



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

“LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN
EL GAD MUNICIPAL DE URCUQUÍ”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en
Administración de Empresas

Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y
desarrollo socioeconómico

AUTOR:

Kevin Alexis Guagalango Suárez

DIRECTOR:

Henry Marcelo Vallejos Orbe

Ibarra – Ecuador

2025



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004147953		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Guagalango Suárez Kevin Alexis		
DIRECCIÓN:	Urcuquí – Calle Guzmán y Julio Matovelle		
EMAIL:	kaguagalangos@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0961615836

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"La motivación y su relación con el desempeño laboral en el GAD Municipal de Urcuquí"
AUTOR (ES):	Guagalango Suárez Kevin Alexis
FECHA: DD/MM/AAAA	13/10/2025
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	MSc.: Luis Calderón / MSc: Marcelo Vallejos

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 13 días del mes de octubre de 2025

EL AUTOR:

Nombre: Kevin Alexis Guagalango Suárez



CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN CURRICULAR


Ibarra, 13 de octubre de 2025

MSc.: Henry Marcelo Vallejos Orbe

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

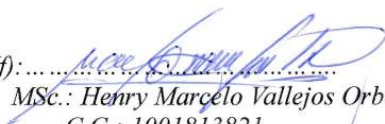
Haber revisado el presente informe final del trabajo de integración curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Unidad Académica de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f) 
MSc.: Henry Marcelo Vallejos Orbe
C.C.: 1001813821



APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificador del trabajo de Integración Curricular “La motivación y su relación con el desempeño laboral en el GAD Municipal de Urcuquí” elaborado por Kevin Alexis Guagalango Suárez, previo a la obtención del título de licenciatura en Administración de Empresas, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

(f): 
MSc.: *Henry Marcelo Vallejos Orbe*
C.C.: 1001813821

(f): 
MSc.: *Luis Clemente Calderón Ayala*
C.C.: 0400666897

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y abrigo en el transcurso de mi vida universitaria para el logro de mis metas.

A mis padres, por ese apoyo incondicional en los buenos y malos momentos, y enseñarme el valor del esfuerzo, la humildad y la perseverancia. A mis hermanas, que su amor incondicional ha sido la base sobre la cual he construido cada uno de mis sueños.

A mis amigos, por estar presentes con sonrisas, consejos y compañía sincera en cada etapa de este camino. Su amistad ha sido luz en los días grises y celebración en los días de triunfo.

Gracias por ser mi refugio en los días difíciles y mi alegría en los momentos de logro. Cada palabra de aliento, cada gesto de cariño y cada muestra de fe en mí ha sido el motor que me impulso a seguir adelante.

Kevin Alexis Guagalango Suárez

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y sabiduría para culminar esta etapa académica. A la Universidad Técnica del Norte por brindarme la oportunidad de formarme académica y personalmente en un entorno de excelencia y compromiso con el conocimiento, especialmente mi director de tesis; MSc. Marcelo Vallejos quién, con su vocación, paciencia y sabiduría, no solo compartió sus conocimientos, sino que también sembró en mí el sentido crítico, la responsabilidad y la pasión por aprender.

Kevin Alexis Guagalango Suárez

RESUMEN EJECUTIVO

La motivación se ha convertido en un factor clave en la gestión organizacional, dado que impacta directamente en el desempeño de los colaboradores. No prestar la debida atención a estas variables, trae consigo la falta de compromiso, pérdida del rendimiento e incumplimiento de las actividades de los trabajadores. El presente caso de estudio analizó la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los empleados del GAD Municipal de Urcuquí. La metodología de estudio se basó en un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-correlacional, método deductivo y documental, de modo que se tomó la población de 77 empleados a quienes se aplicó la encuesta como instrumento de investigación. Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el coeficiente de Spearman, que permite medir la correlación entre variables. Los resultados indican que 53,2% de los empleados muestra un nivel alto de motivación, mientras que el 44,2% un nivel medio y el 2,6% un nivel bajo, predominando la motivación extrínseca. En cuanto al desempeño laboral, los empleados presentan un nivel alto de desempeño, con un 92,2% y 7,8% de nivel medio. Se concluye que existe una correlación positiva considerable y estadísticamente significativa entre los niveles de motivación y los índices de desempeño laboral, reflejado mediante el coeficiente de Spearman $r=0,533$; $p=0,000$, lo que indica que, a mayor motivación, se tiende a observar un mejor desempeño individual.

Palabras claves: motivación, desempeño laboral, intrínseca, extrínseca, institución pública.

ABSTRACT

Motivation has become a key factor in organizational management, given that it directly impacts employee performance. Failure to pay due attention to these variables leads to a lack of commitment, loss of performance, and failure to fulfill employee duties. This case study analyzed the relationship between motivation and job performance among employees of the Urcuquí Municipal Autonomous Government (GAD). The study methodology was based on a quantitative approach, descriptive-correlational in scope, and deductive and documentary methods. A survey was conducted using a population of 77 employees as the research instrument. The Spearman coefficient was used to test the hypothesis, which measures the correlation between variables. The results indicate that 53.2% of employees displayed a high level of motivation, while 44.2% displayed a medium level and 2.6% displayed a low level, with extrinsic motivation predominating. Regarding job performance, employees present a high level of performance, with 92.2% and 7.8% at an average level. It is concluded that there is a considerable and statistically significant positive correlation between motivation levels and job performance indices, reflected by the Spearman coefficient $r = 0.533$; $p = 0.000$, indicating that higher motivation tends to indicate better individual performance.

Keywords: motivation, job performance, intrinsic, extrinsic, public institution.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO.....	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	13
Problema	13
Antecedentes	14
Justificación	17
Objetivos	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	19
1.1. Motivación laboral	19
1.1.1. Evolución de la motivación laboral	19
1.1.2. Teorías de la motivación laboral	20
1.1.2.1. Jerarquía de necesidades de Maslow (1943)	21
1.1.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg (1959)	21
1.1.2.2.1. Dimensiones de la motivación laboral	21
1.2. Desempeño laboral	23
1.2.1. Evolución del desempeño laboral	24
1.2.2. Teorías del desempeño laboral	25
1.2.2.1. Teoría de la división del trabajo (1776)	25
1.2.2.2. Teoría científica de la administración (1911)	26
1.2.2.3. Teoría del desempeño laboral según Campbell (1993)	26
1.2.2.3.1. Dimensiones del desempeño laboral	26
1.3. Relación entre la motivación y el desempeño laboral	29
CAPÍTULO 2: MATERIALES Y MÉTODOS	31
2.1. Tipo de investigación	31
2.2. Técnicas e instrumentos de investigación	32
2.3. Hipótesis de investigación	33
2.4. Matriz de operacionalización de variables	34
2.5. Participantes	36

2.6. Procedimiento y análisis de datos	37
CAPÍTULO 3: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
3.1. Información demográfica.....	39
3.2. Análisis de fiabilidad	40
3.3. Motivación laboral	41
3.3.1. Tipo de motivación presente en los empleados.....	46
3.4. Desempeño laboral	48
3.4.1. Nivel de desempeño laboral.....	50
3.5. Evaluación institucional del desempeño laboral	51
3.6. Prueba de normalidad	53
3.7. Prueba de correlación.....	55
3.7.1. Correlación por dimensiones.....	56
3.7.2. Correlación entre motivación y desempeño laboral	58
3.8. Factores que contribuyen al alto desempeño laboral	60
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Indicadores de los Factores Higiénicos.....	22
Tabla 2	Indicadores de los Factores Motivadores	23
Tabla 3	Indicadores del Desempeño en la Tarea	27
Tabla 4	Indicadores del Desempeño Contextual	28
Tabla 5	Indicadores de los Comportamiento Laborales Contraproducentes.....	29
Tabla 6	Número de Empleados por Departamentos	36
Tabla 7	Datos Demográficos	39
Tabla 8	Coefficiente Alfa de Cronbach.....	40
Tabla 9	Nivel General de Motivación Laboral	46
Tabla 10	Nivel de Desempeño Laboral por Departamentos.....	50
Tabla 11	Nivel de Desempeño Laboral por Departamentos.....	52
Tabla 12	Prueba de Normalidad por Dimensiones	53
Tabla 13	Prueba de Normalidad por Variables.....	54
Tabla 14	Interpretación de Coeficiente de Correlación de Spearman.....	55
Tabla 15	Correlación de Variables por Dimensiones	56
Tabla 16	Correlación de Variables	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores Higiénicos.....	41
Figura 2 Factores Motivacionales	44
Figura 3 Dimensiones del Desempeño Laboral.....	48

INTRODUCCIÓN

Problema

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) desempeñan un papel esencial en la gestión y administración de recursos y servicios públicos a nivel local (Paucar & Rivera, 2023). Los resultados de las estadísticas descriptivas durante el periodo 2019 a 2023, indican que las inversiones en “Fomento y Desarrollo Productivo” aumentaron de \$21'182,279,35 a \$41'756,179,53, con un incremento del 97% (INEC, 2023). Los GADs se crearon con el objetivo de promover el desarrollo sostenible y la participación ciudadana en áreas como la educación, salud, infraestructura y desarrollo económico dentro de sus jurisdicciones (Ayala et al., 2017), en donde la motivación es un factor esencial para el éxito de las instituciones, ya que impulsan a los empleados a ser más eficientes, innovadores y comprometidos con los objetivos de desarrollo sostenible y participación ciudadana (Vallejo & Calderón, 2023).

La motivación se ha convertido en un factor clave en la gestión organizacional, dado que impacta directamente en el desempeño de los colaboradores (Leon et al., 2023). Al no prestar la debida atención a estas variables (motivación y desempeño laboral), trae consigo la falta de compromiso, pérdida del rendimiento e incumplimiento de las actividades de los trabajadores (Bohórquez et al., 2020). Gestionar adecuadamente estos factores que influyen en la motivación del personal representa un reto cada vez más grande, particularmente en los gobiernos autónomos descentralizados, donde el talento humano resulta indispensable para brindar un servicio de calidad (Madero, 2019).

Comprender los factores motivacionales en el entorno laboral genera un impacto significativo en el desempeño (Ramírez-Vielma & Nazar, 2019). Cuando los trabajadores carecen

de incentivos, políticas claras, liderazgo efectivo, condiciones de trabajo adecuadas, oportunidades de desarrollo, metas objetivas alcanzables y un sistema de comunicación, afecta no solo al individuo, sino también al rendimiento colectivo de los equipos de trabajo (Parra et al., 2018). Es una problemática que pocas instituciones le presta la debida atención, debido a ello, parte la necesidad de estudiar al GAD Municipal de Urcuquí, con la finalidad de analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores.

En este contexto, se observa que la relación entre la motivación y el desempeño laboral deben ser atendidas de manera adecuada. No contar con estrategias claras que promuevan la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, puede generar un impacto negativo en el rendimiento general de la empresa (García-Salirrosas, 2023). Por lo tanto, se plantea las siguientes hipótesis:

H1: Existe relación entre la motivación y desempeño laboral en los empleados del GAD Municipal de Urcuquí.

H0: No existe relación entre la motivación y desempeño laboral en los empleados del GAD Municipal de Urcuquí.

Antecedentes

La industrialización fue fundamental para el estudio del comportamiento laboral y la evolución de las teorías sobre la motivación en el trabajo (Tan & Rajah, 2019). En este contexto, se buscaron soluciones para apoyar los cambios impulsados por las nuevas tecnologías y mejorar el bienestar de los trabajadores (Bičo et al., 2021). Esta variable es definida como un proceso que activa y mantiene el comportamiento de los trabajadores para alcanzar metas específicas (López, 2005). Tiene como fin incentivar a un individuo a realizar una actividad para la obtención de un

objetivo (Carrasco et al., 2018). Actúa como un motor que impulsa a los empleados a dar lo mejor de sí, lo que representa un mayor desempeño laboral (Naranjo, 2009).

El desempeño laboral una medida clave que refleja la eficiencia con la que el trabajador contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales (Mendoza & Arriola, 2022). Es definida como aquellas acciones o comportamientos que son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización, presentes en los empleados (Bautista et al., 2020). Quienes se esfuerzan para producir bienes y servicios en manera eficiente, por lo que toda actuación para mejorar el desempeño en la organización tiene su origen en las personas (Marvel et al., 2011).

Existen varios estudios que analizan la relación entre motivación y desempeño laboral. A nivel internacional, el estudio realizado en el área de la salud por Guzmán-Narciso et al. (2020), evidenció que, al priorizar la motivación intrínseca, mayor es el nivel de desempeño laboral. En el área de la educación, Kishnani & Vargas (2023) ratifican que la motivación tiene una relación positiva moderada con el desempeño laboral. En la industria, Zapata et al. (2023) concluyeron que la motivación se relaciona directamente con el desempeño de los colaboradores. Además, en el sector cooperativo Leon et al. (2023) indicaron que existe una correlación positiva media, entre motivación y la productividad laboral.

En el contexto ecuatoriano, Vélez et al. (2023) obtuvieron como resultado la existencia de una relación entre motivación y desempeño, puesto que una ausencia en la motivación dentro del ámbito laboral acarrea a un bajo desempeño en los docentes de educación. Otra investigación realizada en el área de la salud por Soliz-Pazos & Cejas-Martínez (2024), comprobó que la motivación laboral influye directamente en la productividad, mediante el coeficiente Pearson con un valor de 0.951. En el sector de la industria, Chávez (2021) destacó que la ausencia de estrategias motivacionales provoca insatisfacción laboral en la mayoría del personal, con

impactos en la productividad. Además, en sector cooperativo Pérez (2024) evidenció que existe una relación positiva moderada entre las variables motivación y desempeño laboral.

A lo largo de los años, diversas teorías han dado explicación a la relación entre estas dos variables. Uno de los pioneros en teorizar el concepto motivación fue el psicólogo Abraham Maslow en el año 1943, quien propuso la Jerarquía de las necesidades de la siguiente manera: fisiológicas, seguridad, sociales, autoestima y autorrealización (Chiavenato, 2011). Una vez cubiertas las necesidades básicas, los empleados buscan reconocimiento, desarrollo personal y un sentido de propósito (Madero, 2022). Por otro lado, la teoría propuesta por Herzberg en el año 1959 determina que la motivación depende de dos factores, los factores higiénicos que corresponden a los factores ambiental, cuya ausencia genera insatisfacción, pero si están presentes no necesariamente motivan (Madero, 2019). Y segundo son los factores motivacionales, que se refieren al contenido de las tareas y obligaciones relacionadas con el puesto de trabajo, los cuales producen satisfacción y un aumento del desempeño (Guzmán-Narciso et al., 2020).

