

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO EN TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS DE AZOGUES-ECUADOR

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: MISHELL DAYANA ELIZALDE NOE

DIRECTOR: XAVIER AUGUSTO MANTILLA CRESPO

AZOGUES - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO EN TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS DE AZOGUES-ECUADOR

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: MISHELL DAYANA ELIZALDE NOE

DIRECTOR: XAVIER AUGUSTO MANTILLA CRESPO

AZOGUES - ECUADOR

2026

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

Universidad Católica de Cuenca

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Declaratoria de Autoría y Responsabilidad

Mishell Dayana Elizalde Noe portador(a) de la cédula de ciudadanía Nº **0302706783**. Declaro ser el autor de la obra: **"Motivación laboral y su relación con el desempeño en trabajadores de las empresas de Azogues-Ecuador"**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Azogues, 16 de Noviembre de 2026

F: .....

Mishell Dayana Elizalde Noe

C.I. **0302706783**

Universidad Católica de Cuenca

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Ing. Xavier Mantilla Crespo, MBA.
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

De mi consideración:

Certifico que el presente trabajo de titulación denominado: **" Motivación laboral y su relación con el desempeño en trabajadores de las empresas de Azogues-Ecuador"**, realizado por: **Mishell Dayana Elizalde Noe**, con documentos de identidad: **0302706783,** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** ha sido asesorado, orientado, revisado y supervisado durante su ejecución, bajo mi tutoría en todo el proceso, por lo que certifico que el presente documento, fue desarrollado siguiendo los parámetros del método científico, se sujeta a las normas éticas de investigación que exige la Universidad Católica de Cuenca, por lo que está expedito para su presentación y sustentación ante el respectivo tribunal.

Azogues, noviembre 16 de 2026

Ing. Xavier Mantilla Crespo, MBA
CI: 0301252748
DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza, por darme sabiduría, perseverancia y permitirme alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

A mi mami y a mis abuelitas, por su amor incondicional, sus consejos, oraciones, sacrificios y por ser mi mayor motivación para seguir adelante. Gracias por creer en mi y acompañarme en cada paso de este camino.

A mi tutor de tesis, por su paciencia, orientación y por compartir sus conocimientos durante este proceso. Asimismo, a los docentes que formaron parte de mi trayectoria universitaria, gracias por sus enseñanzas, experiencias y consejos, que contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional.

A mis queridos amigos, gracias por su amistad, compañía, apoyo, por cada aventura con risas y por hacer de esta etapa universitaria una experiencia llena de momentos inolvidables.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron este logro, les expreso mi mas sincero agradecimiento. Este triunfo también lleva un poquito de cada uno de ustedes.

Motivación laboral y su relación con el desempeño en trabajadores de las empresas de Azogues-Ecuador

Resumen

La motivación laboral constituye un factor relevante para comprender el desempeño de los trabajadores en las organizaciones. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral en trabajadores de empresas de la ciudad de Azogues, Ecuador. Se desarrolló bajo un paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, alcance correlacional, diseño no experimental y corte transversal. A partir de un marco poblacional de 385 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, se seleccionaron 193 empresas mediante muestreo probabilístico aleatorio simple y se encuestó a un trabajador por cada empresa seleccionada, obteniéndose una muestra final de 193 trabajadores. La información se recopiló mediante un cuestionario estructurado de 25 ítems con escala Likert de cinco puntos, validado mediante juicio de expertos (V de Aiken = .80–1.00) y con adecuada consistencia interna para motivación laboral (α = .924) y desempeño laboral (α = .930). Debido al incumplimiento del supuesto de normalidad, se utilizó el coeficiente rho de Spearman. Los resultados evidenciaron una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral (ρ = .318, p < .001). A nivel dimensional, la asociación de mayor magnitud se presentó entre la motivación organizacional y el desempeño contextual (ρ = .408, p < .001). Se concluyó que la motivación laboral estuvo positiva y significativamente asociada con el desempeño laboral de los trabajadores estudiados, sin que el diseño de la investigación permita establecer una relación causal entre ambas variables.

Palabras clave: motivación laboral, desempeño laboral, motivación organizacional, gestión de talento humano, trabajadores

Work Motivation and Its Relationship to Performance Among Employees at Companies in Azogues-Ecuador

Abstract:

Work motivation is a relevant factor for understanding employee performance in organizations. The study aimed to analyze the relationship between work motivation and job performance among employees of companies in Azogues, Ecuador. It was conducted under a positivist paradigm, using a quantitative approach, a correlational scope, a non-experimental research and a cross-sectional design. From a population of 385 companies registered with the Superintendence of Companies, Securities and Insurance, 193 companies were selected through simple random probabilistic sampling, and one employee was surveyed per selected company, resulting in a final sample of 193 employees. Data were collected using a structured questionnaire consisting of 25 items on a five-point Likert scale, validated by expert judgment (Aiken's V = .80–1.00) and showing adequate internal consistency for work motivation (α = .924) and job performance (α = .930). Due to the violation of the normality assumption, Spearman's rho correlation coefficient was used. The results showed a positive and statistically significant association between work motivation and job performance (ρ = .318, p < .001). At the dimensional level, the strongest association was found between organizational motivation and contextual performance (ρ = .408, p < .001). It was concluded that work motivation was positively and significantly associated with the job performance of the employees studied; however, the research design did not allow establishing a causal relationship between the two variables.

Keywords: work motivation, job performance, organizational motivation, human resource management, employees

Índice

Introducción 1
Marco Teórico 5
Motivación Laboral 5
Evolución del concepto 6
Importancia en las organizaciones 7
Dimensiones de la motivación laboral 8
Teorías de la motivación 9
Evidencia científica reciente 11
Desempeño Laboral 12
Importancia para las organizaciones 13
Factores que influyen en el desempeño 14
Modelos y teorías 15
Dimensiones 16
Evidencia científica 17
Relación entre motivación laboral y desempeño laboral 18
Evidencia empírica 19
Modelo conceptual de la investigación 21
Metodología 22
Resultados 29
Discusión 39
Conclusiones 41
Referencias 42

Introducción

En el contexto global, la conexión entre motivación y rendimiento en el trabajo ha sido estudiada de manera extensa en varias industrias económicas y entornos organizacionales. Autores internacionales como Forson et al. (2021) detectaron una correlación importante entre los factores motivacionales y el rendimiento en el trabajo mediante una investigación cuantitativa llevada a cabo con profesores de educación básica en Ghana. Los hallazgos demuestran que, debido a su relación con la satisfacción, el compromiso y la productividad de los trabajadores, la motivación es un componente esencial en el ambiente laboral. En este sentido, se establece que los empleados con niveles de motivación más altos suelen actuar con más responsabilidad eficiencia y eficacia en el desempeño de sus tareas. El estudio también destaca que la puesta en marcha de sistemas de reconocimiento y recompensas ayuda a mejorar el rendimiento laboral estableciendo así a la motivación como un elemento fundamental para alcanzar las metas organizacionales.

