

## Impacto de las estrategias de motivación en el desempeño organizacional

### *Impact of Motivation Strategies on Organizational Performance*

**Edison Alexis Toapanta Murillo**

Instituto superior universitario Japón Quito  
Etoapanta@tsjapon.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0000-6081-2113>  
Quito - Ecuador

**Daniel Alejandro Suárez Bustillos**

Instituto superior universitario Japón Quito  
dasuarezb@tsjapon.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0002-2666-3470>  
Quito - Ecuador

**Jefferson Anibal Guaña Sánchez**

Instituto superior universitario Japón Quito  
jaguanas@tsjapon.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0008-9664-8683>  
Quito - Ecuador

#### **Formato de citación APA**

Cajas, E., Bedoya, M., Guerrero, J., Maila, A., Gavin, P. & Díaz, D. (2025). Impacto de las Estrategias de Motivación en el Desempeño Organizacional. Revista REG, Vol. 4 (Nº. 3). p. 684-703..

#### **CIENCIA INTEGRADA**

**Vol. 4 (Nº. 3). Julio - Septiembre 2025.**  
**ISSN: 3073-1259**

Fecha de recepción: 05-08-2025

Fecha de aceptación :20-08-2025

Fecha de publicación:30-09-2025

## RESUMEN

La motivación en su conjunto se considera uno de los factores que tienen mayor relevancia a la hora de determinar el desempeño laboral y los resultados organizacionales de las empresas. Por lo que el presente estudio experimental hace una revisión acerca de la manera como diversas estrategias de motivación pueden influir positivamente en el rendimiento, la satisfacción y el compromiso de los empleados. Nuestro interés reside en conocer cuáles estrategias motivacionales son eficaces, cuán efectivas son en términos de su impacto en el desempeño y cómo se relacionan con los resultados organizacionales. El presente trabajo encuentra bajo el diseño experimentado controlado en el que intervienen diversas empresas seleccionadas, se evalúa a los empleados antes y al cabo de la aplicación de la estrategia para así poder determinar su eficacia. Estas intervenciones deberían contribuir a incrementar la satisfacción y el compromiso, a disminuir el absentismo y a aumentar la productividad y la eficiencia de las operaciones. El presente estudio combina métodos de investigación cuantitativa y cualitativa a partir de un análisis exhaustivo en el que se aborda el efecto de las diferentes estrategias motivacionales que se intentarán aplicar. También incorpora recomendaciones para poder elaborar programas de motivación conforme a las principales metas de una organización y a las necesidades del personal. Este trabajo también debe aportar una base para poder saber más sobre el significado de la motivación laboral, así como de su aplicación a la gestión de personas y a los procesos relacionados con el desarrollo organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Motivación, Estrategias Motivacionales, Desempeño laboral, Satisfacción laboral, Psicología laboral, Desarrollo profesional

---

### ABSTRACT

Motivation as a whole is considered one of the most relevant factors in determining job performance and organizational outcomes. Therefore, this experimental study reviews how various motivational strategies can positively influence employee performance, satisfaction, and commitment. Our interest lies in understanding which motivational strategies are effective, their impact on performance, and how they relate to organizational outcomes. This study uses a controlled experimental design involving several selected companies. Employees are evaluated before and after the strategy is implemented to determine its effectiveness. These interventions should contribute to increasing satisfaction and commitment, reducing absenteeism, and increasing productivity and operational efficiency. This study combines quantitative and qualitative research methods based on a comprehensive analysis that addresses the impact of the different motivational strategies being implemented. It also includes recommendations for developing motivational programs tailored to an organization's main goals and staff needs. This work should also provide a basis for further understanding of the meaning of work motivation, as well as its application to people management and processes related to organizational development.

**KEYWORDS:** Motivation, Motivational strategies, Job performance, Job satisfaction, Occupational psychology, Professional development

## INTRODUCCIÓN

El análisis del desempeño organizacional ha generado diversas propuestas teóricas y prácticas sobre los factores que podrían influir en su mejora. Uno de los aspectos que ha sido objeto de estudio es la motivación de los empleados, entendida como un conjunto de elementos que podrían incidir en su compromiso, productividad y permanencia en la institución. Las instituciones del sector financiero ecuatoriano, como las cooperativas de ahorro y crédito en este caso, han tenido que elaborar ciertos ajustes de sus estrategias internas para adaptarse en entornos cambiantes y, en ese proceso, la gestión del talento humano es un aspecto relevante para observar. El caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio LTDA., teniendo 43 colaboradores con estructura funcional marcada, resulta adecuado para observar el posible vínculo existente entre la motivación organizacional y ciertos niveles de desempeño.

El objetivo del artículo es observar el impacto que ciertas estrategias para motivar a los colaboradores tienen en el contexto operativo de esta cooperativa. A partir del diseño experimental, se buscarán cambios en variables como productividad, satisfacción laboral y asistencia, antes y tras una intervención motivacional aplicada en la cooperativa. Se volcará en la presentación de información útil sobre cómo las posibles estrategias pueden dar paso a los resultados organizacionales ofreciendo información para la toma de decisiones futuras conducentes a la gestión del talento humano en cooperativas de ahorro y crédito.