También es importante abordar las teorías que dieron origen al desempeño laboral. Frederick Taylor contribuyó a mejorar la eficiencia y el desempeño mediante la teoría científica de la administración en el año de 1911, mediante el análisis de la división del trabajo en actividades administrativas, la racionalización y estandarización de los procedimientos (Taylor, 1911). De acuerdo con la Teoría de Desempeño Laboral según Campbell propuesta en el año 1993, establece que el desempeño laboral es la acción y no los resultados, enfocándose en el comportamiento de los trabajadores y su influencia en los resultados (Bautista et al., 2020). Esta teoría dicta ocho elementos para el desempeño: rendimiento de la actividad específica del puesto, rendimiento de actividades no específicas del puesto, rendimiento de la actividad de

comunicación oral y escrita, evidencia del esfuerzo, mantenimiento del comportamiento personal, facilidad del desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración (Campbell et al., 1990).

Justificación

El proyecto de investigación comprende el lineamiento 9 (Gestión, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico), enfocado en los gobiernos autónomos descentralizados y su contribución al desarrollo socioeconómico. Los GADs desempeñan un rol importante en la gestión y desarrollo local, contar con colaboradores motivados influye en la percepción y satisfacción de los clientes (Cortez, 2022). La gestión organizacional puede ser negativa al ignorar la motivación como una variable determinante en el desempeño laboral (Ramírez et al., 2022). La influencia de la motivación en el desempeño garantiza la sostenibilidad y capacidad de adaptarse retos actuales y futuros, generando ventaja competitiva para las instituciones (Nolazco et al., 2021).

Esta investigación servirá como un aporte al GAD Municipal de Urcuquí, considerando lo indispensable que es mantener un personal motivado para que puedan alcanzar sus objetivos empresariales. La propuesta beneficiará a los empleados y empleadores. Los empleados se beneficiarán al incorporarse mejoras en el plan motivacional enfocándose en sus necesidades, lo que se traduce en un incremento del desempeño. Los empleadores recibirán información conforme a su realidad, que será de mucha utilidad para determinar y dar solución a los problemas identificados. De este modo, se garantizará una operación más sostenible y competitiva, capaz de adaptarse a los desafíos y demandas del sector.

Además, los resultados obtenidos servirán para que otras organizaciones tengan los lineamientos teóricos y el conocimiento necesario para integrar en sus actividades un modelo motivacional

adecuado para el correcto desarrollo de los trabajadores. También servirá de guía para la comunidad en general, debido a la limitada información disponible sobre la relación de estas variables en el sector público, durante los 5 últimos años a nivel nacional.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los empleados del GAD Municipal de Urcuquí.

Objetivos específicos

1. Identificar los tipos de motivación y su aplicación en los empleados del GAD Municipal de Urcuquí.
2. Medir los niveles de desempeño laboral en las diferentes áreas del GAD Municipal de Urcuquí.
3. Determinar la correlación entre los niveles de motivación e índices de desempeño laboral de los empleados.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Motivación laboral

Es un proceso que impulsa y mantiene el esfuerzo de los colaboradores en el trabajo (López, 2005), al cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales (Dolores et al., 2023). Al combinar factores como el reconocimiento, un ambiente de trabajo positivo, oportunidades de crecimiento y una remuneración justa, contribuyendo al éxito de cualquier empresa (Andrade et al., 2021).

Rubió (2016) define la motivación como un impulso interior mediante el cual las personas desarrollan esfuerzos al ejecutar una actividad determinada, con el propósito de cumplir objetivos y metas a fin de satisfacer algún tipo de necesidad, y cuya satisfacción depende del esfuerzo realizado. Chiavenato (2011) afirma que la motivación es todo lo que impulsa a una persona a comportarse de determinada manera, producto de un estímulo externo o generado internamente por los procesos cognitivos del individuo. Además, Herrera et al. (2004) indican que la motivación es la clave más importante de la conducta humana, con respecto a que una persona inicie una acción, se dirija hacia un objetivo y persista en alcanzarlo.

1.1.1. Evolución de la motivación laboral

A principios del siglo XVIII, la industrialización fue fundamental para el estudio del comportamiento laboral y la evolución de las teorías sobre la motivación en el trabajo (Tan & Rajah, 2019). Derivado de las excesivas actividades que generaba la actividad industrial, sumado a las actitudes negativas que prevalecían en el ambiente laboral, trayendo como consecuencia bajo desempeño por parte de los trabajadores (Rodríguez et al., 2020). La motivación laboral que se basaba en salarios y castigos para garantizar el cumplimiento (Fernández, 2024).

Frederick Taylor desarrollo la administración científica (siglo XX), buscaba aumentar el rendimiento al establecer de tareas específicas e implementar incentivos salariales (Chiavenato, 2006). Este enfoque ignoraba aspectos psicológicos y sociales de los trabajadores, lo que resultó en insatisfacción y alta rotación (Martínez, 2020). En la década de 1920, los experimentos en Hawthorne realizados por Elton Mayo, revelaron que factores sociales, como el reconocimiento y el sentido de pertenencia, influían más en el desempeño que las condiciones físicas y económicas, marcando un cambio hacia la motivación intrínseca (Madero, 2022).

En 1919, surgió la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el cual dio paso a cubrir una amplia gama de temas relacionados a las condiciones laborales, desde periodos de descanso y horarios de trabajo, hasta la remuneración, condiciones físicas y demandas mentales (Velasquez, 2022). La creación de la Ley Organiza de Servicio Público en el Ecuador, permitió implementar estrategias dirigidas hacia los colaboradores que incluían programas de capacitación, incentivos económicos y no económicos, y un enfoque en el bienestar laboral (LOSEP, 2010).

1.1.2. Teorías de la motivación laboral

Las siguientes teorías originaron cambios en la gestión de las organizaciones, promoviendo entornos laborales que consideran el bienestar emocional y el desarrollo de los empleados, más allá de los incentivos económicos (Andrade et al., 2021). Con el cambio a una economía basada en el conocimiento, los empleados comenzaron a ser valorados por sus conocimientos y habilidades, transformando las estrategias de motivación (Peña & Villón, 2018).

1.1.2.1. Jerarquía de necesidades de Maslow (1943)

En el año 1943, el psicólogo Abraham Maslow propuso que las personas están motivadas por una serie de necesidades jerárquicas: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Una vez cubiertas las necesidades básicas, los empleados buscan reconocimiento, desarrollo personal y un sentido de propósito, estas necesidades deben satisfacerse en orden, con la autorrealización como nivel más alto de la pirámide (Chiavenato, 2011).

1.1.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg (1959)

Según Herzberg, la motivación de los individuos depende de dos factores. Primero son los factores higiénicos que corresponden a los factores ambiental con que las organizaciones suelen impulsar a los trabajadores, cuya ausencia genera insatisfacción, pero cuya presencia no necesariamente motiva (Foncubierta & Sánchez-Montero, 2019). Y segundo son los factores motivacionales que se refieren al contenido de las tareas y obligaciones relacionadas con el puesto de trabajo, los cuales producen motivación y un aumento del desempeño (Guzmán-Narciso et al., 2020).

1.1.2.2.1. Dimensiones de la motivación laboral

La teoría de Herzberg sostiene que la motivación e higiene son dos factores que afecta la motivación de los trabajadores y deben separarse en dos dimensiones diferentes (Fugar, 2007). Los factores higiénicos o extrínsecos son las condiciones mínimas indispensables correspondientes al entorno externo de la persona y no tienen control de ello, su presencia no provoca directamente motivación, pero su ausencia provoca insatisfacción (Madero, 2019). La

tabla 1 muestra los indicadores que ayudan a identificar factores que podrían causar descontento si no se gestionan adecuadamente:

Tabla 1

Indicadores de los Factores Higiénicos

Políticas de la organización	Políticas y normas que rigen el funcionamiento de la organización.
Relación con compañeros	Relación interpersonal con compañeros de trabajo.
Seguridad laboral	Percepción de seguridad y estabilidad en el empleo.
Relación con supervisores	Relación interpersonal con directores y subordinados.
Dinero	Compensación económica que los trabajadores reciben por su trabajo.
Condiciones de trabajo	Incluye recursos necesarios, seguridad y comodidad en el espacio de trabajo.

Nota. Elaborada en base a Pingo Talledo, M. de los A., & Siancas Vilela, C. L. (2022). Análisis de los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura.

Los factores motivacionales o intrínsecos son relacionados con la tarea específicas que realizan las personas, su ausencia no provoca insatisfacción (Madero , 2019), pero su presencia lleva a un estado de motivación (Sobaih & Hasanein, 2020a). Los siguientes indicadores se centran en aspectos que impulsan la motivación y el compromiso de los empleados:

Tabla 2

Indicadores de los Factores Motivadores

Logros	Impulso a sobresalir y alcanzar metas personales y esforzarse por tener éxito.
Trabajo en sí	Naturaleza interesante y desafiante de las tareas que se realiza.
Reconocimiento	Valoración y apreciación por el buen trabajo realizado.
Crecimiento	Oportunidades para aprender nuevas habilidades y crecer en la carrera profesional.
Responsabilidad	Autonomía y control sobre las tareas y decisiones

Nota. Elaborada en base a Sayes, C. E., & Docente, A. E. (2017). Los factores de la motivación según la teoría de Herzberg en las empresas santanecas.

1.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral es un conjunto de características individuales, que incluyen cualidades, capacidades y habilidades, las cuales interactúan en el entorno laboral (Milkovich & Boudreau, 1994). Se evalúa considerando aspectos como la eficacia, la calidad y la productividad que el trabajador aporta al logro de los objetivos empresariales (Gaspar-Castro, 2021). Por lo tanto, se considera una actividad importante en la integración del personal, ya que a través de él es posible identificar, administrar y medir el desempeño en las organizaciones (Zaragoza et al., 2023).

En este sentido, Robbins & Coulter (2013) señalan que se trata de un proceso que permite determinar la eficiencia y eficacia de una empresa, individuo o proceso en la consecución de sus objetivos laborales. A nivel organizacional, esto refleja el grado de efectividad con el que los empleados ejecutan sus actividades diarias. Según Chiavenato (2011), el desempeño laboral se

refiere a como un empleado cumple con los requisitos de su trabajo, poniendo en manifiesto sus habilidades en el ejercicio de sus funciones y alineándose con los objetivos de la organización. Además, Campbell et al. (1990) enfatiza que el desempeño laboral engloba comportamientos observables y medibles que los individuos ejecutan en su trabajo. El éxito no se limita a las habilidades técnicas para realizar actividades específicas, sino que también abarca aspectos contextuales, como la capacidad de interactuar efectivamente con otros y adaptarse a situaciones cambiantes.

1.2.1. Evolución del desempeño laboral

En el año 1776, Adam Smith señaló que la división del trabajo es la causa principal del aumento del desempeño laboral debido a la destreza de los trabajadores, el ahorro del tiempo y la invención de la maquinaria, que facilita el desarrollo de las tareas (Ricoy, 2005). Frederick Taylor se enfocaba construir un ambiente laboral agradable y de cooperación, y de esta manera elevar el desempeño laboral mediante la eficacia y eficiencia, además buscaba que los salario fueran justos al desarrollo de los trabajadores (Lopez. et al., 2006).

A partir de la década de 1927, mediante el experimento Hawthorne, la evaluación del desempeño laboral comenzó a formalizarse en las organizaciones, con un mayor énfasis en el feedback y el desarrollo del empleado, más allá de la simple medición de la productividad (Dickson & Roethlisberger, 2004). A finales del siglo XX, con el auge de la gestión de la calidad total (TQM), las empresas comenzaron a ver al desempeño como un elemento clave para la competitividad (Connor, 1997). Se desarrollaron modelos más sofisticados de evaluación del desempeño, incluyendo la evaluación 360 grados y la gestión por competencias (Rodríguez-Partidas, 2017).

Actualmente, la globalización ha surgido para marcar la influencia en las organizaciones (Flores, 2016). El desempeño laboral permite que las actividades se realicen de forma eficiente y eficaz (Ramírez et al., 2022), mediante el avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, además de una gestión administrativa que permita la aplicación efectiva de los recursos materiales y humanos (Arias & Quispe, 2024).

Evaluar el desempeño permite a las organizaciones conocer el rendimiento de sus empleados y tomar decisiones estratégicas (Calle-Quezada et al., 2024). La mejora del desempeño beneficia no sólo a la organización, sino también a los empleados y al entorno económico en general (Raya & Núñez, 2015). Los gerentes se interesaron no solo en medirlo, sino también en mejorarlo, en este sentido, se basa en conductas observadas o acciones ejecutadas por los colaboradores que pueden medirse a través de sus capacidades y contribución a la empresa (Guatemal & Regalado, 2020).

1.2.2. Teorías del desempeño laboral

1.2.2.1. Teoría de la división del trabajo (1776)

Adam Smith creó la teoría de la división del trabajo, que consistía en dividir las tareas más complejas en pasos más simples, asignándolas a diferentes trabajadores, lo que aumentaba la productividad (Gallardo, 2023). Representó su teoría en una fábrica de alfileres, donde la producción se dividió en varias actividades específicas (Hernández, 2015), incrementando la eficacia y eficiencia al permitir la especialización de las tareas a cada uno de los trabajadores (Parra & Sánchez, 2024).

1.2.2.2. Teoría científica de la administración (1911)

Frederick Taylor introdujo la gestión científica para optimizar la productividad laboral (Oña-Serrano et al., 2018), mediante estudios y análisis de tiempo y tareas para eliminar acciones innecesarias, maximizando la eficiencia (Taylor, 1911). Los trabajadores eran seleccionados en función de sus habilidades y siguiendo métodos previamente establecidos, para ejecutar sus tareas de la manera más eficiente, (Selimović, 2022). Los trabajadores recibían una remuneración e incentivos económicos si cumplían o superaban los estándares de rendimiento establecidos (Taylor, 2003).

1.2.2.3. Teoría del desempeño laboral según Campbell (1993)

Este modelo se originó a partir de una investigación en el ejército en los EE. UU. en el siglo XX, donde se requería una medición integral del desempeño (Bautista et al., 2020). Esta teoría distingue el desempeño del trabajador de otros aspectos como la productividad o los resultados, y se enfoca en las conductas observables y medibles que contribuyen a los objetivos de la organización (Salgado & Cabal, 2011), por lo que incorporo 8 elementos del desempeño laboral, estos elementos son: dominio de tareas específicas, habilidades en tareas no específicas, comunicación, disciplina personal, rendimiento en equipo, supervisión y administración (Koopmans et al., 2014). Este modelo es un pilar teórico para determinar el desempeño y formular estrategias organizacionales (Bautista et al., 2020).