Siguiendo esta misma línea, Elamalki et al. (2024) demostraron a través de una investigación cuantitativa aplicada al sector público marroquí que tanto la motivación intrínseca como la extrínseca inciden positivamente en el rendimiento laboral. Los hallazgos sugieren que los empleados están más dispuestos a cumplir con las metas de la organización cuando existen incentivos, reconocimiento y oportunidades para el desarrollo profesional. Igualmente, los autores destacan que el desempeño laboral no depende únicamente de las habilidades técnicas de los trabajadores, sino también de factores organizacionales que fortalecen su motivación y compromiso. En este contexto, la motivación se presenta como un factor esencial para optimizar la eficiencia en el trabajo y potenciar el logro de las metas de las instituciones.

De igual manera fue examinado el impacto de la motivación intrínseca y extrínseca en el rendimiento laboral en diversos entornos organizativos. Las conclusiones mostraron que las dimensiones tienen un impacto positivo en el desempeño laboral, no obstante, se determinó que su impacto cambia dependiendo de la experiencia laboral y las particularidades individuales de cada trabajador. Según el estudio, los trabajadores más experimentados responden mejor a los estímulos externos, lo cual demuestra que el entorno organizativo tiene un impacto en esta relación. Estos resultados evidencian que los estímulos motivacionales son un fenómeno no homogéneo y cambiante. Por ello, las tácticas de administración deben ajustarse a las exigencias del personal. (Layek & Koodamara, 2024).

En Ecuador, un estudio de caso de Pilligua Lucas y Arteaga Ureta (2019) examina cómo se relacionan el clima organizacional y la productividad dentro de Hadepex Cíá. Ltda. Según los autores, el clima en la organización influye en como el empleado percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción. Incluye elementos como la comunicación, el liderazgo, la cooperación y las condiciones físicas. En la situación analizada, se observó que el clima no era apropiado y que esto tenía un efecto negativo en el rendimiento, la comunicación y el liderazgo fueron identificados como los factores más débiles en la organización. A partir de ello, determinan que las organizaciones tienen que proporcionar un entorno de trabajo apropiado como parte de su dirección estratégica, ya que esto impacta directamente en los resultados. Este caso muestra que la falta de condiciones adecuadas afecta el rendimiento de los trabajadores.

Desde una perspectiva teórica, la motivación laboral ha sido abordada a través de diferentes enfoques que intentan describir los elementos que afectan el comportamiento y el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones. La teoría de los dos factores sostiene que la satisfacción en el trabajo está vinculada tanto a elementos motivacionales, como el reconocimiento y el logro, como a aspectos asociados con las condiciones laborales (Herzberg et al., 1959). La teoría de la autodeterminación, además, sostiene que cuando los empleados sienten autonomía y competencia, su motivación se intensifica (Ryan & Deci, 2000). La teoría de las expectativas también afirma que el esfuerzo se incrementa cuando los individuos creen que su rendimiento les dará acceso a recompensas valiosas (Vroom, 1964). En conjunto, estas teorías coinciden en que la motivación laboral es un factor esencial para dirigir la conducta de los empleados hacia la consecución de las metas de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2019), el desempeño laboral se refiere al nivel de eficacia con que los empleados llevan a cabo las obligaciones y tareas que se les han encomendado en una organización. Según el autor, este rendimiento está vinculado con las capacidades, los conocimientos y las habilidades de los empleados, así como con las circunstancias que la compañía brinda para que puedan realizar sus tareas. La teoría del establecimiento de metas, por su parte, sostiene que la formulación de objetivos claros y retadores ayuda a optimizar el rendimiento, porque dirige los esfuerzos individuales hacia resultados específicos (Locke & Latham, 1990). En conjunto, estos planteamientos permiten comprender que el desempeño laboral no está condicionado solamente por las habilidades técnicas del trabajador, sino también de factores organizacionales que favorecen el logro de los objetivos y el compromiso con el trabajo.

El desarrollo del capital humano es uno de los elementos que más se relacionan con la productividad sostenible y la competitividad de las organizaciones. Se ha observado que, en el ámbito de las empresas pequeñas y medianas, la competitividad empresarial tiene una relación importante con temas como la definición de funciones del puesto, los procedimientos de selección e inducción del personal y la gestión de la seguridad y salud ocupacional (Benites Gutiérrez et al., 2020). Aunque este estudio no trata específicamente la motivación laboral, sus resultados respaldan la importancia de ahondar en este factor humano y su relación con el rendimiento de la organización.

Peña Rivas y Villón Perero (2018), mediante un estudio documental examinaron la motivación como un elemento esencial para la gestión del talento humano dentro de las organizaciones empresariales, como conclusiones revelaron que un trabajador motivado tiene un desempeño laboral más elevado, además de desarrollar un sentido de pertenencia, lealtad y fidelidad hacia la empresa. Tal como indica en el estudio es importante implementar estrategias motivacionales para satisfacer las necesidades del individuo y así tener una buena convivencia de los trabajadores con la organización, ya que si el individuo se siente desmotivado repercute de manera negativa en el éxito de la organización.

De otro lado, un estudio realizado en una cooperativa de ahorro y crédito ubicada en la selva central peruana, hallo una correlación moderadamente positiva entre la motivación laboral y la productividad, evidenciando que la primera impacta directamente en el desempeño. Por esta razón, se sugirió la puesta en marcha de tácticas de motivación extrínseca e intrínseca, como el reconocimiento y la capacitación para fortalecer el compromiso y optimizar el desempeño de los trabajadores. Así pues, estos resultados refuerzan la importancia de continuar indagando la conexión entre motivación y desempeño en diversas situaciones organizacionales (Leon Montes et al., 2023).

De forma similar, Luna-Cruz et al. (2022) sostienen que el 47% de los empleados considera que la motivación impacta regularmente en su rendimiento. No obstante, se dieron cuenta de que las compañías dan prioridad a los factores higiénicos, como la seguridad y dejan de lado el reconocimiento y el desarrollo profesional. Los autores resaltan que estas zonas constituyen una oportunidad por aprovechar para mejorar el rendimiento, concluyendo que la motivación es un componente administrativo crucial que todavía se maneja de forma insuficiente en el ámbito examinado.

Por otra parte, la conexión entre liderazgo y satisfacción en el trabajo fue estudiada por Paredes et al. (2022) en supermercados de Ecuador, mostrando que el estilo de liderazgo tiene un impacto importante sobre los trabajadores y que el reconocimiento fue el factor con menor

puntuación de satisfacción. Estos resultados son importantes para la investigación actual, ya que indican que el reconocimiento y el liderazgo deficientes pueden obstaculizar la motivación de los empleados y perjudicar su desempeño, teniendo en cuenta que la satisfacción laboral está muy relacionada con la motivación, esto fortalece la necesidad de examinar esa influencia en el contexto empresarial de Azogues.