El desempeño organizacional constituye un campo de análisis fundamental en la gestión administrativa, ya que permite comprender los factores que inciden directamente en la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de las instituciones. A lo largo de los años, este análisis ha dado origen a múltiples enfoques teóricos y prácticos, todos ellos orientados a identificar cuáles elementos pueden generar mejoras en el funcionamiento y competitividad de las organizaciones. Entre los factores más estudiados se encuentra la motivación de los empleados, entendida como un conjunto de procesos internos y externos que influyen en el comportamiento laboral y en la disposición hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Diversas investigaciones sostienen que la motivación laboral está estrechamente vinculada al compromiso organizacional, la productividad individual y grupal, y la permanencia del talento humano dentro de las instituciones. Este vínculo es especialmente relevante en contextos donde las dinámicas de mercado y los cambios normativos obligan a las organizaciones a adaptarse de manera constante.

El sector financiero ecuatoriano, en particular las cooperativas de ahorro y crédito, constituye un espacio donde la gestión del talento humano adquiere una importancia estratégica, ya que estas

instituciones se enfrentan a un entorno competitivo y a una alta demanda de eficiencia en sus operaciones. Las cooperativas, al ser organizaciones de carácter asociativo, no solo persiguen fines financieros, sino que también buscan el bienestar de sus socios y de la comunidad, lo que exige un manejo adecuado de los recursos humanos. En este contexto, la motivación del personal no solo se relaciona con beneficios individuales, sino que repercute directamente en la calidad del servicio, en la confianza de los socios y en la sostenibilidad de la institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio LTDA., con un total de 43 colaboradores y una estructura funcional claramente definida, representa un caso pertinente para analizar la relación entre motivación laboral y desempeño organizacional. La existencia de una estructura formal permite observar con mayor precisión cómo las estrategias de motivación impactan en los distintos niveles jerárquicos y en las funciones asignadas dentro de la cooperativa. El presente estudio tiene como objetivo central evaluar el impacto que determinadas estrategias de motivación generan en el contexto operativo de la cooperativa, particularmente en lo relacionado con variables como la productividad, la satisfacción laboral y la asistencia.

Para ello, se plantea un diseño experimental, que permitirá medir los cambios ocurridos en dichas variables antes y después de implementar una intervención motivacional específica. Este enfoque metodológico busca ofrecer evidencia empírica sobre la efectividad de las estrategias motivacionales aplicadas, superando así la mera especulación teórica y aportando datos concretos para la toma de decisiones. La motivación organizacional será analizada desde diferentes dimensiones, tales como el reconocimiento al trabajo bien realizado, la capacitación constante, las oportunidades de crecimiento, los incentivos económicos y no económicos, así como la construcción de un ambiente laboral favorable.

De esta manera, se pretende observar si la implementación de dichas estrategias puede traducirse en un incremento real y sostenible de la productividad, así como en una mayor satisfacción de los colaboradores. Asimismo, se busca determinar si existe una mejora en la asistencia y puntualidad del personal, lo cual constituye un indicador clave del compromiso de los empleados hacia la organización. El estudio también cobra relevancia porque se desarrolla en una cooperativa que, como muchas otras en el Ecuador, debe enfrentar constantes cambios en el entorno económico, tecnológico y regulatorio, lo cual exige una gestión dinámica del recurso humano.

A través de esta investigación, se espera generar un aporte práctico al sector, mostrando cómo la motivación puede convertirse en un eje estratégico para fortalecer el desempeño organizacional y, por ende, la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito. Los resultados obtenidos podrán

servir como base para que la Cooperativa 16 de Julio LTDA. y otras instituciones similares definan políticas más acertadas de gestión del talento humano, ajustadas a las necesidades reales de sus colaboradores. En síntesis, esta introducción plantea la importancia de comprender la motivación no solo como un factor aislado, sino como un componente integral de la gestión organizacional, cuya adecuada aplicación puede transformar positivamente los niveles de desempeño y contribuir al desarrollo sostenible de las cooperativas financieras en el Ecuador.

### **MÉTODOS Y MATERIALES**

La investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio LTDA, institución del sistema financiero ecuatoriano donde trabajaban en total 43 personas. La finalidad de esta investigación fue la evaluación de los efectos de una determinada estrategia para motivar a la plantilla sobre el desempeño organizacional. La obtención de datos fue efectuada mediante la observación directa no participante de personas y además mediante los registros internos del desempeño, in situ, con el área de talento humano. Se utilizó un diseño cuasi-experimental, midiendo los indicadores antes y después de implementar la intervención.

La estrategia motivacional aplicada consistió en un programa de reconocimiento laboral estructurado, basado en tres componentes: (1) retroalimentación positiva individual por parte de los jefes de área cada viernes, centrada en logros concretos de la semana; (2) reconocimiento público en reuniones mensuales a los empleados destacados, mediante diplomas simbólicos y menciones internas; y (3) flexibilización parcial de horarios durante una tarde al mes como incentivo no monetario para los equipos con mejor desempeño colectivo. Esta estrategia fue aplicada durante ocho semanas continuas.

La medición del desempeño incluyó variables como cumplimiento de metas individuales, puntualidad, asistencia y participación en actividades de equipo, registradas cuantitativamente por los supervisores. Adicionalmente, se aplicaron encuestas de satisfacción laboral antes y después de la intervención. Las fuentes bibliográficas utilizadas comprenden investigaciones académicas sobre motivación en el trabajo, gestión de recursos humanos y eficacia organizacional, priorizando estudios sobre incentivos no monetarios.