1.2.2.3.1. Dimensiones del desempeño laboral

La teoría de Campbell plantea que el desempeño no se limita a la realización de tareas básicas, abarca diversas dimensiones que influyen en el desempeño general del trabajador (Campbell & Wiernik, 2015). La medición del desempeño laboral permite determinar si se

necesitará capacitación, nuevas políticas, además, de encontrar los fallos en el diseño del puesto y problemas de los colaboradores (Akinbowale et al., 2014). El “Individual Work Performance” (IWPQ) fue desarrollado como una herramienta que mide el desempeño en el trabajador a nivel individual, su estructura guarda relación con la teoría de Campbell, ya que aborda las dimensiones claves del desempeño (Koopmans et al., 2014).

Desempeño en la tarea: se refiere a la capacidad del trabajador para planificar su trabajo, optimizar su planificación, tener en mente los resultados a lograr, separar los asuntos principales de los secundarios y realizar el trabajo bien con mínimo tiempo y esfuerzo (Koopmans et al., 2014). Los siguientes indicadores reflejan eficiencia y calidad con la que un empleado realiza sus tareas principales:

Tabla 3

Indicadores del Desempeño en la Tarea

Calidad del trabajo	Capacidad de realizar tareas con eficacia y cumpliendo los estándares establecidos.
Planificación y organización del trabajo	Estructurar las tareas de manera eficiente estableciendo plazos y recursos necesarios.
Orientación a resultados	Alcanzar los objetivos establecidos demostrando compromiso con los resultados.
Priorización del trabajo	Identificar las tareas más importantes, optimizándolos tiempos y recursos.

Nota. Elaborada en base a Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators.

Desempeño contextual: implica acciones voluntarias para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, más allá del puesto de trabajo. Incluye asumir responsabilidades adicionales, iniciar nuevas tareas por iniciativa propia, aceptar tareas desafiantes, mantenerse actualizado con conocimientos y habilidades laborales, proponer soluciones creativas y participar activamente en reuniones de trabajo (Koopmans et al., 2014). Los indicadores clave que contribuyen al entorno organizacional, más allá de las tareas específicas se presentan a continuación:

Tabla 4

Indicadores del Desempeño Contextual

Iniciativa	Capacidad de proponer ideas y soluciones sin necesidad de ser solicitado.
Asumir tareas desafiantes	Capacidad para aceptar trabajos con un nivel de complejidad superior a lo habitual.
Conocimientos actualizados	Grado en que el colaborador posee información, métodos y prácticas en su área profesional.
Habilidades actualizadas	Capacidad práctica y técnica para aplicar destrezas laborales eficaces en el desarrollo de sus funciones.
Creatividad	Capacidad de generar ideas innovadoras y soluciones originales.
Resiliencia	Capacidad para adaptarse a situaciones de estrés o adversidad en el entorno laboral.
Comunicación	Capacidad de transmitir información de manera clara.

Nota. Elaborada en base a Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators.

Comportamientos laborales contraproducente: son acciones voluntarias que afectan el bienestar de los miembros o de la organización. Evalúa aspectos como quejarse de asuntos sin importancia, hacer que los problemas parezcan más grandes de lo que son, enfocarse en los aspectos negativos en lugar de los positivos, hablar con colegas y personas externas a la organización sobre los aspectos negativos del trabajo (Koopmans et al., 2014).

Tabla 5

Indicadores de los Comportamiento Laborales Contraproducentes

Quejas innecesarias	Manifestaciones de insatisfacción o reclamos que no aportan soluciones.
Cometer errores a propósito	Acción de realizar tareas de forma incorrecta a propósito.
Negatividad	Actitud pesimista que afecta el clima laboral.
Acciones que dañen a compañeros	Incluye comportamientos que perjudiquen intencionalmente a los miembros del equipo.
Acciones que dañen a la institución	Acciones que perjudiquen directa o indirectamente a la empresa.

Nota. Elaborada en base a Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators.

1.3. Relación entre la motivación y el desempeño laboral

La motivación y desempeño laboral están relacionados, ya que la motivación actúa como un impulsor clave que lleva a los empleados a trabajar de forma más eficaz y eficiente (Pilligua & Arteaga, 2019). Trabajadores debidamente motivados se comprometen más con sus objetivos e

incrementando su calidad de su trabajo (Chrissy et al., 2022). La falta de motivación provoca una reducción de desempeño, afectando negativamente el rendimiento de la organización (Robescu & Iancu, 2016).

Diversos autores han analizado la relación entre motivación y desempeño laboral. A nivel internacional, Bayser (2022) encontró que una mayor motivación se asocia con un mejor desempeño. Cenepo-Cabanillas & Gonzalez-Sulca (2023) identificaron que la motivación intrínseca y extrínseca influyen positivamente en como los empleados realizan sus actividades y se relacionan en el entorno laboral. En el contexto ecuatoriano, Tacuri-Palaguachi & Orbe-Guaraca (2021), evidenciaron una relación positiva del desempeño laboral y una alta motivación en los trabajadores. Castillo (2021) determinando una correlación positiva entre los factores motivacionales como el reconocimiento, la remuneración y la capacidad, y el rendimiento de los docentes.

CAPÍTULO 2: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo de investigación

El tipo de enfoque que se aplicó en la investigación es cuantitativo, mediante la recolección, análisis e interpretación de datos que permita conocer la influencia de la motivación en el desempeño de los colaboradores del GAD Municipal de Urcuquí, a fin de determinar el tipo de motivación que tienen a través de datos numéricos y estadísticos. Del Canto & Silva (2013) lo define como un método estructurado de recopilación y análisis de datos para responder a las preguntas de investigación o comprobar las hipótesis que se han planteado, mediante el uso de herramientas estadísticas, para de esta manera cuantificar la recopilación y análisis de datos.

El alcance de la investigación fue descriptivo-correlacional, debido a que se identificaron características específicas y generales de las variables, para de esta manera poder deducir si existe relación entre la motivación y el desempeño de los colaboradores del GAD. El alcance descriptivo permitió recolectar datos y especificar las características o propiedades de las variables, dimensiones o componentes del problema a investigar. Además, el enfoque correlacional evidenció si existe relación entre las dos variables (Hernández Sampieri et al., 2014).

El método empleado fue el deductivo ya que se partió de la conceptualización de las variables motivación y desempeño apoyándose en bases teóricas, para aplicarlas al contexto particular del GAD Municipal de Urcuquí. Para Rodríguez & Pérez (2017) este método se basa en llegar a lo particular iniciando con la generalización del tema, basándose en leyes o principios.

El método documental comenzó con la recopilación de información en libros digitales, artículos científicos y otros documentos sobre la variables independiente y dependiente. Este tipo

de investigación se emplea para recopilar y seleccionar información de diversas fuentes bibliográficas de los temas de investigación (Peña, 2022).

2.2. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica empleada en el desarrollo del estudio fue la encuesta, que consiste en la obtención de datos de interés sociológico mediante un sistema de preguntas aplicados a todas las unidades de estudio que conforman un universo (Casas et al., 2003). El cual se aplicó mediante un censo a los empleados del área administrativa del GAD Municipal para recabar información sobre sus estado actual y características en relación con las variables de estudio.

Como instrumento para evaluar las variables en estudio se utilizó el cuestionario, que, a criterio de Medina et al. (2023) esta herramienta tiene como finalidad recopilar datos cuantificables de forma ordenada, sistémica y objetiva.

Para la medición de la variable motivación se usó el instrumento realizado por Lundberg et al. (2009), el cual fue adaptado por Sobaih & Hasanein (2020), conformado de un cuestionario con 19 preguntas divididas en 2 dimensiones que fueron: factores higiénicos y factores motivacionales. Para la variable desempeño laboral, se tomó el instrumento denominado “Individual Work Performance” (IWPQ) realizado por Koopmans et al. (2014) y adaptado al español por Gabini & Salessi (2016), integrado de un cuestionario con 16 preguntas divididas en 3 dimensiones: desempeño en la tarea y contextual y comportamientos contraproducentes. Cada ítem se conformó mediante una escala de Likert entre 1 y 5 puntos, considerando a las opciones nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

2.3. Hipótesis de investigación

En el presente estudio, se emplean dos hipótesis con el fin de comprobar la relación entre las variables motivación y desempeño laboral en los empleados del GAD Municipal de Urququí.

- **Hipótesis alternativa**

H1: Existe relación entre la motivación y desempeño laboral en los empleados del GAD Municipal de Urququí.

La hipótesis alternativa determina que a mayor nivel de motivación, mayor será el nivel de desempeño de los empleados.

- **Hipótesis nula**

H0: No existe relación entre la motivación y desempeño laboral en los empleados del GAD Municipal de Urququí.

La hipótesis nula plantea que cualquier nivel de desempeño laboral no está relacionado con el tipo de motivación presente en los empleados.

2.4. Matriz de operacionalización de variables



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MATRIZ DE RELACIÓN U OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD LABORAL



FACAE

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems encuesta	Técnica	Instrumento	Público
Analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores del GAD Municipal de Urcuquí.	1. Identificar los tipos de motivación y su aplicación en los trabajadores del GAD Municipal de Urcuquí. 2. Medir los niveles de desempeño laboral en las diferentes áreas del GAD Municipal de Urcuquí. 3. Determinar la correlación entre los niveles de motivación e índices de desempeño laboral de los trabajadores.	Motivación Laboral	Factores Higiénicos	Política de la organización	1	Encuesta	Variable 1: Motivación Laboral Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autores: Christine Lundberg, Anna Gudmundson y Tommy D. Andersson. Año: 2008 Adaptado por: Sobaih & Hasanein (2020) Escala de valores: Likert 1: Nunca // 2: Casi nunca// 3: A veces// 4: Casi siempre// 5: Siempre	Empleados
					2			
				Relación con los compañeros	3			
					4			
				Seguridad laboral	5			
					6			
					7			
				Relación con los supervisores	8			
					9			
				Salario	10			
					11			
				Condiciones de trabajo	12			
			Factores Motivacionales	Logro	13			
				Crecimiento	14			
					15			
				Trabajo en sí	16			
					17			
				Reconocimiento	18			
				Responsabilidad	19			

		Desempeño Laboral	Desempeño en la tarea	Planificación y organización del trabajo	1	Encuesta	Variable 2: Productividad Laboral Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario Autores: Koopmans, Bernaards, Hildebrandt y van der Beek. Año: 2014 Adaptado por: Gabini & Salessi (2016) Escala de valores: Likert 1: Nunca // 2: Casi nunca// 3: A veces// 4: Casi siempre// 5: Siempre	Empleados	
					Orientación a resultados				2
					Priorización del trabajo.				3
					Calidad del trabajo				4
			Desempeño Contextual	Iniciativa	5				
				Asumir Tareas Desafiantes	6				
				Conocimientos Actualizados	7				
				Habilidades Actualizadas	8				
				Creatividad	9				
				Resiliencia	10				
			Comportamientos Laborales Contraproducentes (valoración negativa)	Comunicación	11				
				Quejas innecesarias	12				
				Cometer errores a propósito	13				
				Excesiva negatividad.	14				
				Acciones que dañen a compañeros de trabajo.	15				
				Acciones que dañen a la organización.	16				

2.5. Participantes

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Urcuquí se creó el 9 de febrero de 1984 con el objetivo de administrar y gestionar el desarrollo local, promoviendo el bienestar de la ciudadanía del cantón en general, con un enfoque especial en los grupos de atención prioritaria. Presta diversos servicios que abarcan desde servicios básicos e infraestructura, hasta atención social, cultural, deportiva, económica, planificación territorial y gestión institucional, muchos de ellos en coordinación con otras entidades gubernamentales y actores locales. La población estuvo conformada por el total de empleados que laboran en el área administrativa del GAD Municipal de Urcuquí, con un número total de 77 colaboradores, divididos de la siguiente manera:

Tabla 6

Número de Empleados por Departamentos

Dptos.	Número de empleados
Dirección Administrativa	15
Dirección Financiera	9
Registro de la Propiedad y Mercantil	4
Dirección de Desarrollo Social	13
Dirección de Planificación	15
Dirección de Gestión Ambiental y Minas	6
Dirección de Obras Publicas	4
Agua Potable y Alcantarillado	6
Procuraduría Síndica	1
Secretaría General	4
Total	77

2.6. Procedimiento y análisis de datos

La encuesta tuvo como propósito recopilar información sobre el tipo y nivel de motivación presentes en cada uno de los departamentos del área administrativa de la institución, y su incidencia en el desempeño laboral. Se considero la “motivación” como variable independiente con el propósito de identificar los tipos de motivación y su aplicación en los empleados. Como variable dependiente se consideró el “desempeño laboral” con el objetivo de medir los niveles de desempeño laboral en las diferentes áreas de la institución. La evaluación y medición del desempeño permite establecer una relación clara entre los niveles de motivación de los empleados y su compromiso en el trabajo, facilitando así la formulación de propuestas de mejora específicas de cada área de la institución.

Para la obtención de la información se utilizó la técnica de la encuesta, mediante el cuestionario el cual fue aplicados a 77 empleados del área administrativa del GAD Municipal de Urcuquí, mediante Microsoft Forms. El censo se realizó de manera personal, el medio de acceso fue por Código QR impreso y enlace compartido a través de WhatsApp. Para el análisis de datos se utilizó el software SPSS versión 26, el cual permitió gestionar, analizar e interpretar datos cuantitativos. Una vez recolectada la información, los datos fueron codificados, asignando valores numéricos a las respuestas según la escala tipo Likert. Posteriormente, se aplicaron estadísticos descriptivos (frecuencias, porcentajes, medias y desviación estándar) con el objetivo de caracterizar y describir las variables motivación y desempeño laboral e identificar patrones de cada dimensión evaluada.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente de Cronbach, el cual indica una excelente consistencia interna entre los ítems. Los resultados obtenidos mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov determinó que hay evidencia estadística

significativa para afirmar que la variable motivación tiene una distribución normal. Por otra parte, la variable desempeño laboral no sigue una distribución normal. El coeficiente de Spearman permitió conocer que existe una correlación positiva moderada entre las variables.