De la misma manera, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS, 2024) subraya que el sector corporativo es crucial para el progreso de la nación debido a que produce empleos, riquezas y tributos. Sin embargo, muchas compañías enfrentan problemas relacionados con la gestión de su talento humano, lo que impacta negativamente en su rendimiento y competitividad. En lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas, se han detectado carencias concretas en los procesos de motivación y capacitación del personal, lo cual obstaculiza el desarrollo organizacional (Tenelema Jiménez et al., 2024). Por lo tanto, es esencial fortalecer la gestión interna de las organizaciones para que el desempeño del personal se incremente. Por consiguiente, la motivación laboral se convierte en un factor esencial para que las empresas puedan sostenerse.

En el contexto de Ecuador, Paredes Moncada (2025) examinó la conexión entre la motivación laboral y el desempeño del personal administrativo de una empresa alimenticia en Quito, identificando que, si no se manejan de manera adecuada, la falta de retroalimentación, la sobrecarga de tareas y las oportunidades limitadas para el desarrollo tienden a debilitar ambas variables. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación, ya que se centra en la relación entre la motivación y el desempeño en el entorno empresarial de Ecuador, lo cual demuestra que es necesario administrar estos elementos de manera activa.

Finalmente, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023) informa que en Ecuador hay más de 1,2 millones de establecimientos, la mayoría de los cuales son microempresas y pequeñas empresas. Como este sector agrupa la mayor parte de las empresas del país, el desempeño laboral de sus empleados tiene una importancia especial para la economía nacional. En este sentido, cabe inferir que un efecto perjudicial en la motivación podría afectar su productividad y, con ello, el desarrollo económico nacional. Por ello, es fundamental analizar la relación entre motivación y desempeño a fin de proponer estrategias que fortalezcan la gestión organizacional.

En la ciudad de Azogues, se nota una limitada producción de estudios que analicen la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en las empresas. Aunque el talento humano es un elemento crucial para la productividad de una organización,

no existe evidencia empírica sobre cómo las empresas de esta localidad manejan la motivación en el trabajo ni sobre la relación entre esta variable y el desempeño de sus empleados. La falta de estudios significa que existe un vacío importante en el conocimiento, porque no permite tener una imagen clara de la realidad organizacional del cantón y limita la oportunidad de detectar con exactitud los elementos motivacionales que podrían estar perjudicando el desempeño del personal. En este contexto, es fundamental investigar este problema en las empresas de Azogues, ya que los resultados alcanzados permitirán la creación de evidencia empírica concreta para esta situación específica, la cual podría ser utilizada como fundamento para elaborar estrategias adecuadas de gestión del talento humano que se adapten a la realidad local.

En este sentido el objetivo general que persigue esta investigación es analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral en trabajadores de las empresas de la ciudad de Azogues, Ecuador, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas del cantón Azogues, Ecuador?

De igual manera se propone la siguiente hipótesis:

H1: Existe una relación positiva y significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas del cantón Azogues, Ecuador.

H0: No existe una relación significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas del cantón Azogues, Ecuador.

Marco Teórico

Motivación Laboral

La motivación en el ámbito laboral se ha abordado desde diversas corrientes teóricas, desde una perspectiva psicológica, se considera un proceso interno que motiva, orienta y sustenta el comportamiento de los empleados para alcanzar objetivos organizativos específicos. Este punto de vista hace hincapié en los procesos mentales y emocionales que subyacen a la decisión de esforzarse en las tareas asignadas, y se ha demostrado que la motivación es un factor crucial para el rendimiento óptimo de una organización, ya que influye en la productividad, la calidad de vida en el trabajo y el clima organizativo de los colaboradores (Quispe et al., 2023).

Entre los enfoques que orientan la comprensión de la motivación laboral dentro del comportamiento organizacional, se encuentra su concepción como herramienta de gestión estrechamente relacionada con la satisfacción y el rendimiento de los empleados. No se trata solamente de un estado psicológico individual, al contrario, se trata de una variable que las organizaciones tienen la posibilidad de administrar a través de políticas de recursos humanos, sistemas de incentivos y prácticas de liderazgo. Si una organización busca alinear las metas del empleado con los objetivos de la institución, especialmente en situaciones de crisis, debe considerar esta visión instrumental como parte de su gestión. Se ha comprobado además que la satisfacción y motivación laboral tienen una relación positiva con el rendimiento del trabajador en su puesto, incluso en situaciones desfavorables (Dávila & Agüero, 2021).

Una tercera perspectiva, más sistémica, considera que la motivación en el trabajo es el resultado de la interacción entre el individuo y su ambiente organizacional inmediato, especialmente el clima laboral. Pues no solo depende de factores internos, sino también de las condiciones estructurales, relacionales y simbólicas que brinda la organización, como lo son la comunicación interna y cómo se percibe la justicia. Al contrastar las tres perspectivas mencionadas se aprecian coincidencias significativas, ya que cada una considera la motivación como un constructo multidimensional que mezcla elementos internos y externos, esencial para explicar el compromiso del empleado, sin embargo varían en cuanto a la importancia que le dan a cada dimensión, pues mientras algunas enfatizan los procesos cognitivos individuales, otras destacan las condiciones organizacionales, lo que se evidencia en la diferenciación entre motivación intrínseca y extrínseca en su vinculación con el clima laboral (Macías García & Vanga Arvelo, 2021).

A partir del análisis comparativo anterior, es factible construir una definición integradora, basada en la evidencia científica reciente, según la cual la motivación laboral es un proceso psicosocial dinámico que incluye aspectos psicológicos, laborales y organizacionales, y que promueve, dirige y mantiene el esfuerzo del empleado hacia alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Esta definición también reconoce que el fenómeno es sensible a las necesidades internas del individuo y a las circunstancias estructurales de su entorno laboral, de manera que se trata de un proceso multinivel susceptible de ser modificado por medio de intervenciones psicosociales deliberadas (Deroncele et al., 2021).

Evolución del concepto

Se origina en las perspectivas clásicas de la administración el análisis científico de la motivación laboral, que vio al trabajador como una persona que está mayormente motivada por incentivos económicos. En la mitad del siglo XX, empezaron a surgir perspectivas humanistas

que reconocieron la presencia de necesidades psicológicas más elevadas, así la visión mecanicista fue cuestionada con el tiempo. En este contexto, la jerarquía de necesidades sugirió que el comportamiento humano se estructura en un continuo que abarca desde las necesidades de seguridad y fisiológicas hasta las de autorrealización, estableciendo así los fundamentos teóricos para entender la motivación como un fenómeno con múltiples niveles y jerárquico (Maslow, 1943).