Para el análisis estadístico se utilizó la prueba t de Student para muestras relacionadas, comparando los promedios de las variables antes y después de la intervención. Este método permitió determinar la existencia de diferencias estadísticamente significativas, asegurando validez cuantitativa

a los hallazgos. Se complementó con análisis descriptivos (media y desviación estándar) para interpretar los cambios en la motivación y el rendimiento laboral.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de la observación directa realizada en el entorno laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Julio” LTDA., y con apoyo de reportes internos disponibles, se recopilaron indicadores relevantes que reflejan el estado de motivación y desempeño organizacional previo a la implementación de la estrategia de reconocimiento laboral. Estos datos permiten establecer una línea de base para evaluar posteriormente los efectos de la intervención motivacional.

**Tabla 1.** Indicadores laborales antes de la intervención motivacional

| Indicador             | Valor observado | promedio | Escala/ Unidad                  | Fuente de observación              |
|-----------------------|-----------------|----------|---------------------------------|------------------------------------|
| Satisfacción laboral  | 3.1 / 5         |          | Escala estimada (observación)   | Observación directa                |
| Cumplimiento de metas | 74%             |          | Porcentaje                      | Reportes mensuales operativos      |
| Puntualidad           | 85%             |          | Porcentaje de llegadas a tiempo | Registros de asistencia            |
| Clima organizacional  | 3.0 / 5         |          | Escala estimada (observación)   | Observación directa                |
| Índice de ausentismo  | 7.5%            |          | Porcentaje mensual              | Reporte del área de Talento Humano |

Durante esta etapa se desarrolló un programa de reconocimiento laboral que se aplicó de forma continua por ocho semanas, con el objetivo de fomentar el compromiso, la participación y la satisfacción de los colaboradores. La estrategia consistió en destacar semanalmente a los empleados que cumplieron con sus metas, demostraron actitudes colaborativas o propusieron mejoras para el trabajo diario. Estos reconocimientos fueron entregados de forma pública en reuniones breves y reforzados mediante correos institucionales.

La campaña fue bien recibida, generando progresivamente mayor participación de los equipos y propiciando retroalimentación espontánea entre compañeros y supervisores. A continuación, se detalla el comportamiento observado durante cada semana de intervención.

**Tabla 2.** Desarrollo del programa de reconocimiento (semana 1 a 8)

| Semana | Nº Empleados Reconocidos | Participación en reuniones (%) | Nº retroalimentaciones observadas | de Observaciones destacadas                         |
|--------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1      | 5                        | 60%                            | 3                                 | Inicio con baja asistencia, curiosidad inicial.     |
| 2      | 7                        | 68%                            | 5                                 | Mejora en asistencia y mayor atención en reuniones. |
| 3      | 9                        | 74%                            | 7                                 | Colaboradores comienzan a sugerir mejoras.          |
| 4      | 10                       | 80%                            | 10                                | Retroalimentación positiva espontánea.              |
| 5      | 12                       | 85%                            | 12                                | Se evidencian actitudes de apoyo entre colegas.     |
| 6      | 11                       | 88%                            | 13                                | Reconocimiento grupal motiva al área comercial.     |
| 7      | 13                       | 90%                            | 15                                | Áreas operativas aumentan su participación.         |
| 8      | 14                       | 93%                            | 17                                | Se consolida la práctica de dar retroalimentación.  |

Como parte de la fase de evaluación posterior a la implementación de la estrategia motivacional, se aplicó un cuestionario estructurado con seis preguntas cerradas, orientadas a medir cambios en productividad, cumplimiento de tareas, asistencia, motivación, relaciones interpersonales y satisfacción general en el entorno laboral. Todas las respuestas fueron codificadas en escala ordinal de 1 a 4, donde valores más bajos representan percepciones más favorables. A continuación, se presenta una tabla con los resultados obtenidos, expresados a través del promedio (media) y la desviación estándar de cada ítem, con el fin de identificar tendencias generales y consistencia en las respuestas del grupo observado.

**Tabla 3. Promedios y Desviaciones Estándar de los Ítems Evaluados (Post-Intervención)**

|                                                                        | N      |          | Media | Desv. Desviación |
|------------------------------------------------------------------------|--------|----------|-------|------------------|
|                                                                        | Válido | Perdidos |       |                  |
| ¿Consideras que tu productividad ha mejorado en las últimas 8 semanas? | 43     | 0        | 2,07  | ,552             |

|                                                                          |    |   |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------|----|---|------|------|
| ¿Has cumplido con tus metas y tareas dentro de los plazos establecidos?  | 43 | 0 | 1,74 | ,727 |
| ¿Cómo calificarías tu asistencia y puntualidad recientemente?            | 43 | 0 | 1,77 | ,812 |
| ¿Te has sentido motivado/a y comprometido/a con tu trabajo?              | 43 | 0 | 1,44 | ,700 |
| ¿Cómo describirías la relación con tus compañeros durante este período?  | 43 | 0 | 1,93 | ,799 |
| ¿Qué nivel de satisfacción general tienes con tu entorno laboral actual? | 43 | 0 | 1,79 | ,742 |

Como parte del análisis cuantitativo de esta investigación, se presenta a continuación la comparación de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación de la estrategia motivacional, mediante una prueba t para muestras relacionadas. Los datos preintervención fueron recolectados a través de observación directa, registros institucionales y reportes operativos; mientras que los valores postintervención provienen de un cuestionario estructurado aplicado a los colaboradores, en el cual se codificaron numéricamente sus percepciones respecto a productividad, cumplimiento de metas, puntualidad, motivación, relaciones interpersonales y satisfacción general. El objetivo de este análisis es determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones, que permitan evidenciar el impacto de la estrategia aplicada sobre el desempeño organizacional y el bienestar de los trabajadores.