Se aplicó una encuesta al director administrativo con el objetivo de obtener una evaluación institucional de los niveles de desempeño laboral en los departamentos del GAD. Esta información permitió comparar la información de los empleados con la percepción de un superior inmediato, lo brindo un análisis más objetivo.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo expone los resultados estadísticos de la investigación sobre la relación entre la motivación y desempeño laboral en el GAD Municipal de Urcuquí. Para la baremación de las dimensiones y variables se utilizó la escala de medición por intervalos, la cual permite representar magnitudes con la propiedad de igualdad de la distancia entre puntos de escala de la misma amplitud (Orlandoni, 2010). En primer lugar, se presenta el análisis de la información sociodemográfica de los empleados encuestados; posteriormente se desarrolla la interpretación y discusión de los datos recolectados, considerando las dimensiones de las variables motivación y desempeño laboral.

3.1. Información demográfica

Tabla 7

Datos Demográficos

Información Demográfica		Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	44	57,1%
	Masculino	33	42,9%
Edad	Jóvenes (25-29 años)	5	6,5%
	Adultos (30-64 años)	72	93,5%
Etnia	Mestiza/o	72	93,5%
	Indígena	3	3,9%
	Blanca/o	1	1,3%
	Montubia/o	1	1,3%
Estado civil	Casada/o	31	40,3%
	Soltera/o	30	39%
	Divorciada/o	13	16,9%
	Unión de hecho	2	2,6%
	Separada/o	1	1,3%
Nivel Educativo	Bachillerato	4	5,2%
	Educación Superior	55	71,4%
	Posgrado	18	23,4%
Años laborando en la institución	Menos de 1 año	8	10,4%
	1-10 años	32	41,6%

11-20 años	25	32,5%
21-30 años	8	10,4%
Más de 30 años	4	5,2%

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta SPSS v26.

La tabla 7 muestra la información sociodemográfica de los empleados de los distintos departamentos que conforman la institución, con un total de 77 trabajadores. La mayoría de encuestados tiene un nivel educativo superior seguido de posgrado, destacándose el género femenino, conformado por adultos entre 30 a 64 años, lo que significa que los departamentos cuentan con personal con habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente. Además, el 47% de los empleados trabajan más de 10 años dentro de la institución, desarrollando experiencias y rutinas efectivas que les permiten mantener y aplicar estrategias enfocadas al crecimiento y mejora de procesos para aumentar la calidad de sus servicios.

3.2. Análisis de fiabilidad

Para conocer la confiabilidad de los datos estadísticos se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual permite evaluar la consistencia interna entre los ítems, tal como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Coefficiente Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	35

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta SPSS v26

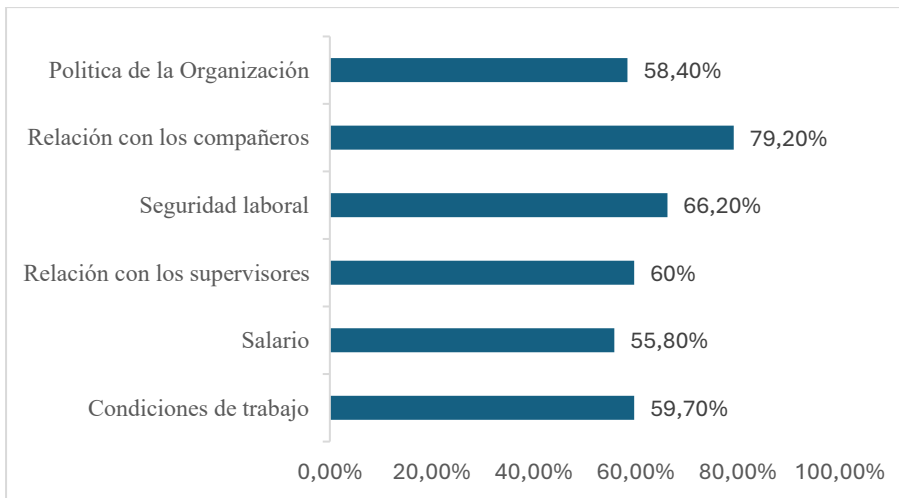
Este resultado demuestra un nivel de consistencia interna muy alta, lo cual respalda la validez y precisión del instrumento utilizado en esta investigación, por lo tanto, se puede afirmar que los datos obtenidos son confiables y válidos para llevar a cabo el análisis y discusión de las variables.

3.3. Motivación laboral

Los factores higiénicos representan un componente esencial del entorno laboral, su ausencia o deficiencia puede producir insatisfacción y descontento organizacional, afectando negativamente el desempeño laboral de los empleados (Foncubierta & Sánchez-Montero, 2019). La Figura 1 informa los resultados de la percepción y aplicación de los Factores Higiénicos en los empleados del GAD Municipal de Urququí. El análisis de los indicadores se realiza de acuerdo al grado de puntuación obtenido; de mayor a menor.

Figura 1

Factores Higiénicos



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta Microsoft Excel.

La relación con compañeros es muy importante para el funcionamiento institucional, ya que influye directamente en la comunicación interna, el trabajo en equipo y la solución de conflictos (Sachau, 2007). Un nivel del 79,20% refleja un ambiente laboral caracterizado por la colaboración y una cultura organizacional con relaciones laborales estables y colaborativa. Galiano-Coronil & Blanco-Moreno (2024) sostienen que las relaciones interpersonales positivas son un predictor clave de la satisfacción y retención del personal, además, un entorno de apoyo social entre compañeros reduce el estrés ocupacional y aumenta la productividad.

La percepción de seguridad laboral implica estabilidad en el puesto, contratos permanentes y la ausencia de temor a despidos arbitrarios (Muñoz & Dossman, 2024). Este resultado (66,20%) sugiere que gran parte de los empleados se sienten seguros respecto a su permanencia dentro de la institución, sin embargo, un porcentaje importante podría estar experimentando incertidumbre. Gómez et al. (2021) indican que la seguridad laboral es esencial para construir un compromiso organizacional sólido, los trabajadores con percepción de seguridad presentan mayor satisfacción, menor rotación y desempeño más estable.

La relación con supervisores tiene gran impacto emocional y funcional en los trabajadores, ya que influye en la asignación de tareas, retroalimentación, confianza y desarrollo profesional (Pingo & Siancas, 2022). Los empleados demuestran una relación positiva con sus supervisores (60%), con fortalezas en la comunicación, reconocimiento y resolución de conflictos. Bustamante-Gutiérrez & Pico-Gutiérrez (2025) indican que supervisores que involucren la participación y comunicación, eleva el nivel satisfacción de los trabajadores.

Las condiciones laborales son los recursos disponibles y espacios adecuados para el bienestar de los empleados (Pingo & Siancas, 2022). La valoración del 59,70% indica que la institución brinda un ambiente físico adecuado para el desarrollo de actividades. El agradable

ambiente de trabajo y la comodidad para desempeñar bien sus funciones son elementos cruciales dentro del GAD para la satisfacción y mejor rendimiento de los empleados. Al igual que con la relación con los supervisores, esto sugiere que, si bien son aceptables para la mayoría, se puede mejorar o abordar las inquietudes del 40,3% de los empleados. Rodríguez (2021) destaca que un entorno físico adecuado reduce el ausentismo, mejora la salud ocupacional y aumenta el rendimiento.

Las políticas de la organización es la percepción sobre las, normas, políticas y procesos administrativos (Pingo & Siancas, 2022). El 58,40% indica que las políticas institucionales y capacitaciones sobre normas y reglamentos relacionados con el puesto de trabajo son percibidas como fortalezas en la institución. La aplicación de las políticas debe ser de forma transparente y equitativa, para mantener la percepción positiva. Peralta-Vera & Parra-Fonseca (2024) evidenciaron que baja valoración refleja la falta de transparencia o poca participación del personal en la toma de decisiones, afectando la confianza institucional y la motivación.

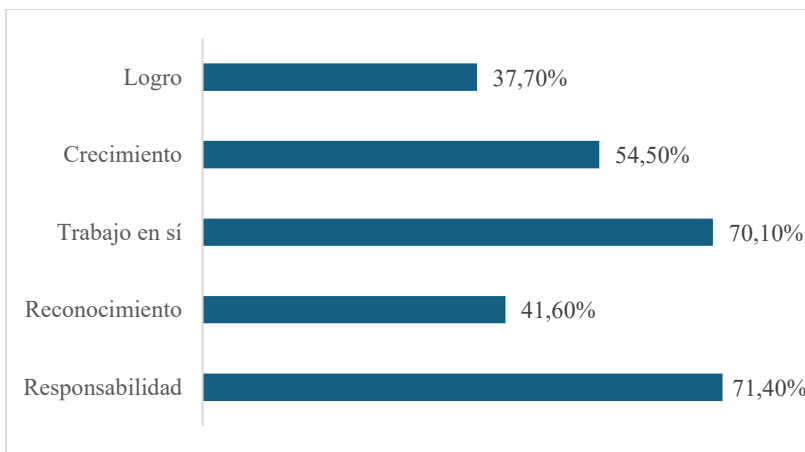
El salario es la compensación que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios (Pingo & Siancas, 2022). En el sector público, los salarios están regulados por escalas establecidas a nivel nacional lo que puede limitar el reconocimiento económico individual, además, la percepción de este puede variar según la carga laboral. Los empleados reconocen la estabilidad de ingresos (55,80%), pero consideran que la remuneración no compensa las actividades que realizan a diario. Sevilla (2020) demostró que una baja valoración sobre el salario reduce el compromiso con la organización, especialmente en el sector público, donde las oportunidades de aumento de la remuneración son limitadas.

Factores Motivadores

La Figura 2 presenta cinco factores Motivadores o Intrínsecos que impulsan la motivación en el trabajo. Los porcentajes indican el nivel percibido por los empleados para cada factor.

Figura 2

Factores Motivacionales



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta Microsoft Excel.

La responsabilidad representa la autonomía y el poder de decisión que tiene el trabajador sobre sus tareas, lo cual fortalece su sentido de compromiso y pertenencia (Sayes & Docente, 2017). El alto porcentaje (71,40%) indica que los empleados sienten que tienen autonomía y responsabilidad en la realización de sus actividades. Esto está vinculado al control que tienen los empleados al desempeñar sus funciones donde se requiere toma de decisiones continuas sin supervisión constantes, además de que son tomados en cuenta en las decisiones que afectan su trabajo, lo que fomenta la sensación de responsabilidad y genera una alta motivación intrínseca. Según Mussagulova et al. (2023), la percepción de autonomía en el sector público está directamente relacionada con el aumento de desempeño individual y la eficiencia institucional.

El trabajo en sí se refiere al grado en el que el contenido del trabajo es interesante, variado, desafiante y significativo para el empleado (Sayes & Docente, 2017). Este resultado (70,10%) revela que los empleados encuentran sentido y satisfacción en las actividades que realizan. Las tareas asignadas resultan emocionantes al ser retadoras, variadas y alineadas a la vocación del servicio. Un estudio de Carreño (2024) concluyó que un alto nivel de autoridad y reducir actividades repetitivas y burocráticas ayuda a mantener esta percepción positiva, influyendo positivamente en la motivación.

El crecimiento son las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización (Sayes & Docente, 2017). El 54,5% indica que las oportunidades de crecimiento no son suficientemente accesibles o equitativas por todos los empleados. La posibilidad de aprender nuevas habilidades y avanzar en la carrera impulsa la motivación, esto es crucial en el sector público, donde las oportunidades de crecimiento son limitadas (Gaibor, 2024).

El reconocimiento implica el valor del esfuerzo explícito que recibe un trabajador por su buen desempeño, puede ser verbal, económico o simbólico (Sayes & Docente, 2017). El bajo porcentaje (41,6%) refleja que los empleados no se sienten adecuadamente valorados por su esfuerzo, esta falta puede generar desmotivación, insatisfacción e incluso rotación del personal, a pesar de que otros factores motivacionales sean positivos. Vasquez & De La Torre (2025) concluyeron que el reconocimiento frecuente y personalizado potencia el rendimiento individual y refuerza la identidad organizacional.

El logro se refiere a la percepción del trabajador sobre si ha alcanzado sus metas y ha tenido éxito en sus tareas (Sayes & Docente, 2017). El logro es el factor motivacional menor valorado (37,7%) entre los empleados, lo que evidencia que una mayoría de empleados no siente que sus esfuerzos estén generando resultados visibles, debido a procesos repetitivos, con poco

control sobre los resultados, además, la falta de sistemas de evaluación por desempeño contribuye a que no se reconozca ni se midan los logros individuales o de equipo. Flores et al. (2025) concluyeron que, en instituciones públicas, donde los procesos pueden ser largos y burocráticos, es frecuente que los empleados no perciban el impacto de su trabajo, lo que reduce la motivación relacionada con el logro.

3.3.1. Tipo de motivación presente en los empleados

Tabla 9

Nivel General de Motivación Laboral

<i>Nivel</i>	<i>F. Higiénicos</i>		<i>F. Motivacionales</i>		<i>Motivación Laboral</i>	
	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Nivel Bajo</i>	2	2,6	4	5,2	2	2,6
<i>Nivel Medio</i>	30	39	37	48,1	34	44,2
<i>Nivel Alto</i>	45	58,4	36	46,8	41	53,2
<i>Total</i>	77	100	77	100	77	100

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta SPSS v26.

Los resultados del análisis indican que el GAD Municipal de Urcuquí cuenta con una fuerza laboral con un nivel general de motivación alto representado por el 53,2%. Se pudo identificar que en los empleados está presente principalmente la motivación extrínseca con un 58,4%, seguida de la motivación intrínseca con un 46,8%.

El alto nivel en los factores higiénicos (extrínsecos) significa que la mayoría de los empleados no experimentan insatisfacción a causa de los factores con mejor valoración como la “relación con compañeros” y “seguridad laboral”, lo que contribuye fuertemente a la percepción positiva. (Pilatasig-Gavilanes & Basantes-Avalos, 2025) evidenciaron que en un entorno donde

las relaciones son buenas y hay estabilidad laboral, reduce la probabilidad de insatisfacción. Los factores motivacionales (intrínsecos) como la “responsabilidad” y el “trabajo en sí”, son los verdaderos generadores de motivación y compromiso, lo que influye positivamente en la motivación general. Ayón-Ponce et al. (2021) manifiestan que la autonomía y el trabajo en sí son pilares fundamentales para la motivación y el compromiso.