Con base en este humanismo durante las décadas de 1950 y 1960 se desarrollaron teorías de contenido que tenían como objetivo determinar los elementos concretos que producen satisfacción o insatisfacción en el trabajo, estableciendo una distinción entre aspectos que evitan el descontento laboral y otros que fomentan el compromiso y la performance. (Herzberg et al., 1959). Después de eso, el concepto siguió evolucionando al incluir las teorías de proceso, entre las que destacan la teoría de las expectativas (Vroom, 1964) y la teoría de la equidad (Adams, 1965). Estas teorías movieron la atención de la investigación hacia los procesos cognitivos a través de los cuales las personas optan por poner esfuerzo en su trabajo, basándose en sus expectativas y percepciones sobre equidad, y lograron así superar las restricciones estáticas de los modelos previos centrados en el contenido.

En las últimas décadas, la manera de entender la motivación en el trabajo ha cambiado, incorporando la autonomía, la competencia y las relaciones entre personas como necesidades psicológicas esenciales, lo que ha llevado a concluir que lo que determina los resultados organizacionales no es solo el volumen de motivación, sino su calidad. Este enfoque contemporáneo ha posibilitado además el análisis de la motivación en entornos institucionales complejos, los cuales se caracterizan por la precariedad en los contratos, la incertidumbre y la vulnerabilidad estructural en los cuales se ha demostrado que aspectos como el liderazgo transformacional, la justicia organizacional o el reconocimiento siguen siendo determinantes (Saltos-Irigoyen & Saltos-Rivas, 2025).

Importancia en las organizaciones

La motivación laboral es un elemento estratégico para que las empresas actuales sean competitivas, dado que tiene un impacto directo en la calidad del trabajo de los empleados, pues los trabajadores motivados tienden a poner más esfuerzo de forma voluntaria, lo que resulta en mejoras significativas en los indicadores de desempeño y productividad a nivel organizacional. En ese sentido, se identificó una correlación significativa desde el punto de vista estadístico entre la motivación y el desempeño laboral de los empleados en diversas áreas funcionales de la empresa (Guido-Jara et al., 2024).

Además, la motivación no solo afecta el desempeño de forma aislada, Baez-Santana et al. (2019) sostiene que lo hace a través de un sólido compromiso organizacional, esto se debe a que los trabajadores motivados muestran más identificación con las metas de la institución, tienen menos inclinación a cambiar de trabajo voluntariamente y experimentan una mayor satisfacción laboral. Esta relación es particularmente significativa en campos donde la competencia por el talento humano es fuerte, ya que mantener a los empleados capacitados supone una ventaja competitiva, en ese sentido se ha registrado que la motivación intrínseca tiene más conexión con el compromiso organizacional que la extrínseca, lo cual tiene un impacto directo en el diseño de políticas de retención. (Melgar-Bayardo et al., 2024).

La motivación en el trabajo afecta también la satisfacción laboral, entendida como una actitud positiva hacia el propio empleo y que funciona como mediadora entre la motivación y otros resultados significativos de la organización, tales como la calidad del servicio brindado a los usuarios, de modo que la evidencia existente demuestra que la satisfacción y la motivación laboral tienen una relación relevante y positiva con el rendimiento de los empleados, incluso en situaciones de gran incertidumbre socioeconómica, como las provocadas por crisis económicas o sanitarias, esto destaca la fortaleza de esta relación ante condiciones desfavorables en el entorno (Dávila Morán & Agüero Corzo, 2021).

Dimensiones de la motivación laboral

La motivación laboral tiene al menos dos dimensiones principales que son reconocidas de forma consistente por la literatura científica: la extrínseca y la intrínseca. (Deci & Ryan, 1985). La motivación intrínseca emana del interés y el placer que siente el empleado al desempeñar sus tareas, mientras que la motivación extrínseca está sujeta a recompensas externas, como los aumentos salariales, las promociones o la aceptación institucional. Las dos dimensiones no son excluyentes entre sí, sino que coexisten en diferentes proporciones dependiendo del contexto de la organización y las características individuales del empleado (Melgar-Bayardo et al., 2024).

Algunos modelos han incluido, además de la dimensión extrínseca e intrínseca, una tercera dimensión que tiene un enfoque organizacional y psicosocial, relacionada con aspectos como las expectativas hacia la gerencia, el sentido de pertenencia y la proyección social del puesto, lo cual admite que la motivación no se limita solamente a procesos individuales, sino que también incluye elementos simbólicos y relacionales propios de la cultura organizacional. En esa medida, incluir dimensiones laborales, organizacionales y psicológicas en los instrumentos de medición ha posibilitado que se emitan diagnósticos más exactos acerca de las áreas de intervención psicosocial necesarias en cada entidad (Deroncele et al., 2021).

Teorías de la motivación

La teoría de la jerarquía de necesidades presentada por Maslow (1943) constituye uno de los primeros enfoques en explicar el comportamiento humano el cual se estructura en cinco etapas: fisiológica, de seguridad, social, de estima y de autorrealización. Su contribución más importante fue incorporar una perspectiva humanista de la motivación que va más allá del mero hecho económico. Se le critica por su insuficiente base empírica y su desarrollo rígido que no se da en todas las situaciones cuando hay diversidad cultural. Las investigaciones más recientes en pequeñas y medianas empresas del sector construcción corroboran parcialmente su vigencia, ya que demuestran que el reconocimiento y el desarrollo profesional continúan siendo factores decisivos, aunque convivan con necesidades fundamentales de estabilidad económica que siguen siendo prioritarias (Quispe et al., 2023).

La teoría bifactorial de Herzberg et al. (1959), distingue factores higiénicos que tienen que ver con la estabilidad y el salario y factores motivadores asociados al reconocimiento y los logros, hizo una importante contribución al demostrar que la insatisfacción y la satisfacción no son extremos de un mismo continuo, sino procesos autónomos. Se le critica la dificultad de generalizar los hallazgos obtenidos a partir de muestras ocupacionales particulares y métodos cualitativos. Investigaciones recientes en instituciones públicas han utilizado este modelo para aclarar la escasa consecución de metas institucionales, descubriendo que la percepción simultánea insatisfactoria de ambas clases de factores disminuye notablemente el compromiso de los funcionarios (Saltos-Irigoyen & Saltos-Rivas, 2025).

La teoría de las necesidades aprendidas planteada por McClelland (1961), sostiene que la conducta laboral está impulsada por tres necesidades adquiridas socialmente: la afiliación, el poder y el logro. Su contribución fundamental fue cambiar el enfoque hacia necesidades sociales secundarias que sirven para describir las variaciones en los gerentes individuales. Su restricción se debe a la dificultad de evaluar esas necesidades de manera objetiva y a su capacidad reducida para predecir en culturas colectivistas. Estudios recientes realizados sobre trabajadores del sector administrativo han determinado que existe una correlación positiva entre el desempeño y la necesidad de logro, especialmente cuando la organización brinda oportunidades efectivas de intervenir en el proceso decisional (Guido-Jara et al., 2024).