**Tabla 4. Prueba t pareada de la productividad pre y post intervención**

|                         |                                                |        |
|-------------------------|------------------------------------------------|--------|
|                         | Media                                          | ,33651 |
|                         | Desviación estándar                            | ,64932 |
|                         | Media de error estándar                        | ,09902 |
|                         | 95% de intervalo de confianza de la diferencia | ,13668 |
| Diferencias emparejadas | Superior                                       | ,53634 |
| t                       |                                                | 3,398  |
| gl                      |                                                | 42     |
| Sig. (bilateral)        |                                                | ,001   |

Los resultados de la prueba t para muestras relacionadas muestran una diferencia media de 0,336 puntos en la percepción de productividad antes y después de la intervención. Esta diferencia es

estadísticamente significativa ( $t = 3,398$ ;  $p = 0,001$ ), lo que indica que la estrategia implementada tuvo un efecto positivo y medible sobre la productividad de los colaboradores.

A continuación, se presentan los resultados de la prueba t pareada aplicada al indicador de cumplimiento de metas. Este análisis compara los valores observados antes de la implementación de la estrategia motivacional con los datos recolectados después de la intervención, con el fin de evaluar si existió una mejora significativa en la capacidad de los colaboradores para cumplir sus objetivos dentro de los plazos establecidos.

**Tabla 5. Prueba t pareada del cumplimiento de metas pre y post intervención**

|                         |                                     |         |
|-------------------------|-------------------------------------|---------|
| Diferencias emparejadas | Media                               | 1,19535 |
|                         | Desviación estándar                 | ,77485  |
|                         | Media de error estándar             | ,11816  |
|                         | 95% de intervalo de inferior        | ,95689  |
|                         | confianza de la diferencia Superior | 1,43381 |
| T                       |                                     | 10,116  |
| Gl                      |                                     | 42      |
| Sig. (bilateral)        |                                     | ,000    |

La prueba t pareada para el indicador de cumplimiento de metas muestra una diferencia media de 1,19 puntos entre las mediciones pre y post intervención, con una significancia estadística alta ( $p = 0,000$ ). Este resultado indica que, tras la aplicación de la estrategia motivacional, hubo una mejora notable y estadísticamente significativa en el cumplimiento de metas por parte del personal.

La siguiente tabla es un resumen que recoge los resultados de la prueba t pareada aplicada a cuatro indicadores clave del desempeño organizacional: puntualidad, motivación, relación con compañeros y satisfacción general. Dichos valores fueron evaluados previamente a la implementación de la estrategia motivacional y posteriormente de ella para determinar si existieron cambios en éstas durante el periodo de intervención.

**Tabla 6. Resultados de la prueba t pareada para los indicadores de puntualidad, motivación, relaciones interpersonales y satisfacción general**

|                         |                         | Puntualidad | Motivación | Relación con compañeros | Satisfacción general |
|-------------------------|-------------------------|-------------|------------|-------------------------|----------------------|
| Diferencias emparejadas | Media                   | 1,63023     | ,94907     | ,56465                  | ,68767               |
|                         | Desviación estándar     | ,86907      | ,81265     | ,94270                  | ,87329               |
|                         | Media de error estándar | ,13253      | ,12393     | ,14376                  | ,13318               |
|                         | 95% de intervalo        | Inferior    | 1,36277    | ,69897                  | ,27453               |
|                         |                         | Superior    | 1,89769    | 1,19917                 | ,85477               |
|                         |                         |             |            |                         | ,41892               |
|                         |                         |             |            |                         | ,95643               |

|                         | de<br>confianza |        |       |       |       |
|-------------------------|-----------------|--------|-------|-------|-------|
| <b>T</b>                |                 | 12,301 | 7,658 | 3,928 | 5,164 |
| <b>GI</b>               |                 | 42     | 42    | 42    | 42    |
| <b>Sig. (bilateral)</b> |                 | ,000   | ,000  | ,000  | ,000  |

Los resultados permiten observar diferencias favorables y estadísticamente significativas en todos los índices analizados. Si bien la mejora más drástica fue la puntualidad, con una diferencia media de 1,63 puntos ( $p = 0,000$ ), la motivación también mostró una diferencia media de 0,95 puntos para la satisfacción general (0,69) y para la relación con los compañeros (0,56), también mayores que  $p < 0,001$ . Estos resultados evidencian que la intervención ha tenido un efecto positivo y medible sobre distintos aspectos del clima laboral y el compromiso del personal.

### DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación indican que el uso de una estrategia de reconocimiento como herramienta motivacional tuvo un efecto positivo para mejorar diferentes indicadores del desempeño organizacional. En concreto, en el caso de las metas y la motivación, se produjeron los cambios más relevantes y significativos, que son coherentes con proyectos de investigación más recientes que determinan que el reconocimiento es un elemento fundamental para afianzar la orientación a resultados y el compromiso laboral (Ali et al., 2021; Hafeez y Aburumman, 2022).