El grupo ubicado en el nivel medio de motivación representa el segmento más crítico desde el punto de vista gerencial. Se podría decir que su motivación es inestable, influenciada tanto por factores extrínsecos e intrínsecos. De acuerdo con Alvarez (2020), la ausencia de crecimiento personal y una relación estable y positiva con los supervisores puede afectar la motivación. Teodosio (2021) señala que las condiciones físicas y del entorno laboral, si no son adecuadas, inciden en la satisfacción laboral. Por otra parte, Palacios-Serna et al. (2024) evidenciaron que el reconocimiento por el desempeño laboral es un principio gerencial que fomenta la motivación.

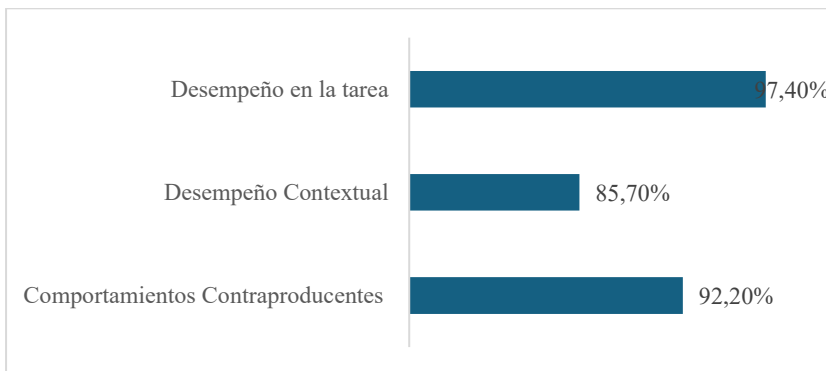
El nivel bajo de motivación (2,6%) no debe subestimarse, un pequeño grupo desmotivado puede afectar negativamente en clima laboral. Investigaciones de Franco-Mendoza & Hidalgo-Angulo (2025) señalan que la falta de una remuneración justa influye en la insatisfacción y desmotivación de los trabajadores. Políticas consideradas como injustas pueden generar frustración y desmotivación (Alcívar-Martínez et al., 2023). Además, cuando los empleados sienten que sus esfuerzos no son valorados y no están logrando sus metas, su motivación disminuye (Saavedra, 2020).

3.4. Desempeño laboral

El desempeño laboral permite evaluar la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas, relacionado con el cumplimiento de objetivos organizacionales y la calidad en la prestación de servicios (Dueñas & Moreno, 2024). El cuestionario Individual Work Performance es una herramienta que permite medir el desempeño laboral de cada empleado (Koopmans et al., 2014). La tabla 3 evidencia el nivel de desempeño de los empleados del GAD Municipal de Urcuquí.

Figura 3

Dimensiones del Desempeño Laboral



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta Microsoft Excel.

El desempeño en la tarea se refiere al grado en que un empleado cumple de manera efectiva con las responsabilidades de su puesto, incluye la ejecución directa de tareas específicas, cumplimiento de metas, calidad del trabajo realizado y eficiencia en el uso de recursos (Koopmans et al., 2014). El 97,40% indica que la mayoría de los empleados cumplen de forma efectiva sus responsabilidades laborales, demostrando un alto compromiso con sus tareas. Este porcentaje sugiere un clima organizacional en el que las metas individuales están claramente definidas, los recursos son adecuados y los empleados poseen las competencias necesarias para

desarrollar su trabajo de manera efectiva. De acuerdo con Cenepo-Cabanillas & Gonzalez-Sulca (2023) un mayor nivel de motivación se asocia con un incremento en el logro de los objetivos, un desempeño más eficiente en las tareas asignadas y una mejor relación interpersonal entre los colaboradores.

El desempeño contextual engloba comportamientos voluntarios que contribuyen al buen funcionamiento del entorno del trabajo (Koopmans et al., 2014). Este resultado (85,70%) indica que los empleados tienen un nivel elevado de comportamiento organizacional, más allá de sus funciones formales. Este porcentaje sugiere iniciativa, asumir tareas desafiantes, conocimientos y habilidades actualizadas y soluciones creativas, lo cual fortalece la cultura institucional y al cumplimiento de objetivos. Según Alarcón (2022) señala que la motivación no solo incentiva el cumplimiento de los objetivos de la organización, sino que también fomenta el compromiso, promoviendo conductas orientadas a la mejora continua y a la generación de experiencias memorables para el cliente.

Los comportamientos contraproducentes son aquellas acciones laborales que afectan negativamente a la organización (Koopmans et al., 2014). Dado que esta dimensión se califica inversamente (valoración negativa), un 92,2% representa un nivel bajo de conductas perjudiciales, lo cual es altamente positivo. Esta dimensión contempla quejas innecesarias, cometer errores a propósito, acciones que dañen a la organización y compañeros. Aunque la valoración es positiva, es importante tomar acciones correctivas puesto que incluso niveles bajos de comportamientos contraproducentes pueden afectar el clima laboral, la reputación institucional y el desempeño colectivo. Tuya-Ramírez et al. (2025) sugieren que una adecuada gestión del talento humano junto con altos niveles de motivación contribuye a reducir la incidencia de comportamientos contraproducentes por parte de los empleados dentro de la organización.

3.4.1. Nivel de desempeño laboral

Tabla 10

Nivel de Desempeño Laboral por Departamentos

		Desempeño Laboral		Total
		Nivel Medio	Nivel Alto	
Dirección	Recuento	4	11	15
Administrativa	% del total	5,2%	14,3%	19,5%
Dirección Financiera	Recuento	2	7	9
	% del total	2,6%	9,1%	11,7%
Registro de la Propiedad y Mercantil	Recuento	0	4	4
	% del total	0,0%	5,2%	5,2%
Dirección de Desarrollo Social	Recuento	0	13	13
	% del total	0,0%	16,9%	16,9%
Dirección de Planificación	Recuento	0	15	15
	% del total	0,0%	19,5%	19,5%
Dirección de Gestión Ambiental y Minas	Recuento	0	6	6
	% del total	0,0%	7,8%	7,8%
Dirección de Obras Publicas	Recuento	0	4	4
	% del total	0,0%	5,2%	5,2%
Agua Potable y Alcantarillado	Recuento	0	6	6
	% del total	0,0%	7,8%	7,8%
Procuraduría Síndica	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	1,3%	1,3%
Secretaría General	Recuento	0	4	4
	% del total	0,0%	5,2%	5,2%
Total	Recuento	6	71	77
	% del total	7,8%	92,2%	100,0%

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta SPSS v26.

Los resultados indican altos niveles de desempeño laboral, así como una baja incidencia de comportamientos contraproducentes. Este escenario sugiere que el entorno organizacional actual en el GAD Municipal de Urcuquí está brindando condiciones adecuadas para fomentar tanto la motivación intrínseca como extrínseca, lo cual influye directamente en el desempeño general de los empleados. Por otra parte, la existencia de un 7,8% indica una mínima proporción de trabajadores con desempeño aceptable, pero con oportunidades de mejora, para evitar un descenso en el rendimiento general o contagio de desmotivación al resto del equipo.

Esta tendencia positiva está alineada con el alto nivel de motivación laboral, lo que refleja una clara relación entre factores extrínsecos e intrínseca y el rendimiento (Cenepo-Cabanillas & Gonzalez-Sulca, 2023). Departamentos como “registro de la propiedad”, “desarrollo social”, “planificación” etc., presentan niveles altos de desempeño. Por otra parte, áreas como la “dirección administrativa” y “financiera” presentan nivel medio, ocasionado por la naturaleza rutinaria de algunas actividades administrativas.

3.5. Evaluación institucional del desempeño laboral

La encuesta aplicada al director de talento humano del GAD Municipal de Urcuquí con el objetivo de obtener una evaluación institucional del desempeño de cada departamento permitió comparar la valoración directiva con los resultados obtenidos de los empleados. Se identificó diferencias entre la evaluación administrativa y del personal.

Tabla 11*Nivel de Desempeño Laboral por Departamentos*

		<i>Desempeño Laboral</i>		<i>Total</i>
		<i>Nivel Medio</i>	<i>Nivel Alto</i>	
<i>Dirección Administrativa</i>	<i>Recuento</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
	<i>%</i>	<i>0,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Dirección Financiera</i>	<i>Recuento</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
	<i>%</i>	<i>100,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Registro de la Propiedad y Mercantil</i>	<i>Recuento</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
	<i>%</i>	<i>0,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Dirección de Desarrollo Social</i>	<i>Recuento</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
	<i>%</i>	<i>100,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Dirección de Planificación</i>	<i>Recuento</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
	<i>%</i>	<i>0,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Dirección de Gestión Ambiental y Minas</i>	<i>Recuento</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
	<i>%</i>	<i>0,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Dirección de Obras Publicas</i>	<i>Recuento</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
	<i>%</i>	<i>0,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Agua Potable y Alcantarillado</i>	<i>Recuento</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
	<i>%</i>	<i>0,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Procuraduría Síndica</i>	<i>Recuento</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
	<i>%</i>	<i>0,0%</i>	<i>100,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Secretaria General</i>	<i>Recuento</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
	<i>%</i>	<i>100,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>100,0%</i>
<i>Total</i>	<i>Recuento</i>	<i>3</i>	<i>7</i>	<i>10</i>
	<i>%</i>	<i>30,0%</i>	<i>70,0%</i>	<i>100,0%</i>

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta SPSS v26.

La Tabla 11 sugiere una percepción institucional positiva respecto al rendimiento de estas áreas. Sin embargo, el 30% de desempeño medio indica que hay vulnerabilidad que los directivos deben considerar. En áreas como la Dirección Financiera y Dirección de Desarrollo social fueron calificadas con un nivel medio, contrastando con la percepción de los empleados, donde estas mismas áreas tuvieron una valoración de nivel alto. La diferencia entre niveles de desempeño entre ambas valoraciones sugiere la necesidad de implementar indicadores de desempeño que incluya criterios homogéneos para empleados y directivos.

3.6. Prueba de normalidad

Tabla 12

Prueba de Normalidad por Dimensiones

Dimensiones	Código	(p) Test Normalidad Kolmogorov-Smirnov	Resultado	Prueba para correlacionar	Coefficiente de correlación
Factores Higiénicos	FH	,200	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
Factores Motivacionales	FM	,200	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
Desempeño en la tarea	DT	,000	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman
Desempeño Contextual	DC	,000	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman
Comportamientos Contraproducentes	CC	,000	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta SPSS V26.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov permite determinar si una muestra sigue una distribución paramétrica o no paramétrica (Luzuriaga et al., 2023). Es útil para evaluar la normalidad de los datos de muestras grandes ($n > 50$) y ayuda en la toma de decisiones sobre el tipo de correlación a usar.

- Si $p > 0,05$ indica que los datos tienen distribución normal y no se rechaza la hipótesis nula.
- Si $p < 0,05$ indica que los datos no tienen distribución y se rechaza la hipótesis nula.

En la tabla 12 los factores higiénicos y motivacionales presentan p-valores superiores a 0,05, comprobando que los datos siguen una distribución normal. Sin embargo, los indicadores desempeño en la tarea, desempeño contextual y comportamientos contraproducentes tienen valores inferiores a 0,05, lo que indica que los datos no se distribuyen normalmente.

Tabla 13

Prueba de Normalidad por Variables

Variabes	Código	(p) Test Normalidad Kolmogorov-Smirnov	Resultado	Prueba para correlacionar	Coefficiente de correlación
Motivación Laboral	ML	,200	Se acepta Ho	Paramétrica	Pearson
Desempeño Laboral	DL	,002	Se rechaza Ho	No paramétrica	Spearman

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta SPSS v26.

Los resultados obtenidos mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov evidencian que en la variable motivación el valor $p=0.200$ es mayor que el nivel de significancia comúnmente utilizado $\alpha=0.05$, lo cual confirma que hay evidencia estadística significativa para afirmar que la variable motivación tiene una distribución normal. Por otra parte, dado que el valor $p= 0.002$ en la variable desempeño es menor que $\alpha=0.05$ se confirma que la variable desempeño laboral no sigue una distribución normal. Estos datos permiten determinar el uso de la correlación de Spearman debido a que la mayoría de las dimensiones no tienen distribución

normal, lo que permite mantener la rigurosidad metodológica con datos ordinales y no paramétricos.

3.7. Prueba de correlación

Para la verificación de la hipótesis de investigación se utilizó el coeficiente de Spearman, el cual es una prueba no paramétrica que mide la relación entre variables que no cumple el supuesto de normalidad en la distribución de los valores, permitiendo analizar y cuantificar los datos recopilados (Mendivelso, 2022).

Planteamiento de Hipótesis

- **H1:** Existe relación entre la motivación y desempeño laboral en los empleados del GAD Municipal de Urcuquí.
- **H0:** No existe relación entre la motivación y desempeño laboral en los empleados del GAD Municipal de Urcuquí

Tabla 14

Interpretación de Coeficiente de Correlación de Spearman

Valor de ρ	Significado
-0,91 a -1,00	Correlación negativa perfecta
-0,76 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,51 a -0,75	Correlación negativa considerable
-0,11 a -0,50	Correlación negativa media
-0,01 a -0,10	Correlación negativa débil
0,00	No existe correlación

0,01 a 0,10	Correlación positiva débil
0,11 a 0,50	Correlación positiva media
0,51 a 0,75	Correlación positiva considerable
0,76 a 0,90	Correlación positiva muy fuerte
0,91 a 1,00	Correlación positiva perfecta

Nota: Elaborado en base al artículo “Uso de la Correlación de Spearman en un Estudio Intervención en Fisioterapia” Mondragón (2014).

3.7.1. Correlación por dimensiones

Tabla 15

Correlación de Variables por Dimensiones

		<i>Desempeño Laboral</i>			
			<i>Desempeño en la Tarea</i>	<i>Desempeño Contextual</i>	<i>Comportamientos Contraproducentes</i>
			<i>Coficiente Spearman</i>	<i>Coficiente Spearman</i>	<i>Coficiente Spearman</i>
<i>Motivación Laboral</i>	<i>Factores Higiénicos</i>	<i>Coficiente Spearman</i>	<i>,444</i>	<i>,610</i>	<i>,449</i>
		<i>Sig. (bilateral)</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>
	<i>Factores Motivacionales</i>	<i>Coficiente Spearman</i>	<i>,275</i>	<i>,449</i>	<i>,286</i>
		<i>Sig. (bilateral)</i>	<i>,016</i>	<i>,000</i>	<i>,012</i>

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta SPSS v26.