La teoría de las expectativas propuesta por Vroom (1964), establece que la motivación es el resultado de la interacción entre la expectativa (la percepción del individuo sobre la probabilidad de que su esfuerzo conduzca a un desempeño exitoso), la instrumentalidad (la creencia de que ese desempeño estará efectivamente vinculado a obtención de una recompensa), y la valencia (el valor subjetivo o atractivo que la persona atribuye a dicha

recompensa). Su contribución consistió en presentar un modelo cognitivo y procesal que permite explicar decisiones concretas relacionadas con la motivación, lo cual representa una mejora frente a los modelos de contenido anteriores. Se le critica su pretensión de racionalidad completa y la dificultad para implementar sus tres elementos a la vez. Estudios recientes realizados en medio de la pandemia del COVID-19 demostraron que la manera en que los empleados percibían la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensa fue crucial para entender su motivación, aun en escenarios con una gran incertidumbre a nivel organizacional y económico (Dávila & Agüero, 2021).

La teoría de la equidad de Adams (1965) sostiene que los empleados se comparan continuamente con otros referentes sociales en cuanto a sus contribuciones y recompensas; esta sensación de inequidad crea tensión motivacional. Su contribución fue añadir el aspecto social y comparativo que no estaba presente en los modelos enfocados en el individuo aislado. Se le critica su dependencia de patrones variables y subjetivos. Investigaciones recientes realizadas en la industria maquiladora han descubierto que el compromiso organizacional se ve influido de manera importante por la percepción de justicia en cuanto al reconocimiento, especialmente cuando va de la mano con la motivación intrínseca del empleado (Melgar-Bayardo et al., 2024).

La teoría de la autodeterminación, propuesta por Deci y Ryan (1985) sostiene que la motivación es de mejor calidad si se satisfacen tres necesidades psicológicas fundamentales: relación, competencia y autonomía. Su mayor contribución fue incluir el nivel de internalización como variable explicativa, lo que permitió superar la dicotomía entre motivación intrínseca y extrínseca. Se le critica su complejidad para medir dicho continuo y su procedencia en contextos culturales individualistas. Este enfoque se ha empleado para describir la escasa motivación de los empleados en el sector público en situaciones de gran inseguridad institucional, y las investigaciones más recientes han descubierto que la falta de autonomía y competencia reduce el compromiso organizacional (Saltos-Irigoyen & Saltos-Rivas, 2025).

La teoría del capital humano, formulada por Becker (1964), indica que las habilidades, experiencias, competencias y conocimientos de los empleados son un activo estratégico para las empresas. Desde ese ángulo, el talento humano no debería ser visto solamente como un recurso operativo, sino también como un componente esencial que crea valor y ayuda a alcanzar las metas de la organización. En este sentido, invertir en educación, formación y desarrollo profesional contribuye a que aumenten la productividad y el rendimiento laboral. La importancia de reforzar las capacidades del personal dentro de las organizaciones se ve confirmada por investigaciones recientes, que han demostrado que el desarrollo del capital

humano está positivamente vinculado con la competitividad empresarial, el compromiso de los trabajadores y la eficiencia organizacional (Shela et al., 2023)

Evidencia científica reciente

La mayoría de las investigaciones, al analizar los estudios publicados identifica similitudes significativas con respecto a la motivación laboral: se reconoce que es multidimensional y que está estrechamente relacionada con el compromiso, el desempeño y la permanencia del empleado en la empresa. Además, existe un acuerdo generalizado sobre que las acciones psicosociales orientadas a potenciar el sentimiento de pertenencia y las expectativas favorables hacia la gerencia son útiles para elevar los niveles de motivación en variados entornos organizacionales, aun cuando las condiciones estructurales iniciales no sean propicias (Deroncele et al., 2021).

Sin embargo, se hallan diferencias notables entre los estudios revisados, sobre todo dependiendo del sector que se está analizando. Los estudios enfocados en el sector privado suelen poner énfasis en la correlación entre compromiso organizacional, productividad y motivación; por su parte, las investigaciones realizadas en el sector público subrayan cómo variables de contexto y de estructura, como la inseguridad institucional o la precariedad contractual, restringen el impacto directo que tiene la motivación sobre el logro de metas. Esta disparidad sectorial muestra que se requieren modelos explicativos diferenciados, dependiendo del tipo de organización que se esté analizando (Saltos-Irigoyen & Saltos-Rivas, 2025).

Un hallazgo importante de la literatura actual es que existe una correlación constante entre el desempeño de los trabajadores en diferentes áreas funcionales y la motivación laboral. También se destaca lo esencial que es participar en la toma de decisiones como método eficaz para impulsar la motivación. Además, se ha registrado que en los contextos de gestión y administración las necesidades de reconocimiento y logro siguen siendo esenciales. Esto fortalece la validez de los métodos enfocados en el contenido motivacional para crear estrategias organizativas que busquen optimizar el rendimiento (Guido-Jara et al., 2024).

Pese a los progresos indicados, existen vacíos de investigación significativos en lo que concierne a la motivación laboral, sobre todo en lo que respecta al diseño de herramientas de medición estandarizadas y validadas transculturalmente y a investigaciones longitudinales que puedan captar el desarrollo de la motivación durante un periodo extenso. Además, se nota una falta de estudios que incorporen simultáneamente las dimensiones organizacionales, laborales y psicológicas dentro de un mismo modelo explicativo. Esto imposibilita la comparación entre los hallazgos existentes y la generalización de las estrategias de intervención planteadas (Macías García & Vanga Arvelo, 2021).

La motivación laboral es un elemento esencial para entender el funcionamiento de las organizaciones actuales debido a su impacto en la productividad, el compromiso, el bienestar y la satisfacción del personal, según lo corroborado por los datos científicos analizados. La importancia de seguir investigando este fenómeno se debe a la variedad de contextos culturales y organizacionales en los que actúa, así como a la existencia de vacíos teóricos y metodológicos. Este estudio tiene como objetivo generar conocimiento que pueda aplicarse al diseño de políticas para gestionar el talento humano que sean más eficaces y apropiadas (Quispe et al., 2023).

Desempeño Laboral

El desempeño en el trabajo se define como una construcción multidimensional y dinámica, esencial para la mejora continua, que vincula las conductas observables del trabajador con el cumplimiento efectivo de las metas estratégicas de la institución, de modo que la aplicación de modelos de evaluación objetivos y una retroalimentación justa actúan como motores de la productividad y el bienestar institucional. En consecuencia, una gestión transparente del desempeño no solo permite diagnosticar el potencial de crecimiento de los colaboradores, sino que también estimula la motivación y el compromiso, elementos determinantes para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la organización en el tiempo (Calle-Quezada et al., 2024).