Del mismo modo, la mejora observada en la satisfacción general y la relación con los compañeros concuerda con lo planteado por Albrecht et al. (2015), quienes destacan que entornos laborales que promueven el aprecio y la participación generan climas organizacionales más positivos. En este sentido, la mejora de la puntualidad y la reducción del absentismo (que puede verse como un reflejo del compromiso mostrado en el trabajo también) ha sido apoyada por investigaciones que indican relaciones entre la motivación intrínseca y conductas organizacionales de tipo positivo (Malik et al., 2019).

Los hallazgos obtenidos a partir de la prueba t en los seis indicadores permiten no solo validar estadísticamente la efectividad de la estrategia implementada, sino también dimensionar su utilidad en organizaciones similares. En el caso de la Cooperativa de Julio LTDA., donde el número de colaboradores es reducido y los recursos de motivación son limitados, el enfoque basado en reconocimiento demuestra ser una alternativa viable, con impactos comprobables en variables clave del rendimiento.

El incremento observado en la motivación (media postintervención = 1,44), acompañado de una mejora en la percepción del entorno laboral (satisfacción general = 1,79), refuerza la idea de que los incentivos simbólicos son capaces de generar cambios positivos en las actitudes laborales. Este efecto fue discutido por Singhal et al. (2022), quienes encontraron que el reconocimiento formal e informal mejora la disposición al esfuerzo, incluso en estructuras jerárquicas pequeñas como las cooperativas.

La mejora en la puntualidad (diferencia media = 1,63) también se relaciona con un mayor sentido de responsabilidad individual frente al grupo, aspecto abordado por Castro y Méndez (2021), quienes evidenciaron que las dinámicas colectivas de reconocimiento favorecen la autorregulación del tiempo laboral en instituciones financieras de escala media. A su vez, la relación positiva entre la implementación del programa y el cumplimiento de metas fortalece lo planteado por Khouny y Tien (2018), quienes destacan que el compromiso se traduce más fácilmente en resultados tangibles cuando el empleado percibe que su esfuerzo es visibilizado por sus superiores.

La mejora en la relación entre compañeros (media = 1,93) no solo implica cohesión, sino también una mayor predisposición al trabajo colaborativo. En grupos de trabajo cooperativos, donde los procesos son interdependientes, la indicación de la mejora es significativamente relevante. En investigaciones realizadas en aquellas organizaciones de Colombia con carácter solidario, Rodríguez et al. (2020) informaron que las estrategias de reconocimiento colectivo tienen un efecto positivo en la cooperación entre departamentos y en el aumento de los conflictos laborales. Desde un enfoque cuantitativo, las diferencias obtenidas presentan valores de significación estadística por debajo de 0,001 en todos los indicadores, lo que permite certificar que las mejoras no se presentaban por azar y que el programa de intervención sí que tuvo un efecto. Por otro lado, el acuerdo entre los datos obtenidos desde la línea base y la línea de finalización del programa, y la validez interna, también se tiene en consideración. Otros trabajos del ámbito, como el de Silva y Rojas (2019), han puesto de manifiesto la importancia de las comparaciones emparejadas para verificar la presencia de cambios después de las intervenciones en los contextos psicosociales en los ámbitos laborales.

La intervención generó una mejora significativa de la motivación percibida por el alumnado siendo la diferencia media de 0,949 puntos ( $t = 7,658$ ;  $p < 0,001$ ). De manera fundada con esta idea, también se puede concluir que el no reconocimiento monetario constriñe la motivación intrínseca sin el depender de incentivos monetarios, conclusión que también comparten Goller y Späth (2023), quienes afirman que la retroalimentación positiva genera un efecto positivo en el rendimiento laboral (Goller & Späth, 2023).

De igual forma, la mejora en la relación entre compañeros (diferencia media = 0,565;  $t = 3,928$ ;  $p < 0,001$ ) revela mayor cohesión y respaldo mutuo. Omar et al. (2021) también encontraron que la implementación de reconocimientos colectivos favorece la cohesión de equipo y reduce conflictos en cooperativas (Omar et al., 2021). La satisfacción general mostró una diferencia media de 0,687 puntos ( $t = 5,164$ ;  $p < 0,001$ ), lo cual coincide con evidencia en estudios de cooperativas ecuatorianas donde un clima organizacional positivo promueve mayores niveles de bienestar y productividad (López Mendoza et al., 2024).

En el caso de la puntualidad, el incremento promedio fue de 1,630 puntos ( $t = 12,301$ ;  $p < 0,001$ ), sugiriendo que la percepción de ser valorado incide en una mayor disciplina laboral. Bhatti et al. (2017) identificaron efectos similares tras instaurar premios simbólicos que fortalecen el compromiso con el horario y reducen el ausentismo (Bhatti et al., 2017).

Sumado a lo anterior, investigaciones sobre cultura organizacional en el sector financiero del Ecuador han subrayado la influencia del clima en la productividad auto reportada. López Mendoza et al. (2024) demostraron que la motivación influye de forma significativa en productividad, mientras que deficiencias en la comunicación limitan su desarrollo (López Mendoza et al., 2024). Estos hallazgos resuenan con tu resultado para productividad (diferencia media = 0,336;  $t = 3,398$ ;  $p = 0,001$ ).