La tabla 15 evidencia que los dos tipos de factores se correlaciona positivamente con el desempeño en la tarea, con correlaciones medias y significativas. Los factores higiénicos tienen una mayor influencia directa en esta dimensión, esto sugiere que condiciones externas como la relación con compañero y seguridad laboral están relacionadas con un mejor cumplimiento de funciones que los factores extrínsecos como el reconocimiento o el crecimiento personal. Por su

parte, Recuenco et al. (2022) destacaron que la motivación extrínseca es un componente vital y continuamente necesario para impulsar el cumplimiento de las responsabilidades individuales y el éxito organizacional.

La correlación entre la motivación extrínseca e intrínseca y desempeño contextual es media y considerable, ambos tipos de motivación actúan como impulsores del comportamiento organizacional positivo más allá de las tareas formales. Esta doble influencia destaca la importancia de combinar condiciones de trabajo estables con motivadores intrínsecos para fomentar un mayor compromiso organizacional. Pedraza (2020) vinculó las emociones positivas diarias con el compromiso laboral, el cual a su vez predice el desempeño laboral, es decir, al sentirse emocionalmente bien, los empleados están más inclinados a colaborar y apoyar activamente con sus compañeros.

Es importante tomar en cuenta la correlación positiva en los comportamientos contraproducentes, en la escala utilizada los valores altos indican menor incidencia de conductas contraproducentes. La correlación moderada indica que más motivación intrínseca y extrínseca se asocia con menor incidencia de conductas negativas. Chatzoglou et al. (2024) encontraron que un aumento en los factores motivacionales se asocia a un aumento significativo en el rendimiento laboral, lo que reduce las conductas negativas, elevando la eficacia y eficiencia organizacional.

3.7.2. Correlación entre motivación y desempeño laboral

Tabla 16

Correlación de Variables

		<i>Motivación</i>	<i>Desempeño</i>
<i>Motivación</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	1,000	,533**
	<i>Sig. (bilateral)</i>	.	,000
	<i>N</i>	77	77
<i>Desempeño</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	,533**	1,000
	<i>Sig. (bilateral)</i>	,000	.
	<i>N</i>	77	77

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta SPSS v26.

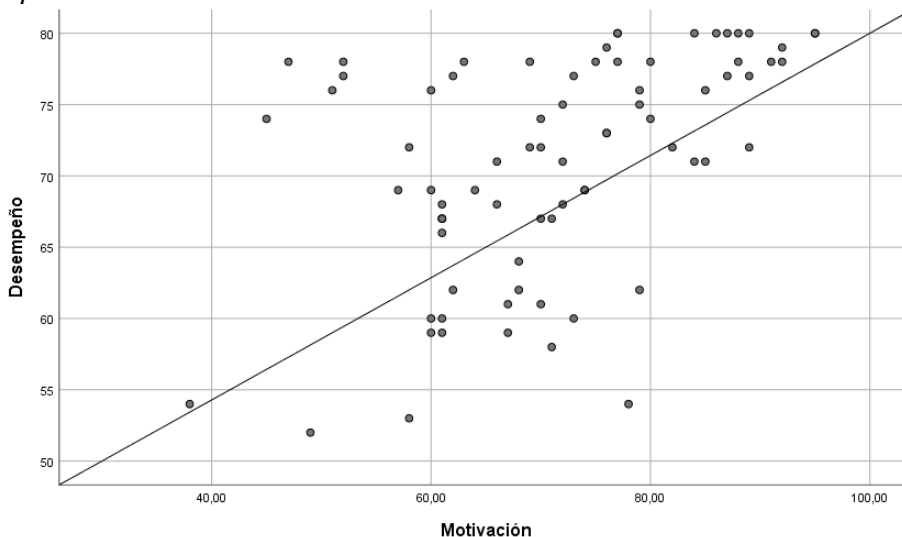
El índice de correlación evidenció que existe una correlación positiva considerable y estadísticamente significativa, representado mediante $r=0,533$ y un valor de $p=0,000$ que es menor que $0,05$ ($0,000 < 0,05$), para lo cual se acepta la hipótesis alternativa, confirmando la relación entre motivación y el desempeño laboral.

Estos resultados son coherentes y respaldan la hipótesis de investigaciones previas. A nivel internacional, el estudio realizado en el área de la salud por Guzmán-Narciso et al. (2020), evidenció que, al priorizar de los factores motivacionales, mayor es el nivel de desempeño laboral. En el área de la educación, Kishnani & Vargas (2023) ratifican que la motivación tiene una relación positiva moderada con el desempeño laboral. En la industria, Zapata et al. (2023) concluyeron que la motivación laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores. Además, en el sector cooperativo Leon et al. (2023) indicaron que existe una correlación positiva media, entre motivación y la productividad laboral.

En el contexto ecuatoriano, Vélez et al. (2023) obtuvieron como resultado la existencia de una relación directa entre variables, puesto que una disminución en la motivación dentro del ámbito laboral acarrea a un bajo desempeño en los docentes de educación. Otra investigación realizada en el sector de la salud por Palacios (2021), comprobó que la motivación laboral influye directamente en la productividad, mediante el coeficiente Pearson con un valor de 0.705. En el sector de la producción, Chávez (2021) destacó que la ausencia de estrategias motivacionales provoca insatisfacción laboral en la mayoría del personal, con impactos en la productividad. Además, en el sector cooperativo Pérez (2024) evidenció que existe una relación positiva moderada entre las variables motivación y desempeño laboral.

Figura 4

Representación Visual de la correlación



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados y procesado en la herramienta SPSS v26.

La gráfica representa la dispersión entre las variables, a medida que aumenta la motivación, el desempeño tiende también a incrementar. Los puntos no se agrupan alrededor de la línea, lo que indica que la motivación no es el único factor que influyen en el desempeño.

Según Zaragoza et al. (2023) el desempeño laboral es el resultado de múltiples factores que van más allá de la motivación intrínseca o extrínseca, incluyendo la organización empresarial, las capacidades, actitudes y capacitaciones del trabajador.

3.8. Factores que contribuyen al alto desempeño laboral

La correlación considerable ($r= 0,533$) indica que otros factores (liderazgo organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizacional) también son determinantes en el desempeño (Merchán-Prudente et al., 2025). Los datos demográficos reflejan características relevantes para entender los factores internos que influyen en la motivación y el desempeño.

Factores internos.

Aspectos demográficos

El 94% de los empleados son adultos, esto sugiere una fuerza laboral experimentada y estable, contribuyendo al desempeño, debido a la madurez y conocimiento institucional adquirido. Un 47% de empleados labora más de 10 años dentro de la institución seguido de un 42% que lleva en 1 y 10 años, lo que aporta seguridad y disminuye la rotación laboral. El 71% tienen educación superior y el 23 % posgrado, indica un alto nivel de habilidades y conocimiento, lo que permite un desempeño alto ya que los empleados tienen las competencias necesarias para realizar de forma óptima sus actividades.

La experiencia laboral mejora la eficiencia, permitiendo a los empleados mantener un alto nivel de desempeño (Morales et al., 2021). Los empleados con mayor antigüedad fomentan un mayor, compromisos y responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones (Araya-Pizarro et al., 2020). Empleados con mayor educación tienen un desempeño superior debido a sus habilidades técnicas y conocimientos avanzados (Romero-Olmedo & Franco-Cortes, 2022).

Cultura organizacional.

Una cultura organizacional que permite a los empleados sentirse parte del proceso, valora el servicio público y conecta el trabajo diario con el bienestar de la sociedad, crea un ambiente laboral con empleados más comprometidos, lo que se traduce en una mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos (Perez-Tarqui, 2024).

Liderazgo y gestión.

El liderazgo ético, definido como conductas que promueven confianza y honestidad, mejora el compromiso organizacional y reduce la corrupción, lo que a su vez aumenta el desempeño (Marcillo, 2020). En Ecuador, donde la corrupción es un problema persistente que afecta la gestión pública, el liderazgo ético y la gestión efectiva son fundamentales para mantener altos estándares de desempeño (Cargua-Asqui et al., 2022).

Factores externos

Contexto económico y político

El entorno económico ecuatoriano este marcado por variaciones económicas, niveles crecientes de desempleo e informalidad laboral, influye en la forma en como los empleados del sector público perciben y desarrollan sus actividades. Los empleos con seguridad social y estabilidad laboral generan seguridad económica, promoviendo el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores (Aguagallo & Basantes, 2024). Lo que permite a los empleados cumplir objetivos personales o mejora en calidad de vida, influyendo en un alto desempeño, incluso cuando los factores motivacionales no estén plenamente satisfechos (Liñan & Rodriguez, 2022).

Marco legal y regulatorio

El marco normativo actual como la Ley Organiza del Servicio Público (LOSEP), establece procedimientos estrictos para evaluaciones de desempeño y estabilidad laboral, lo que puede influir en una autoexigencia elevada por parte de los servidores públicos. Según (Dueñas & Moreno, 2024) esta normativa no solo regula, sino también incentiva el buen desempeño mediante la posibilidad de ascensos, bonos o reconocimientos. Las conexiones políticas aumentan en un 20% la probabilidad de obtener un empleo público en Ecuador, lo que puede generar inseguridad (Brassiolo et al., 2020). La ausencia de Un sistema de contratación transparente y justo ocasiona un estado de incertidumbre y vulnerabilidad, donde el miedo a perder el trabajo se vuelve una preocupación constante (Musrifah & Hasanah, 2025).

CONCLUSIONES

Con base en el análisis de los factores extrínsecos e intrínsecos, y de los niveles de motivación laboral, se concluye que en el GAD Municipal de Urcuquí predomina la motivación extrínseca, con factores higiénicos como la estabilidad laboral, las relaciones positivas y las condiciones de trabajo. El 53,2% de los empleados presenta una motivación alta, pero 44,2% permanece en un nivel medio, evidenciando la necesidad de fortalecer los factores motivacionales intrínsecos (logro, reconocimiento y desarrollo profesional). La motivación existente es suficiente para sostener un alto nivel de desempeño, pero se apoya en condiciones externas al puesto de trabajo.

Los empleados presentan un nivel alto de desempeño, con un 92,2%, lo que refleja compromiso, responsabilidad individual y adecuado clima laboral. Por su parte, la evaluación del director de talento humano muestra cierta discrepancia con los resultados del personal; los distintos departamentos concentran mayor proporción de desempeño alto según la percepción de los empleados, sin embargo, el Departamento Financiero y Desarrollo social presentan un nivel medio según la percepción del director. En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que en el GAD Municipal de Urcuquí cuenta con un capital humano eficiente, pero requiere la necesidad de estandarizar los criterios de evaluación e impulsar un proceso de retroalimentación y mejora continua para equilibrar el rendimiento de todas las áreas.

Se concluye que existe una correlación positiva considerable y significativa entre los niveles de motivación y los índices de desempeño laboral de los empleados del GAD Municipal, reflejado mediante el coeficiente de Spearman ($r=0,533$; $p=0,000$), lo que indica que, a mayor motivación, se tiende a observar un mejor desempeño individual. Los resultados revelan que la motivación no es la única variable del alto desempeño, ya que factores como habilidades y

experiencias, la cultura organizacional y condiciones políticas y económicas juegan un papel importante.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un plan motivacional integral orientado a fortalecer los factores con menor puntuación identificados en el estudio. Incluir estrategias como: bonificaciones adicionales debidamente presupuestadas vinculadas al cumplimiento de KPIs de desempeño; mejoras en el entorno físico y tecnológico de trabajo; desarrollo de habilidades directivas en jefes de área para promover un liderazgo empático y comunicacional; implementar un programa de gestión por objetivos con metas claras y alcanzables en relación con los objetivos institucionales; reconocimientos institucionales por buen desempeño; y un plan estructurado de desarrollo profesional y de carrera con programas de capacitación continúa alineados a las necesidades individuales y organizacionales.

Es importante la implementación un sistema de evaluación del desempeño laboral alineado con los indicadores (KPIs) establecidos por la Normativa de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), lo que permitirá establecer normas de evaluación entre los distintos niveles jerárquicos de la institución, reduciendo las variaciones entre los resultados obtenidos del director de talento humano y de los empleados de cada departamento.

Se sugiere establecer un sistema de retroalimentación periódica donde los empleados puedan expresar sus expectativas y nivel de satisfacción, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y reduciendo posibles conductas contraproducente, fomentando así la motivación laboral. Asimismo, se sugiere institucionalizar espacios de retroalimentación bilateral y periódica, como comités de desempeño semestrales, donde empleados y directivos puedan

analizar conjuntamente los resultados obtenidos, discutir brechas y proponer acciones correctivas que mejoren el desempeño institucional.