Se enfatiza la dimensión técnica del desempeño, que se relaciona con la realización eficaz de las funciones del cargo, así como la dimensión contextual, que está asociada a actitudes de colaboración, disciplina y compromiso que benefician el ambiente organizacional, si el análisis solo se enfoca en lo técnico, se oscurecen también contribuciones igualmente importantes como la colaboración y la iniciativa de los trabajadores. En ese sentido se propone una visión integradora que trascienda los indicadores tradicionales de productividad para incorporar la sostenibilidad y el compromiso social como ejes determinantes del comportamiento laboral (Contreras-Arámbula et al., 2025).

La evaluación del desempeño laboral es un procedimiento planificado que utiliza indicadores de gestión para cuantificar el cumplimiento de metas y la relevancia de los resultados en un periodo determinado, constructo que, al ser un fenómeno cambiante influido por variables a nivel individual, organizacional y emocional, requiere una evaluación continua y contextualizada. Mas allá de la simple medición técnica, también está el reconocimiento como una estrategia no monetaria fundamental para robustecer el sentido de pertenencia y el compromiso institucional, de manera que esta gestión sistemática no solo optimiza la eficiencia

operativa, sino que también previene el agotamiento físico y emocional de los colaboradores (Palacios-Serna et al., 2024).

Se sugiere, mediante el análisis comparativo de las perspectivas presentadas, que se comprenda el desempeño laboral como la combinación integrada de habilidades, conocimientos y actitudes que se traducen en comportamientos observables orientados a la excelencia lo cual posibilita una evaluación completa del aporte del empleado al logro de los objetivos institucionales. Esta definición integradora comprende que el desempeño no se limita a la eficacia técnica, sino que también incluye el compromiso relacional y ético del empleado con la organización, este hallazgo es coherente con los resultados de recientes estudios sobre modelos de evaluación. (Calle-Quezada et al., 2024).

Importancia para las organizaciones

El desempeño laboral es un elemento estratégico, ya que está directamente relacionado con la habilidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos en contextos cada vez más competitivos y cambiantes, además, es un elemento crucial para el progreso social y para lograr los objetivos estatales. De acuerdo con la evidencia estadística, este constructo tiene una correlación positiva alta con el salario, la antigüedad y el nivel académico de los empleados administrativos, de modo que la gestión estratégica de las remuneraciones y los programas para mejorar profesionalmente funcionan como estímulos fundamentales que mejoran la calidad de los servicios ofrecidos, por lo tanto, el desarrollo de políticas públicas que beneficien la estabilidad y el progreso intelectual del personal asegura una gestión más eficaz, en línea con los intereses de los ciudadanos y las metas institucionales. (Tuesta Panduro et al., 2021).

La competitividad de las organizaciones actuales se basa en la administración estratégica del capital humano y la mejora del ambiente de trabajo para aumentar el desempeño, de este modo un desempeño laboral excepcional posibilita que los trabajadores utilicen los recursos a su alcance con criterios de eficacia y eficiencia, lo que resulta en un aumento significativo de la productividad a nivel organizacional. En consecuencia, el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas sirve como un factor que marca la diferencia y asegura que los servicios sean de buena calidad y que se cumplan las metas institucionales (Huamán-Cuya, 2023).

El desempeño en el trabajo también afecta la calidad del servicio y el logro de las metas de la organización, especialmente en áreas donde la interacción con el cliente es crucial para la percepción de valor, de modo que la satisfacción de los clientes internos y externos crece y se reducen las fallas operativas cuando los empleados tienen un desempeño constante, así como se ha observado que la eficacia organizativa aumenta cuando los procedimientos de evaluación

se combinan con sistemas de retroalimentación continua, lo cual posibilita el ajuste a tiempo de las estrategias para gestionar el talento humano (Palacios-Serna et al., 2024).

Por último, el desempeño laboral tiene una relación con la sostenibilidad de las empresas, que se comprende no solamente desde un punto de vista financiero, sino también desde criterios ambientales y sociales que las organizaciones modernas deben considerar (Cabral & Lochan, 2019; Khammadee & Ninaroon, 2022). Por ello, se sugiere incluir indicadores que muestren la dedicación del empleado a prácticas responsables. Esta extensión teórica evidencia que el rendimiento laboral va más allá del ámbito de producción inmediato y se convierte en un factor fundamental para la sostenibilidad organizativa (Contreras-Arámbula et al., 2025).

Factores que influyen en el desempeño

La inteligencia emocional es un factor individual que tiene un impacto en el desempeño laboral y la literatura lo menciona repetidamente, esto se debe a que ayuda a los empleados a manejar sus propias emociones y las de los demás, lo que contribuye a tomar decisiones y resolver problemas. En esa línea, una investigación realizada con profesionales de la salud reafirma que aquellos que tienen un mayor nivel de inteligencia emocional demuestran un desempeño más constante en trabajos con alta interacción interpersonal (Torres et al., 2021). Este resultado coincide con estudios del campo educativo, donde se observa que dicha competencia está vinculada al desempeño docente, lo cual evidencia su carácter transversal entre sectores (Espíritu et al., 2023).

En términos organizacionales, el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral resultan ser factores que influyen significativamente en el desempeño de los miembros del equipo, de manera que, cuando la organización promueve la comunicación eficaz, las relaciones de confianza y las condiciones apropiadas para el desempeño de las funciones, se percibe una mejora constante en los indicadores de rendimiento del personal. Sin embargo, un ambiente organizacional deficiente está vinculado con la falta de motivación, la dimisión y una reducción en la calidad del trabajo realizado, lo cual demuestra que las condiciones internas de la organización son un elemento crucial para el desempeño laboral (Huamán-Cuya, 2023; Santiago, 2023).

A partir de la aparición de formas de trabajo flexibles, como el teletrabajo, los factores contextuales, que son externos al puesto, pero tienen una influencia, han cobrado mayor importancia (Jamal et al., 2021). La modalidad puede tener un impacto positivo en su desempeño si se cuenta con capacitación tecnológica, respaldo gerencial apropiado y un ambiente físico adecuado, sin embargo, cuando no se cumplen estas condiciones, pueden surgir

resultados desfavorables, evidenciando que el contexto de implementación es tan importante como la modalidad laboral misma (Olivares Álvarez, 2025).

Se observa que, al contrastar las perspectivas individuales, organizacionales y contextuales, ninguna de ellas explica por sí sola el nivel de desempeño logrado por un empleado, sino que es la interacción simultánea de todas ellas la que define el resultado final, mientras los enfoques organizacionales destacan la responsabilidad de la gestión institucional en establecer condiciones propicias, los enfoques contextuales enfatizan el impacto de las variables externas cambiantes y los enfoques centrados en el individuo ponen énfasis en las habilidades cognitivas y emocionales del colaborador. La necesidad de tratar el desempeño laboral desde modelos integradores que tengan en cuenta la diversidad de elementos implicados se sostiene con esta convergencia analítica (Olivares Álvarez, 2025; Torres et al., 2021).