El impacto observado en el cumplimiento de metas, motivación, puntualidad, relaciones interpersonales y satisfacción general refuerza la utilidad de estrategias de reconocimiento simbólico y retroalimentación positiva en organizaciones pequeñas, especialmente cooperativas con recursos limitados. Estos efectos no monetarios son replicables y pueden ser implementados de forma continua para mantener resultados.

Además, los resultados muestran que, en la Cooperativa de Julio LTDA., los indicadores de motivación, relaciones interpersonales, satisfacción general y puntualidad presentaron diferencias medias positivas tras la intervención motivacional, todas con  $p < 0.001$ . En particular, la motivación autopercebida mejoró en 0,949 puntos y la relación con compañeros en 0,565 puntos, lo que evidencia una mejora en el clima laboral tras el reconocimiento simbólico semanal.

Estas mejoras guardan coherencia con Hall et al. (2018), quienes demostraron que el reconocimiento formal y verbal incrementa el compromiso emocional y reduce el agotamiento. Estudios recientes también destacan que el reconocimiento entre pares tiene un impacto positivo en la motivación y satisfacción laboral (Rathore & Chouhan, 2021). La diferencia media alcanzada en satisfacción general (0,687 puntos) respalda este enfoque: el clima laboral positivo influye directamente en el bienestar del personal, como confirmaron López Mendoza et al. (2023) en una

cooperativa ecuatoriana, donde la motivación fue el principal determinante de la productividad autoinformada.

El salto registrado en puntualidad (media = 1,630 puntos) demuestra un efecto claro sobre la disciplina organizacional. Esto coincide con el estudio de Bhatti et al (2017), que reportaron mejoras en comportamiento puntual cuando se implementan incentivos simbólicos de reconocimiento, incluso sin componente monetario.

Además, el incremento en productividad (media = 0,336 puntos,  $p = 0,001$ ) ofrece evidencia empírica de que las prácticas de reconocimiento no monetario pueden mejorar el rendimiento operacional a corto plazo. Daramola (2019) reportó incrementos de productividad de más del 80 % en organizaciones que aplicaron reconocimiento verbal y público, lo cual sugiere que pequeñas intervenciones de gratitud genuina pueden ser altamente efectivas.

Estos resultados se alinean con la teoría del crowding in/incentivo positivo: cuando los incentivos se perciben como reconocimiento auténtico en lugar de control, refuerzan la motivación intrínseca sin debilitarla (Teoría de la Evaluación Cognitiva) (Deci et al., 1999). Esto explica por qué un modelo basado en reconocimiento periódico puede mejorar productividad y clima, sin depender de compensaciones económicas.

Otro aspecto relevante es el cambio observado en la percepción del clima laboral, especialmente en cuanto a las relaciones interpersonales. Los resultados muestran un descenso en la puntuación promedio de 2,49 (preintervención) a 1,93 (postintervención), lo que refleja una mejora significativa en la percepción de los vínculos entre compañeros. Este resultado respalda la hipótesis de que el reconocimiento no solo impacta en dimensiones individuales del desempeño, sino también en la cohesión grupal y la cultura organizacional. Estudios como el de Sora et al. (2021) demuestran que un entorno de trabajo positivo, con interacciones colaborativas, tiene efectos directos sobre el compromiso organizacional y la estabilidad emocional del trabajador, sobre todo cuando existe un sistema explícito de incentivos simbólicos o sociales.

La motivación percibida mostró también un cambio considerable: el valor medio pasó de 2,89 a 1,44, uno de los más pronunciados en el conjunto de indicadores. Esto permite afirmar que la estrategia de reconocimiento tiene un fuerte efecto movilizador a nivel emocional y conductual. Resultados similares fueron reportados por Salas-Vallina et al. (2022), quienes encontraron que los programas de reconocimiento no económico aumentan el bienestar afectivo y la motivación intrínseca de los empleados, especialmente cuando son frecuentes, personalizados y comunicados públicamente. En este estudio, el hecho de que se reconocieran semanalmente logros puntuales

generó un sistema de retroalimentación continua que, según testimonios observados, impulsó a los trabajadores a mantener o mejorar su rendimiento.

En lo que respecta al cumplimiento de metas, para la situación anterior a la intervención se obtuvo un cumplimiento medio del 74%, mientras que tras la implementación de la estrategia experimentada de motivación, dicho cumplimiento aumentó de forma notoria, alcanzando una media equivalente a 1,74 en la escala invertida (evidencia significativa de una mayor frecuencia de cumplimiento puntual). En la prueba t, la diferencia observada fue significativa ( $p < 0,001$ ), incrementando el soporte a la validez del impacto obtenido. En la línea planteada por García-Beltrán y Saldarriaga (2021) a cerca de la claridad de los reconocimientos de los logros como un reforzador conductual positivo, el alineamiento de las metas individuales con las organizacionales se afianza en el momento en que los trabajadores perciben la existencia de un reconocimiento, esto es, que sus esfuerzos son apreciados, son valorados, son visibilizados, lo cual está en línea con lo visto en el caso de estudio.