Se recomienda impulsar la colaboración entre el sector público, privado e instituciones de educación superior para futuras investigaciones, mediante convenios interinstitucionales. Para ello es importante que las empresas faciliten el acceso a información y la participación del personal en estudios académicos. Esta cooperación puede generar beneficios para las empresas, como estrategias de mejora en la eficacia y eficiencia de las organizaciones, basadas en evidencias obtenidas en cada investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguagallo Rivera, T. K., & Basantes Morales, F. S. (2024). *El contrato de trabajo temporal y el derecho al seguro social* [Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/12601>
- Akinbowale, M. A., Lourens, M., & Jinabhai, D. C. (2014). Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n9p342>
- Alarcón Llatas, E. E. (2022). *Desempeño laboral y motivación de los asesores de atención al cliente de una empresa de telecomunicaciones de Lima norte, 2021* [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9364567a-020e-4ab0-94be-d9f8e7d0f189/content>
- Alcívar-Martínez, B. J., Carranza-Anzules, M. J., & Márquez-Bravo, Y. J. (2023). Evaluación de la motivación y la satisfacción laboral en la cooperativa ahorro-crédito lucha campesina. *Puriq*, 5, e492. <https://doi.org/10.37073/puriq.5.492>
- Alvarez Bustillos, B. L. (2020). *Factores que influyen en la motivación laboral de trabajadores en empresas de telecomunicaciones. Una revisión teórica* [Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/072b7097-588c-49c1-a7a9-8822e1610fc1/content>
- Andrade, M. S., L. Chong, M., & Cobos, E. T. (2021). Importancia de la motivación en los entornos laborales de las empresas. *Revista Tecnológica Ciencia y Educación Edwards Deming*, 5(2), 100–115. <https://doi.org/10.37957/ed.v5i2.83>
- Araya-Pizarro, S. C., Díaz Cortés, K. V., & Rojas Escobar, L. E. (2020). Compromiso Organizacional de Funcionarios de un Colegio Municipal Chileno: Un Análisis Multidimensional según Variables de Caracterización. *Propósitos y Representaciones*, 8(3). <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.428>
- Arias Leon, A. P., & Antonio Quispe, S. H. (2024). *Desempeño laboral y la productividad de la empresa Latam Airlines, Cusco-2023* [Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/10275/253T20241906_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ayala Pasquel, S. N., Zaruma Ávila, M. E., & Barragán Sánchez, H. M. (2017). Origen y destino de recursos del presupuesto de los GADs Municipales: estudio del Cantón Morona. *Revista Killkana Sociales*, 1(3), 29–36. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6297489.pdf>
- Ayón-Ponce, G. I., Merchán-Holguín, J. J., & Zambrano-Ortiz, M. E. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo Del Conocimiento*, 6(9), 1663–1678. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3132>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>

- Bayser, S. E. (2022). Motivation and work performance in the nursing staff of a public institution of the Autonomous City of Buenos Aires. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2, 12. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202212>
- Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M. (2022). Testing Herzberg's two factor theory on millennials. *CARDIOMETRY*, 22, 231–236. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.22.231236>
- Bičo Ćar, M., Šestić, M., Stupar, S., & Kurtović, E. (2021). *Industrial Revolution and Employee Motivation Evolution* (pp. 624–631). https://doi.org/10.1007/978-3-030-75275-0_68
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL: EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN UNA ORGANIZACIÓN. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385–390. <https://orcid.org/0000-0002-3512-0569>
- Brassiolo, P., Estrada, R., & Fajardo, G. (2020). My (running) mate, the mayor: Political ties and access to public sector jobs in Ecuador. *Journal of Public Economics*, 191, 104286. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104286>
- Bustamante-Gutiérrez, M., & Pico-Gutiérrez, E. (2025). Liderazgo y desempeño laboral en las clínicas privadas de la provincia de Santa Elena, 2024. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(1), 121–133. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.1.2769>
- Calle-Quezada, P. A., Jerves-Mora, R. S., & Barragán-Landy, M. F. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 17(50). <https://doi.org/10.35588/0g6zzr18>
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Cargua-Asqui, J. T., Paredes-Vélez, G. M., & Ayala-Ayala, L. R. (2022). Código de ética 2021: Método anticorrupción en la función ejecutiva de Ecuador. *IUSTITIA SOCIALIS*, 7(2), 223. <https://doi.org/10.35381/racji.v7i2.2017>
- Carrasco Beltrán, H. J., Reigal, R. E., Fernández Uribe, S., Vallejo Reyes, F., & Chiroso Ríos, L. J. (2018). Motivación autodeterminada y estado de Flow en un programa extraescolar de Small Sided Games. *Anales de Psicología*, 34(2), 391. <https://doi.org/10.6018/analesps.34.2.258621>
- Carreño, S. (2024). Rediseño de puestos y su efecto en la motivación al trabajo: Job redesign and its effect on work motivation. *Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC)*, 29(2244–7423), 225–235. <https://convite.cenditel.gob.ve/publicaciones/revistaclic/article/view/1269>
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)
- Castillo Solano, C. O. (2021). *Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación* [Universidad Técnica de Ambato].

<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7f42eb49-68b5-4bfe-a154-5eda6c2336ee/content>

- Cenepo-Cabanillas, A. F., & Gonzalez-Sulca, A. (2023a). Motivación y desempeño en colaboradores empresariales. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN DE ESTUDIANTES DE PSICOLOGÍA “JANG,”* 1(1), 30–39. <https://doi.org/10.18050/jang.1.1.2023.3>
- Cenepo-Cabanillas, A. F., & Gonzalez-Sulca, A. (2023b). Motivación y desempeño en colaboradores empresariales. *Revista de investigación de estudiantes de psicología “JANG,”* 1(1), 30–39. <https://doi.org/10.18050/jang.1.1.2023.3>
- Chatzoglou, P. D., Diamantidis, A. D., & Karras, A. (2024). Unveiling employee motivating factors during economic crisis periods: A structural approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(3), 1148–1165. <https://doi.org/10.1111/joop.12507>
- Chávez Pivaque, R. M. (2021). *Motivación laboral y productividad en operarios de la empresa PRONACA. Periodo 2019-2021* [Universidad Estatal del Sur De Manabí]. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4483/1/Ch%c3%a1vez%20Pivaque%20Rosa%20Merly.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de Administración* (7th ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8th ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores. <https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>
- Chrissy, R., Namusonge, G., & Iravo, M. A. (2022). Influence of Incentives and Rewards on Employee Performance in Selected Public Institutions in Rwanda. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(7). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i7/14430>
- Connor, P. E. (1997). Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimensions, with Special Reference to Its Downside. *Public Administration Review*, 57(6), 501. <https://doi.org/10.2307/976961>
- Cortez Robles, M. (2022). *Motivación laboral del personal y su influencia en calidad de servicio en atención al cliente, empresa Supermercados Peruanos S.A. Lima, 2022* [Universidad Privada Telesur]. <https://repositorio.utesup.edu.pe/bitstream/UTELESUP/2495/2/CORTEZ%20ROBLES%20MERI.pdf>
- Del Canto, E., & Silva Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: Abordaje desde la complementariedad en Ciencias Sociales. *Rev. Ciencias Sociales*, III(141), 25–34. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15329875002.pdf>
- Deroncele Acosta, A., Anaya Lambert, Y., López Mustelier, R., & Santana González, Y. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 568–584. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612006/29069612006.pdf>
- Dickson, W. J., & Roethlisberger, F. J. (2004). *Management and the Worker*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203503010>

- Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., & Valdivia Rivera, M. de J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Dueñas Holguín, B. L., & Moreno Cevallos, J. R. (2024a). La gestión del talento humano como impulsor de la eficiencia en la administración pública y el desempeño organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(2). <https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i2.387>
- Dueñas Holguín, B. L., & Moreno Cevallos, J. R. (2024b). La gestión del talento humano como impulsor de la eficiencia en la administración pública y el desempeño organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(2). <https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i2.387>
- Fernández Sánchez, E. (2024). *Motivación intrínseca y extrínseca en las organizaciones* [Universidad de Oviedo]. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/71117/TFM_LauraGrisetteRubioArmas.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Flores Delgado, M. V., Silva Cevallos, D. F., & Flores Valero, M. F. (2025). Job satisfaction in public entities. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 29(Special), 134–141. <https://doi.org/10.47460/uct.v29iSpecial.891>
- Flores, M. V. (2016). La Globalización como fenómeno político, económico y social. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(34), 26–41. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70946593002.pdf>
- Foncubierta Rodríguez, M., & Sánchez-Montero, J.-M. (2019a). Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Retos*, 9(18), 239–257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- Foncubierta Rodríguez, M., & Sánchez-Montero, J.-M. (2019b). Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Retos*, 9(18), 239–257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- Franco-Mendoza, J. A., & Hidalgo-Angulo, H. M. (2025). La justa remuneración: Análisis jurídico de la reclasificación salarial de los funcionarios administrativos. *IUSTITIA SOCIALIS*, 10(18), 26–42. <https://doi.org/10.35381/racji.v10i18.4339>
- Fugar, F. (2007). Frederick Herzberg's motivation-hygiene theory revisited: The concept and its applicability to clergy (A study of fulltime stipendiary clergy of the global evangelical church, Ghana). *Journal of Science and Technology (Ghana)*, 27(1). <https://doi.org/10.4314/just.v27i1.33031>
- Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1). <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v16.n1.15714>
- Gaibor Miranda, A. (2024). *Plan de intervención para mejorar los niveles de satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados de una unidad departamental de la administración pública*. [Universitat Oberta de Catalunya (UOC)]. <https://openaccess.uoc.edu/items/ed3784f4-2a54-4698-9bf3-fcbca85794c5#page=1>
- Galiano-Coronil, A., & Blanco-Moreno, S. (2024). Employee satisfaction and retention: social marketing and happiness. *Retos*, 14(28), 237–259. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.04>

- Gallardo Eraso, L. A. (2023). La tensión entre educación y economía desde la perspectiva de Adam Smith. *Apuntes Del Cenes*, 42(76), 71–91. <https://doi.org/10.19053/01203053.v42.n76.2023.16113>
- García-Salirrosas, E. E. (2023). Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú. *Retos*, 13(26), 205–222. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.02>
- Gómez Barreto, J. L., Verástegui Martínez, A. V., & Gonzales Jorge, L. E. (2021). *Work Engagement y Satisfacción Laboral, y su correlación con la Intención de Rotación Laboral de Teleoperadores* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://orcid.org/0000-0002-6374-8062>
- Guatemala Pupiales, N. A., & Regalado Goyes, C. E. (2020). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la Productividad organizacional* [Universidad Técnica del Norte]. <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/11628/2/02%20ICO%20778%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Guzmán-Narciso, G. A., Sánchez-García, W., Placencia-Medina, M. D., & Silva-Valencia, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. *Revista CEA*, 6(12), 87–103. <https://doi.org/10.22430/24223182.1543>
- Hernández Andreu, J. (2015). La Riqueza de las Naciones de Adam Smith en España. *Relecciones*, 2, 109–121. <https://doi.org/10.32466/eufv-rel.2015.2.48.109-121>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Herrera Clavero, F., Ramírez Salguero, M. I., Roa Venegas, J. M., & Herrera Ramírez, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.35362/rie3412885>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Censo de Información Ambiental Económica en GAD Provinciales*. Proyectos En Fomento y Desarrollo Productivo. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/gad-provinciales/>
- Kishnani Garcia, S. F., & Vargas Carmona, A. R. (2023). *Motivación y desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de lima metropolitana, 2022* [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b7e6061f-bd45-4d49-b91d-3609c0bc325f/content>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014a). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014b). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Leon Montes, S., Aburto Tucno, J. J., Moreno Menéndez, , Fabricio Miguel, Hinostroza Estrada, D. A., & Tello Porras, D. A. (2023). Motivación y productividad laboral en colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito de la selva central - Perú. *E-Revista Multidisciplinaria Del Saber*, 1–8. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.21>

- Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). Ley Orgánica del Servicio Público- LOSEP. *Ediciones Legales EDLE S.A., (Registro Oficial 2do. S. 294, 6 oct 2010)*.
<https://www.fielweb.com/Index.aspx?10&nid=149#norma/149>
- Liñan Espinoza, J. L., & Rodríguez Arce, F. M. (2022). *La motivación extrínseca como estrategia de gestión en el desempeño de los empleados del sector financiero*. [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667453>
- Lopez D., M. E., Arias Montoya, L., & Rave Arias, S. N. (2006). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia Et Technica*, *XII*(31), 147–152.
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84911639026.pdf>
- López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*, *8*(15), 25–36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, *30*(6), 890–899. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Luzuriaga Jaramillo, H. A., Espinosa Pinos, C. A., Haro Sarango, A. F., & Ortiz Román, H. D. (2023). Histograma y distribución normal: Shapiro-Wilk y Kolmogorov Smirnov aplicado en SPSS. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *4*(4).
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1242>
- Madero Gómez, S. (2022). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, *68*(1), 377.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, *29*, 1–18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Marcillo Merino, F. A. (2020). Análisis de la Política de las Universidades Ecuatorianas Intervenidas. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria. ISSN 2602-8166*, *4*(4), 129–140.
<https://doi.org/10.47230/unsum-ciencias.v4.n4.2020.27>
- Martínez Garcés, J. (2020). *Educación y humanidades* (1st ed., Vol. 1). Avances en investigación científica.
- Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, *7*(2), 549–584.
<https://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mendivelso, F. (2022). Prueba no paramétrica de correlación de Spearman. *Revista Médica Sanitas*, *24*(1).
<https://doi.org/10.26852/01234250.578>
- Mendoza Huilla, J. S., & Arriola Tuni, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(4), 6057–6073.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165

- Merchán-Prudente, L. P., Guiracocha-Buestán, M. E., & Espinel-Guadalupe, J. (2025). Factores que intervienen en el desempeño de los colaboradores en las organizaciones: Un estudio bibliométrico. *Polo Del Conocimiento*, 106(5), 2231–2255. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i5.9568>
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. In *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*.
- Morales Franceschi, J., Martín Ayala, J. L., Amutio Careaga, A., & Rosario Nieves, I. C. (2021). Psychological harassment at work (mobbing) and its impact on the climate and work performance in teachers of the public system teaching of the southern area of Puerto Rico. *MLS Psychology Research*, 4(1), 79–98. <https://doi.org/10.33000/mlspr.v4i1.642>
- Muñoz Tello, A. F., & Dossman Calderón, D. M. (2024). Motivación intrínseca y su relación con el aprendizaje del factor común. *Praxis*, 20(1), 143–157. <https://doi.org/10.21676/23897856.5465>
- Musrifah, F., & Hasanah, I. A. (2025). Ethical Implications of AI-Driven Recruitment: A Multi-Perspective Study on Bias and Transparency in Digital Hiring Platforms. *Journal of Management and Informatics*, 4(1), 599–616. <https://doi.org/10.51903/jmi.v4i1.140>
- Mussagulova, A., Chen, C.-A., & Ritz, A. (2023). Are Autonomy and Intrinsic Motivation of Public Servants Lower in Post-Communist States? *Public Performance & Management Review*, 46(5), 1237–1265. <https://doi.org/10.1080/15309576.2023.2243246>
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. In *Revista Educación* (Vol. 33, Issue 2).
- Nolazco Labajos, F. A., Bustamante Cieza, E. I., Moreno Rodríguez, R. Y., & Carhuacho Mendoza, I. M. (2021). Motivación laboral en una empresa de servicios de Lima, Perú. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 162–176. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1455>
- Oña-Serrano, A., Mejía-Guzmán, K., Ríos-Pozo, M., & Plaza Tubón, G. A. (2018). Aproximación al pensamiento crítico de la visión Taylorista: Caso fábrica Imbabura. //Approach to the critical thinking of the Taylorist vision: Imbabura factory case. *CIENCIA UNEMI*, 11(27), 66–77. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss27.2018pp66-77p>
- Orlandoni Merli, G. (2010). Escalas de medición en Estadística. *Telos*, 12(2), 243–247. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569009.pdf>
- Palacios Lara, S. V. (2021). *La motivación y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil* [Universidad Católica de Santiago De Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16345/1/T-UCSG-POS-MAE-344.pdf>
- Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chavez, C. V., Cueva-Urra, M. A., & Ramírez Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 1, 470–484. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9370051>
- Parra Moreno, C. F., & Sánchez Cárcamo, R. A. (2024). Un análisis crítico-filosófico sobre los fundamentos de la asociatividad empresarial como un proceso de empatía. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 73, 308–346. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n73a11>