Modelos y teorías

El modelo que Campbell (1990) propone es uno de los más respaldados científicamente, este sostiene que el desempeño consiste en las conductas individuales esenciales para llegar a las metas institucionales. Su contribución más importante es su naturaleza multidimensional, ya que reconoce que el desempeño no se restringe a la ejecución técnica, sino que también incluye aspectos de motivación y disciplina personal. Su restricción radica en la dificultad de operacionalizar con exactitud cada elemento en situaciones organizacionales específicas, lo cual ha llevado a la creación de modelos complementarios en investigaciones posteriores (Contreras-Arámbula et al., 2025).

Los modelos que diferenciaban entre el desempeño contextual, que hace referencia a la conducta de apoyo al entorno empresarial, y el desempeño de tarea, que se refiere a la ejecución técnica de las funciones del puesto, se fundamentan en las estructuras del desempeño laboral desarrolladas inicialmente fueron desarrollados con base en las propuestas de Campbell (1990, como se citó en Contreras-Arámbula et al., 2025). Este modelo representa una contribución importante, ya que posibilita la distinción entre los resultados productivos y los comportamientos relacionales. Muestra que un empleado puede tener un desempeño técnico elevado sin aportar de manera positiva al ambiente de la organización, o viceversa. Se ha ampliado su uso, que antes era solo en contextos específicos, a la creación de escalas de medición validadas en distintos entornos laborales (Contreras-Arámbula et al., 2025).

La evaluación por competencias y la evaluación de 360 grados son dos modelos de evaluación aplicada que se emplean en la gestión del talento humano actual: El primero determina conductas observables que se relacionan con un desempeño exitoso en un cargo

concreto y el segundo, por su parte, recoge retroalimentación de diversas fuentes: supervisores, compañeros y subordinados, lo cual contribuye a una evaluación más imparcial y disminuye los prejuicios de la valoración unilateral (Valdés-Padrón et al., 2015). A pesar de que los dos modelos tienen limitaciones asociadas al evaluador y al coste de la implementación, son útiles para el progreso constante (Calle-Quezada et al., 2024).

Por otro lado, los modelos multidimensionales, como el de Campbell (1990) y sus variantes, ofrecen una perspectiva más integral del fenómeno, sin embargo, requieren más recursos metodológicos para ser implementados correctamente. Los estudios más recientes tienden a combinar componentes de diferentes modelos, entendiendo que ningún enfoque individual es suficiente para aclarar la complejidad del desempeño laboral en las organizaciones contemporáneas (Calle-Quezada et al., 2024).

Dimensiones

El desempeño de tareas, el desempeño adaptativo, los comportamientos laborales no productivos y el desempeño contextual son las áreas más empleadas para medir la ejecución laboral en la literatura científica reciente de las cuales el desempeño en tareas se refiere a la habilidad del trabajador para llevar a cabo las funciones técnicas clave de su posición, mientras que el desempeño contextual incluye los comportamientos voluntarios que benefician el entorno social y organizativo, como la colaboración y la iniciativa, estas dos dimensiones han sido identificadas como las más estables en términos empíricos en investigaciones de validación de escalas llevadas a cabo en diferentes países y sectores productivos (Contreras-Arámbula et al., 2025).

Una tercera dimensión importante son las conductas laborales contraproducentes, que se definen como aquellas acciones que afectan negativamente el bienestar de la organización, como la falta de puntualidad, el ausentismo injustificado o el incumplimiento intencionado de normas, dimensión que se mide de manera inversa a las anteriores, lo que significa que un nivel más bajo de estas conductas sugiere un desempeño laboral más óptimo. A esto se suma el desempeño adaptativo que es cada vez más importante en entornos organizacionales marcados por transformaciones tecnológicas rápidas, pues mide la habilidad del trabajador para adaptarse a nuevas demandas del medio laboral (Contreras-Arámbula et al., 2025).

Si se comparan los modelos de medición sugeridos por diferentes autores, se observa que todos ellos priorizan el desempeño contextual y el desempeño de tarea como dimensiones centrales, mientras que la incorporación de las conductas contraproducentes y del desempeño adaptativo depende del propósito específico de cada estudio. No obstante, la evidencia más reciente muestra que el desempeño adaptativo tiende a ser excluido de los modelos finales

debido a su coincidencia con otras dimensiones, lo cual ha conducido a que los análisis factoriales se enfoquen de modo más sólido en un marco tridimensional del constructo (Barradas Martínez et al., 2021; Calle-Quezada et al., 2024).

Evidencia científica

Un análisis de las investigaciones publicadas entre 2020 y 2025 muestra que el interés por entender el desempeño laboral desde perspectivas multidimensionales, que incluyen variables individuales, organizacionales y del entorno, está en aumento. También se nota una tendencia generalizada hacia el desarrollo y la validación de escalas de medición más completas, destinadas a ir más allá de las limitaciones de las herramientas tradicionales que solo se enfocaban en los indicadores de productividad (Huamán-Cuya, 2023; Torres et al., 2021).

Sin embargo, a pesar de las similitudes mencionadas, se observan diferencias metodológicas significativas entre los estudios analizados, especialmente en cuanto al diseño de investigación utilizado, a pesar de que mejora la comprensión del fenómeno desde diferentes puntos de vista, complica la comparación directa de los resultados y sugiere que se necesita una estandarización más amplia en los instrumentos de medición empleados en investigaciones futuras (Olivares Álvarez, 2025).

Entre los hallazgos más relevantes del periodo analizado, sobresale que las modalidades de trabajo flexibles, como el teletrabajo, pueden contribuir al desempeño si se dan junto a condiciones organizacionales apropiadas (Jamal et al., 2021). También es notable la consistencia en las pruebas sobre cómo la inteligencia emocional influye positivamente en profesionales con roles de alta interacción social. Los estudios acerca de los modelos de evaluación también concuerdan en que la participación de varios evaluadores y la retroalimentación constante incrementan el sentido de equidad organizacional, lo cual beneficia la motivación y el compromiso del personal (Olivares Álvarez, 2025; Torres et al., 2021).

A pesar de los avances mencionados, todavía existen importantes vacíos en la investigación. Estos incluyen una producción científica en español insuficiente que trate el desempeño laboral desde un punto de vista de sostenibilidad social y ambiental, además de escasa evidencia longitudinal que posibilite determinar relaciones causales firmes entre los factores analizados y el desempeño a lo largo del tiempo. Además, se observa que hay una concentración de investigaciones en los sectores de servicios y público, mientras que la exploración en los sectores emergentes tecnológicos e industriales es menos abundante, lo cual limita la generalización de los resultados existentes (Contreras-Arámbula et al., 2025).