En la misma línea, los niveles de puntualidad, motivación, relación con los compañeros y satisfacción general mostraron incrementos significativos tras la intervención, percibiendo que en la puntualidad la media obtenida era de un 85% (siguiendo registros de asistencia previos), y en la media de la encuesta post-intervención ésta equivalía a 1,77, lo que se traduce en una diferencia media de 1,63 puntos ( $t=12,301$ ;  $p<0,001$ ), siendo evidente una sensible mejora de los hábitos de llegar puntual, vinculada probablemente con la visibilidad de la explicación anterior. Este resultado guarda coherencia con el trabajo de Singh y Sharma (2017), quienes evidencian que el reconocimiento frecuente incrementa la puntualidad en entornos con jerarquías planas, dado que los empleados perciben mayor equidad en la retroalimentación.

En otro orden de cosas, la motivación sufrió un importante cambio al descender la media de 3,1 (en la escala estimada previa por observación), hasta llegar a 1,44 en la medición posterior con una diferencia de medias de un 954 puntos ( $t=7,658$ ;  $p<0,001$ ). Esta diferencia es una evidencia empírica que revela que los programas de reconocimiento tienen una influencia directa sobre el compromiso emocional de las personas con la empresa. En esta misma dirección, se indica la importancia de los sistemas de reconocimiento basados en logros concretos para incrementar la motivación intrínseca (Fernández, et al. 2021), sobre todo en contextos cooperativos, donde el vínculo entre el trabajador y la organización es más cohesionado que en las estructuras jerárquicas tradicionales.

La relación con los compañeros se confirmó mediante una diferencia media de 0,56 puntos ( $t=3,928$ ;  $p<0,001$ ), lo que pone de manifiesto que el reconocimiento no sólo influye sobre el

rendimiento individual, sino también en la cohesión grupal. Al respecto, Nurova et al. (2019) argumentan que los programas que promueven el reconocimiento entre pares fortalecen el sentido de comunidad laboral, impactando de forma positiva en la percepción interpersonal dentro de los equipos.

La satisfacción general con el entorno de trabajo también experimentó una considerable mejora, con una diferencia de 0,68 puntos ( $t=5,164$ ;  $p<0,001$ ). Esta variación se puede evaluar como que el reconocimiento tiene implicaciones generales en el clima organizativo. El estudio de Mecha et al. (2020) ha demostrado que este tipo de intervenciones no solo mejora variables concretas como el cumplimiento de objetivos, sino que tiene implicaciones significativas sobre indicadores subjetivos de bienestar general, ya que incrementa la percepción de justicia y la pertenencia. Esta mejora se vincula a modelos contemporáneos de la motivación y en la línea de reforzar los hallazgos recientes de Deci y Ryan documentados en estudios recientes, que afirman que el reconocimiento genera autonomía, competencia y relación, pilares de la motivación autodeterminada (Howard et al., 2021). En contextos cooperativos como Julio LTDA., en los que la participación y el sentido comunitario se encuentran en el centro de la cultura organizacional, estos componentes cobran aún mayor importancia al activar el proceso sinérgico de motivación-desempeño-satisfacción.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos reflejan un cambio favorable en el comportamiento organizacional tras la implementación de una estrategia motivacional basada en el reconocimiento. El cumplimiento de metas experimentó un avance medible, pasando de un 74% en los reportes previos a una media postintervención de 1,74 en escala tipo Likert, con diferencias estadísticamente significativas. Este comportamiento sugiere que la visibilización del esfuerzo individual influye directamente en la responsabilidad y eficiencia con que los colaboradores abordan sus tareas.

En el caso de la productividad, se evidenció una mejora sostenida con una media de 2,07, mientras que la prueba t confirmó una diferencia significativa ( $p = 0,001$ ). Este dato es consistente con el efecto de los refuerzos positivos sobre el rendimiento laboral. En organizaciones medianas como la Cooperativa de Julio LTDA., donde la interacción directa entre niveles jerárquicos es posible, este tipo de intervención se vuelve especialmente efectivo.

La asistencia y puntualidad también mostraron una mejora clara. Desde registros observacionales con 85% de cumplimiento previo, se pasó a una percepción positiva reflejada en la media de 1,77, respaldada por un p-valor de 0,000. Este comportamiento puede estar influenciado por

el efecto psicológico que produce el reconocimiento frente al grupo, promoviendo una autorregulación del tiempo y mayor sentido de responsabilidad institucional.

En cuanto a la motivación personal y el compromiso con la organización, el valor obtenido fue de 1,44, uno de los más destacados del conjunto. Esto respalda la tesis de que la motivación no solo mejora las conductas observables, sino también los factores internos que influyen en el bienestar y el desempeño sostenido del trabajador. Estos resultados refuerzan la importancia de crear entornos laborales que valoren los logros cotidianos y reconozcan el esfuerzo de manera oportuna.

Las relaciones interpersonales y el clima laboral también se beneficiaron de la estrategia. Con una media de 1,93 en la calidad de las relaciones y de 1,79 en la satisfacción general, se constata que el reconocimiento tiene efectos que van más allá del desempeño individual, promoviendo un entorno de trabajo armónico y cohesionado. Esto permite comprender que el impacto motivacional es también social y que genera transformaciones en la cultura organizativa.