- Parra Penagos, C. O., Bayona Albarracín, J. A., & Salamanca Gómez, T. P. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XIV*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Paucar Paucar, J. J., & Rivera Toro, J. F. (2023). *Calidad de la gestión departamental del GADM Santa Rosa y su incidencia en la satisfacción de los servicios a usuarios* [Universidad Técnica de Machala]. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/22127/1/TT.%20PAUCAR-RIVERA%200017.pdf>
- Pedraza, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar, 30*(76), 9–24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica, 3*(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Peña Vera, T. (2022). Etapas del análisis de la información documental. *Revista Interamericana de Bibliotecología, 45*(3), e340545. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v45n3e340545>
- Peralta-Vera, R., & Parra-Fonseca, J. (2024). Gobernanza institucional como instrumento de participación en la planificación estratégica del Ministerio del Trabajo. *593 Digital Publisher CEIT, 9*(5), 211–230. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2628>
- Pérez Tandalla, S. M. (2024). *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Ambato* [UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI]. <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f05effb0-651b-4ede-8455-cb7fdfe80c20/content>
- Perez-Tarqui, M. (2024). Organizational culture and work engagement of public servants of a Municipality. *SCIÉNDO, 27*(1), 27–30. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.004>
- Pilatasig-Gavilanes, A. Y., & Basantes-Avalos, R. A. (2025). Determinantes de satisfacción laboral del servidor público: un acercamiento al clima laboral del GAD provincial de Cotopaxi. *MQR Investigar, 9*(1), e17. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e17>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XV*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Pingo Talledo, M. de los A., & Siancas Vilela, C. L. (2022). *Análisis de los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura. Recomendaciones a partir de una teoría antropológica de la motivación humana* [Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/e7df71bf-1e8b-4d6d-9bd5-732568e1f2b8/content>
- Ramírez Méndez, G. G., Magaña Medina, D. E., & Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN, 8*(20), 189–208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>

- Ramírez-Vielma, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicología: Organizações e Trabalho*, 19(4), 791–799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Raya Hernández, M. A., & Núñez, R. (2015). La productividad, un pilar importante en la ventaja competitiva de las organizaciones: una perspectiva para la gestión de los factores que influyen en la productividad empresarial. *Portal de La Ciencia*, 77–88. <https://doi.org/10.5377/pc.v7i0.2134>
- Recuenco Cabrera, A. D., Reyes Alva, W. A., & Olano Bracamonte, S. M. (2022). Motivación: Elemento necesario para el desarrollo psico-productivo. *Journal of Neuroscience and Public Health*, 2(2), 215–224. <https://doi.org/10.46363/jnph.v2i2.2>
- Ricoy, C. J. (2005). La teoría del crecimiento económico de Adam Smith. *Economía y Desarrollo*, 138(1), 11–47. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541308001>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*.
- Robescu, O., & Iancu, A.-G. (2016). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49–56. <https://doi.org/10.1515/vjes-2016-0006>
- Rodriguez, A. M., Segura, X., Elizondo, M. D., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(45), 53–68. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n43p05>
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 175–195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodriguez Osorio, L. G. (2021). *Las afectaciones del ausentismo laboral en el rendimiento de Cristalería la Reina S.A.S del 2017 al 2021* [Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/cc67a1a6-57fd-4c54-aa89-1384a37538d2/content>
- Rodríguez-Partidas, N. (2017). Método 360° feedback como instrumento de evaluación del talento humano. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 2(4), 18–30. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v2i4.29>
- Romero-Olmedo, G. A., & Franco-Cortes, M. del P. (2022). Experiencia laboral como factor clave en la calidad educativa de carreras técnicas y tecnológicas relacionadas con el campo administrativo. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 13(2), 233–248. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.13.2.2022.13>
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones* (1st ed.). Ediciones Octaedro.
- Saavedra García, A. M. (2020). *Motivación de logro en trabajadores de una empresa logística de la provincia constitucional del Callao* [Universidad Nacional Federico Villarreal].

https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/5940/TESIS%20_SAAVEDRA%20GARCIA%20ANDREA%20MELISSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377–393. <https://doi.org/10.1177/1534484307307546>
- Salgado, J. F., & Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(2), 75–91. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a1>
- Sayes, C. E., & Docente, A. E. (2017). Los factores de la motivación según la teoría de Herzberg en las empresas santanecas. *Universidad Católica de El Salvador*, 6.
- Selimović, I. (2022). Advantages and Disadvantages of Principles of Scientific Management and Lean Organisation. *Izzivi Prihodnost*, 7(1). <https://doi.org/10.37886/ip.2022.001>
- Sevilla Altamirano, M. C. (2020). *La satisfacción salarial y el rendimiento laboral de los funcionarios a nombramiento de la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Educación* [Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/5aad8417-4fe4-493c-86d4-e9b51f67171e/content>
- Sobaih, A. E. E., & Hasanein, A. M. (2020). Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 319–343. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737768>
- Soliz-Pazos, P. M., & Cejas-Martínez, M. F. (2024). La motivación y su influencia en el desempeño del talento humano del área administrativa del Hospital Provincial Docente Alfredo Noboa Montenegro, Guaranda. *Revista Científica Arbitrada de Investigación En Comunicación, Marketing y Empresa*, 7(14), 664–675. <https://recomunicar.org/index.php/recomunicar/article/view/336>
- Tacuri-Palaguachi, M. J., & Orbe-Guaraca, M. P. (2021). Motivación y desempeño laboral en la Universidad Católica de Cuenca. Caso: Extensión Cañar. *CIENCIAMATRIA*, 7(3), 593–614. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.602>
- Tan, S. K., & Rajah, S. (2019). Evoking Work Motivation in Industry 4.0. *Sage Open*, 9(4). <https://doi.org/10.1177/2158244019885132>
- Taylor, F. W. (2003). *Scientific management* (Vol. 1). Routledge. <https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780203498569&type=googlepdf>
- Taylor Winslow, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harvard University.
- Teodosio, E. V. (2021). Factores que inciden en la satisfacción laboral, desde la percepción de los docentes de educación primaria, de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana. *Pontificia Universidad Católica Del Perú*. <https://doi.org/10.18800/redepel2021.013>
- Tuya-Ramírez, D., Chumpitaz-Caycho, H. E., Espinoza-Gamboa, E. N., & Espinoza-Cruz, M. A. (2025). Relación entre gestión del talento humano, motivación y desempeño laboral en un hospital público peruano. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 312–327. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.86>

- Vallejo Ramírez, J. B., & Calderón Becerra, A. A. (2023). El recurso humano como factor determinante en la gestión de calidad y la competitividad de las empresas lojanas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2).
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.901>
- Vasquez Ramirez, D. L., & De La Torre Vargas, M. K. (2025). *Identificación de la percepción del Employee Experience durante la etapa de engagement en el ciclo de vida laboral en profesionales de Recursos Humanos a nivel de Perú* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
<http://hdl.handle.net/10757/684630>
- Velasquez Mendoza, V. S. (2022). *Relación de la motivación laboral con el desempeño laboral de los colaboradores del área de administración en una institución del estado, sede Callao – 2021* [Universidad de Lima].
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16198/Velasquez_Relacion-motivaci%c3%b3n-desempe%c3%b1o-laboral-area-administraci%c3%b3n-sede-Callao.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vélez Ganchozo, L. A., Palacios Bermúdez, T. E., Lara Malla, I. P., Vergara Dueñas, L. R., & Guzmán Vargas, D. P. (2023). *Motivación laboral y desempeño docente en profesores de educación en un Instituto Superior Tecnológico, Ecuador, 2023*. <https://orcid.org/0009-0008-8940->
- Zapata Huamaní, Z. A., Napán, A. C., & Meza Rodríguez, R. (2023). Motivación laboral y su relación con el desempeño de colaboradores en empresa de rubro textil. *Revista Científica de La UCSA*, 10(2), 20–31. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2023.010.02.020>
- Zaragoza Andrade, W. A., Pineda Martínez, J. A., Salazar Noguera, L. A., & Silva Aguilar, G. I. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *COMMERCIUM PLUS*, 5(1), 1–12.
<https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>

ANEXOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA DE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DEL GAD MUNICIPAL DE URCUQUÍ

Estimado(a) colaborador(a):

La presente encuesta tiene la finalidad de analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los empleados del GAD Municipal de Urcuquí.

Le solicitamos responder con sinceridad. La información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos.

Instrucciones: Los siguientes ítems están orientados a la identificación del tipo de motivación presente en los empleados del GAD Municipal de Urcuquí, “por favor” lea cuidadosamente cada uno de ellos, teniendo en cuenta la escala de valoración:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Datos demográficos

Genero:

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Otro

Edad:

- a) 18 – 29
- b) 30 – 34
- c) 35 – 39
- d) 40 – 44
- e) 45 – 49
- d) 50 – 54
- e) 55 – 59
- f) 60 – 64

Etnia:

- a) Mestiza/o
- b) Indígena

- c) Blanca/o
- d) Afroecuatoriana/o
- e) Montubia/o
- f) Otro

Estado civil:

- a) Soltero/a
- b) Casado/a
- c) Unión de hecho
- d) Separada/o
- e) Viuda/o
- f) Divorciado/a

Nivel educativo:

- a) Bachillerato
- b) Educación Superior Cuarto
- c) Posgrado
- d) Ninguna

Departamento:

- a) Dirección Administrativa
- b) Dirección Financiera
- c) Registro de la Propiedad y Mercantil
- d) Dirección de Desarrollo Social
- e) Dirección de Planificación
- f) Dirección de Gestión Ambiental y Minas
- g) Dirección de Obras Publicas
- h) Agua Potable y Alcantarillado
- i) Procuraduría Síndica
- j) Procuraduría Síndica

Años laborando en la institución:

- a) Menos de un año
- b) 1 a 5 años
- c) 6 a 10 años
- d) 11 a 15 años
- e) 16 a 20 años
- f) 21-25 años
- g) 26-30 años
- h) Más de 30 años

Años laborando en el cargo actual:

- a) Menos de un año
- b) 1 a 5 años
- c) 6 a 10 años

- d) 11 a 15 años
- e) 16 a 20 años
- f) 21-25 años
- g) 26-30 años
- h) Más de 30 años

Ítem	Factores Higiénicos	Valoración				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Las políticas de la institución son favorables para los empleados?					
2	¿Recibo capacitaciones regularmente sobre normas y reglamentos relacionados con mi puesto de trabajo?					
3	¿Mis compañeros de trabajo me tratan siempre con respeto?					
4	¿Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo cuando sea necesario?					
5	¿La institución me brinda seguridad laboral?					
6	¿Mi lugar de trabajo está situado en una zona en la que me siento cómodo?					
7	¿Siento que mi rendimiento ha mejorado gracias al apoyo de mis supervisores?					
8	¿Me siento satisfecho en el trabajo por mi relación con mis supervisores?					
9	¿Siento que mi remuneración compensa las actividades que realizo a diario?					
10	¿Siento que mi lugar de trabajo es lo suficientemente cómodo para desempeñar bien mis funciones?					
11	¿Me siento a gusto de trabajar en la institución por el agradable ambiente de trabajo?					
Ítem	Factores Motivacionales	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12	¿Me siento a gusto de trabajar en la institución porque reconoce mis logros?					

13	¿Mi trabajo me permite aprender nuevas habilidades para avanzar en mi carrera?					
14	¿Existen oportunidades de avance o promoción dentro de la institución?					
15	¿Mi trabajo es emocionante y tengo mucha variedad en las tareas que hago?					
16	¿Tengo la suficiente autoridad para hacer mi trabajo?					
17	¿Recibo el reconocimiento adecuado por hacer bien mi trabajo?					
18	¿Tengo control sobre cómo hago mi trabajo?					
19	¿Tengo voz y voto en las decisiones que afectan mi trabajo?					
Ítem	Desempeño en la tarea	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
20	¿Planifico mi trabajo de manera que puedo hacerlo en tiempo y forma?					
21	¿Tomo en cuenta el resultado del trabajo que necesito lograr?					
22	¿Realizo bien mi trabajo porque le dedico tiempo y el esfuerzo necesario?					
23	¿Mi planificación laboral fue óptima?					
Ítem	Desempeño Contextual	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
24	¿Comienzo una nueva tarea cuando completé las antiguas, por mi propia iniciativa?					
25	¿Asumo tareas desafiantes cuando están disponibles?					
26	¿Trabajo para mantener mis conocimientos laborales actualizados?					
27	¿Trabajo para mantener mis habilidades laborales actualizadas?					
28	¿Me planteo soluciones creativas para resolver nuevos problemas?					

29	¿Busco continuamente nuevos desafíos en mi trabajo?					
30	¿Participo de forma activa en reuniones o consultas laborales?					
Ítem	Comportamientos Laborales Contraproducentes	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
31	¿Me quejo de asuntos sin importancia en el trabajo?					
32	¿Exagero los problemas que se presentan en el trabajo?					
33	¿Me enfoco en los aspectos negativos de mi trabajo, en lugar de enfocarme en los aspectos positivos?					
34	¿Comento aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros?					
35	¿Comento aspectos negativos de mi trabajo con personas ajenas a la organización?					

Anexo 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ENCUESTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE TALENTO HUMANO PARA EVALUAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DEPARTAMENTOS/ÁREAS DEL GAD MUNICIPAL DE
URCUQUÍ**

La presente encuesta tiene la finalidad de evaluar el desempeño laboral de los departamentos/áreas del GAD Municipal de Urcuquí.

Le solicitamos responder con sinceridad. La información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos.

Ítem	Enunciado	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
1	Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás.					
2	Comunicación: información oportuna sobre inconvenientes y soluciones.					
3	Organización: capacidad de realizar tareas en función a prioridades y recursos requeridos.					
4	Compromiso: compromiso con la misión, visión y objetivos institucionales.					
5	Orientación a resultados: capacidad para dirigir los esfuerzos hacia la obtención de resultados esperados.					
6	Eficiencia: capacidad de realizar el trabajo con la menor cantidad de tiempo y recursos.					
7	Productividad: evalúa volumen y cantidad de trabajo ejecutado en relación a su objetivo.					
8	Calidad: Exactitud y orden del trabajo.					
9	Asistencia y puntualidad: Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes.					

Anexo 3

Aplicación de Encuestas a los empleados del GAD Municipal de Urcuquí





Anexo 4

Aplicación de Encuesta al Director de Talento Humano



Anexo 5

Informe de Similitud

