el Caribe. *Boletín 391:*

*Facilitación, comercio y logística en América Latina y el Caribe*. [En línea] 2022.

[26]. **Autoridad Portuaria de Guayaquil**. Operaciones en el Puerto de Guayaquil se realizan con normalidad. *Autoridad Portuaria de Guayaquil*. [En línea] 2021. [Citado el: 2 de 2 de 2023.] <http://www.puertodeguayaquil.gob.ec/operaciones-en-el-puerto-de-guayaquil-se-realizan-con-normalidad/>.

[27]. **Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar.** *Metodología de la investigación*. 2014.

[28]. *Corporate Social Responsibility and Employees Motivation—Broadening the Perspective*. **Kunz, Jennifer.** s.l. : Schmalenbach Business Review,, 2020, Vol. Vol. 72, págs. 159 –191.

[29]. *The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone*. **Engidaw, Abriham Ebabu.** s.l. : Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2021, Vol. 10, pág. 43.

[30]. *Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana*. **Ato Forson, Joseph, y otros.** s.l. : Future Business Journal, 2021, Vol. 7.

[31]. *The role of supervisor work-life support on the correlation between work autonomy, workload and performance: perspective from Tanzania banking employees*. **Shafii Msuya, Mwanaidi y Bommagowni Kumar, Anitha.** s.l. : Future Business Journal, 2022, Vol. 8.

[32]. *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*. **Richard M, Ryan y Edward L, Deci.** No. 1, 68-78, Rochester : American Psychological Association Inc, 2000, Vol. Vol. 55.

[33]. *Investigating the Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Performance: Study of Bank Officers*. **Kalhor, Maryam and Ali, Ashique and Khokhar, Sameena.** 2017, Vol. 7.

[34]. **Juarez, C. (21 de 12 de 2022)**. *Desafíos claves para puertos de Latam*. Obtenido de The logistics world: <https://thelogisticsworld.com/comercio-internacional/desafios-claves-para-puertos-de-latam/>

[35]. **Doerr, O. (2011)**. Políticas Portuarias Sostenibles. *Boletín 299: Facilitación, comercio y logística en América Latina y el Caribe* CEPAL .

[36]. **Torres, Helen Paola.** Clima laboral y motivación de los trabajadores portuarios de ILO EN ENAPU S.A. periodo 2017. *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*. [En línea] 2017. [Citado el: 2 de 2 de 2023.] [http://redi.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3736/1625\\_2019\\_torres\\_flores\\_hp\\_fcje\\_ciencias\\_administrativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://redi.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3736/1625_2019_torres_flores_hp_fcje_ciencias_administrativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

[37]. *Analysis of determinants of work performance for seafarers based on fuzzy Electre model*. **Massami, Erick P. y Manyasi , Malima M.** . 2021, Journal of Shipping and Trade , Vol. 6.