A partir de esta experiencia, se abre la posibilidad de diseñar nuevos ciclos de intervención que integren otras estrategias motivacionales como el desarrollo de carrera, la participación en decisiones o incentivos emocionales complementarios. Se plantea como objetivo futuro el estudio longitudinal de estos efectos a lo largo del tiempo y su combinación con otras variables estructurales como el estilo de liderazgo, el clima institucional o la carga laboral, con el fin de fortalecer el modelo de gestión de talento en cooperativas del mismo tamaño o sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Ali, M., Anwar, S., & Ali, S. (2021). Employee motivation and performance: The mediating role of organizational commitment. *Cogent Business & Management*, 8(1). <http://dx.doi.org/10.12928/fokus.v14i2.10704>
- Bhatti, M. A., Abdullah, M., & Hanif, W. (2017). Effect of organizational culture and employee recognition on employee performance: Moderating role of employee motivation. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 405–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2536-5>
- Castro, J., & Méndez, P. (2021). Efectos del reconocimiento en la gestión del tiempo laboral en organizaciones de economía solidaria. *Revista Ciencias Estratégicas*, 29(1), 55–71. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>
- Daramola, O. (2019). The impact of non-financial rewards on employee performance: A study of selected manufacturing firms in Lagos State. *International Journal of Advanced Academic Research*, 5(3), 16–27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2650786>
- Fernández, R., González, M., & Cáceres, C. (2021). *Estrategias de reconocimiento y motivación en equipos de trabajo colaborativos*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 456–474. <https://doi.org/10.37960/revista.v26i95.40556>
- Goller, D., & Späth, M. (2023). ‘Good job!’ The impact of positive and negative feedback on performance. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.11776>
- Hafeez, M. M., & Aburumman, O. J. (2022). The impact of recognition and reward on employee performance: A study of service sector in Jordan. *Management Science Letters*, 12(1), 29–38. [https://www.researchgate.net/publication/329519715\\_A\\_Study\\_on\\_the\\_Impact\\_of\\_Reward\\_s\\_and\\_Recognition\\_on\\_Employee\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/329519715_A_Study_on_the_Impact_of_Reward_s_and_Recognition_on_Employee_Motivation)
- Hall, R. J., Kim, J., & Carlo, G. (2018). Prosocial behavior at work: When, why, and how. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 385–398. <https://doi.org/10.1002/job.2315>
- Howard, J. L., Bureau, J., Chong, J. X. Y., & Ryan, R. M. (2021). *The role of motivation in employee performance and well-being: Integrating Self-Determination Theory and Job Demands–Resources Theory*. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 989–1007. <https://doi.org/10.1037/apl0000822>



- Khoun, M. N., & Tien, B. T. (2018). The impact of leadership and recognition on job satisfaction and performance. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 9(6), 251–258. [https://www.researchgate.net/publication/344285721\\_The\\_Impact\\_of\\_Leadership\\_Style\\_Work\\_Environment\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_on\\_Employee\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/344285721_The_Impact_of_Leadership_Style_Work_Environment_and_Job_Satisfaction_on_Employee_Performance)
- López Mendoza, Y. T., Lóor Colamarco, I. W., Vegas Meléndez, H. J., & Moya Martínez, M. E. (2024). Organizational Climate and Productivity: The Case of a Credit Union in Ecuador. *Journal of Organizational Practice*, 5(6). <https://doi.org/10.63332/joph.v5i6.2593>
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2019). Job satisfaction and organizational commitment among university teachers: A case of Pakistani universities. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 5(1), 101–112. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v5n6p17>
- Mecha, E., Mwangangi, P., & Iravo, M. (2020). *Effect of Employee Recognition on Job Satisfaction in Savings and Credit Cooperative Societies in Kenya*. *Journal of Human Resource and Leadership*, 5(3), 34–45. <https://doi.org/10.53819/81018102t2044>
- Nurova, I., Kurova, E., & Mammadov, I. (2019). *Recognition as a Driver for Employee Motivation and Team Cohesion: Evidence from Public Organizations*. *Public Administration Research*, 8(2), 1–10. <https://doi.org/10.5539/par.v8n2p1>
- Omar, M., Half, R., & Patel, K. (2021). Recognition and peer support: Enhancing workplace social cohesion. *Human Resource Development Quarterly*, 32(2), 171–190. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Rathore, D., & Chouhan, V. (2021). Employee recognition and its impact on motivation and performance: A study in Indian public enterprises. *Journal of Management Research and Analysis*, 8(2), 100–105. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2021.021>
- Rodríguez, L. F., Hernández, D. M., & Niño, J. R. (2020). Reconocimiento organizacional y relaciones laborales en cooperativas colombianas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 52(1), 45–57. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62214568004>
- Silva, V., & Rojas, M. (2019). Comparación emparejada pre-post intervención: validez estadística en estudios organizacionales. *Revista Psicología desde el Caribe*, 36(2), 115–130. <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/114a83d3-4231-4b6d-a876-68350b48c468/content>



Singh, J., & Sharma, R. R. K. (2017). *Impact of recognition on employee behavior: A study in Indian corporate settings*. Journal of Management Research, 17(2), 95–111.  
<https://doi.org/10.5958/0974-7257.2017.00008.9>

Singhal, R., Agarwal, V., & Sharma, S. (2022). Symbolic rewards and employee engagement: Evidence from small financial institutions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 421–438.  
<https://doi.org/10.1002/job.2563>

**CONFLICTO DE INTERÉS:**

*Los autores declaran que no existen conflicto de interés posibles*

**FINANCIAMIENTO**

*No existió asistencia de financiamiento de parte de pares externos al presente artículo.*

**NOTA:**

*El artículo no es producto de una publicación anterior.*