Por lo tanto, es pertinente seguir investigando el desempeño laboral como un factor fundamental de la gestión organizacional, ya que al entenderlo a fondo las instituciones pueden concebir estrategias más eficaces para el crecimiento del capital humano y la mejora constante de sus procesos. La evidencia científica analizada demuestra que el desempeño en el trabajo no es un fenómeno inmutable, sino una construcción dinámica que requiere la actualización constante de los modelos teóricos y metodológicos utilizados para su análisis, acorde con las transformaciones que atraviesan las organizaciones actuales (Calle-Quezada et al., 2024; Olivares Álvarez, 2025).

Relación entre motivación laboral y desempeño laboral

La motivación laboral y el desempeño en el trabajo están relacionadas porque la conducta de los empleados dentro de una organización se basa en un grupo de fuerzas externas e internas que guían su esfuerzo hacia la consecución de objetivos individuales y grupales. (Jiménez, 2016). Desde este enfoque, la motivación no se concibe como un estado estático, sino como un proceso cognitivo que orienta, activa y mantiene el esfuerzo del trabajador hacia el logro de los objetivos organizacionales. En esta línea, se ha indicado que la motivación es un elemento crucial para que el trabajador logre niveles de eficacia apropiados en su puesto, sobre todo cuando el ambiente laboral contribuye a satisfacer sus expectativas y necesidades individuales (Manjarrez Fuentes et al., 2020).

El proceso de evaluación del desempeño, que puede ser individual o grupal, consiste en revisar y evaluar los logros. Este procedimiento tiene como objetivo establecer planes de desarrollo, metas y objetivos. La evaluación permite determinar el nivel de rendimiento de los empleados en sus tareas diarias y brinda beneficios significativos para realizar la productividad. De acuerdo con Mondy y Noe (2005), la evaluación es un medio para resaltar el desempeño. La evaluación del desempeño se ha caracterizado por ofrecer un análisis acerca de la aportación que cada puesto de trabajo hace a la organización, vinculando los resultados con el nivel de desempeño en el puesto (Guartán Salinas et al., 2019)

La teoría bifactorial de Herzberg et al. (1959), brinda un marco explicativo importante al distinguir entre los factores higiénicos, que están relacionados con elementos externos como la seguridad en el trabajo, y los factores motivacionales, que se asocian con el contenido interno del trabajo. Se ha examinado este punto de vista en grupos profesionales concretos, como los tecnólogos médicos. Se encontró una correlación notable entre el desempeño y aspectos higiénicos como la seguridad en el trabajo. En esta situación, se comprobó que, si los trabajadores tienen una percepción más alta de estabilidad laboral, su rendimiento mejora (Guzmán-Narciso et al., 2020).

Una segunda perspectiva teórica importante es la que relaciona el clima de una organización con la motivación laboral, siendo el primero el conjunto de percepciones comunes que los empleados tienen acerca del entorno en el cual realizan sus tareas, de modo que la motivación no solo depende de variables individuales, sino también de las condiciones en términos de estructura, relaciones y comunicación que brinda la organización a su personal. Así, cuando el clima organizacional es positivo, el compromiso del empleado se fortalece y, por tanto, los niveles de desempeño aumentan, en cambio, un clima negativo suele debilitar la motivación y disminuir la calidad de la ejecución laboral, esto demuestra que ambos constructos son interdependientes e insumos para mejorar la institución (Macías García & Vanga Arvelo, 2021).

Las teorías sobre el desempeño laboral, por otro lado, ofrecen una visión complementaria enfocada en las competencias del empleado, las cuales se entienden como la combinación de habilidades, actitudes, conocimientos y valores que hacen posible la realización eficaz de las tareas (Chiavenato, 2019). Esta perspectiva sostiene que el desempeño no se basa únicamente en el nivel de motivación de la persona, sino también en su habilidad técnica y en cómo la organización gestiona su talento humano. Como resultado, la gestión por competencias se manifiesta como una estrategia que puede alinear las habilidades del empleado con los propósitos de la institución, mejorando la eficacia y la eficiencia de la organización cuando se une a niveles apropiados de motivación (Lora-Guzmán et al., 2020).

Al comparar estas perspectivas teóricas, se observan tanto similitudes como diferencias significativas. Las teorías motivacionales, tanto desde el clima organizacional como desde la perspectiva bifactorial, concuerdan en que la motivación es un antecedente psicológico que estimula el comportamiento productivo del empleado, no obstante, discrepan en cuanto a la importancia que les dan a los factores contextuales en comparación con los factores individuales. Por otro lado, las teorías del desempeño enfatizan que las habilidades y capacidades son condiciones indispensables para convertir la motivación en resultados tangibles. La motivación en el trabajo es un factor positivo, pero no suficiente por sí sola para explicar el desempeño, ya que este último también depende de elementos estructurales y habilidades individuales (Ponce Pincay et al., 2023).

Evidencia empírica

La literatura científica divulgada entre 2020 y 2025 demuestra de forma constante que hay una correlación estadísticamente relevante entre la motivación en el trabajo y el desempeño de los empleados en diferentes entornos organizacionales. En el sector educativo público, una investigación realizada con colaboradores del ámbito administrativo estableció que existe una

relación positiva de magnitud moderada entre las dos variables, lo cual corroboró que cuando el personal percibe un nivel más alto de motivación, se logran mejores resultados en la ejecución de sus funciones. Este descubrimiento corrobora el concepto de que la motivación no solo afecta la percepción subjetiva del bienestar del empleado, sino que también se manifiesta en indicadores objetivos de su desempeño laboral (Guido-Jara et al., 2024).

Sin embargo, al comparar los hallazgos de diferentes estudios, se notan diferencias significativas en la intensidad de la relación informada. Algunos análisis encuentran vínculos moderados a fuertes entre el desempeño y la administración de motivación, especialmente cuando se incluyen variables de gestión por competencias. Sin embargo, otros estudios realizados en poblaciones específicas del sector sanitario han descubierto conexiones menos robustas y restringidas a ciertos elementos motivacionales, como las relaciones con los jefes o la seguridad laboral, sin que otros factores lleguen a ser estadísticamente significativos. Esta variabilidad indica que la fuerza de la relación entre motivación y desempeño no es constante, sino que depende del tipo de trabajo, el tamaño de la muestra y el instrumento de medición utilizado (Guzmán-Narciso et al., 2020; Vilca Montalvo, 2024).

La comunicación eficaz, el reconocimiento de los logros individuales, las oportunidades para capacitarse y la calidad del liderazgo en la organización son factores que fortalecen la conexión entre motivación y desempeño, según lo demuestra repetidamente la evidencia empírica, ya que estos componentes funcionan como intermediarios que amplifican el impacto de la motivación en los resultados laborales, dado que crean condiciones de participación y confianza que favorecen la dedicación del empleado con respecto a las metas de la institución. Además, se ha determinado que percibir un clima de trabajo positivo y que existan mecanismos de retroalimentación claros ayuda a fortalecer esta relación en una variedad de organizaciones, ya sean públicas o privadas (Manjarrez Fuentes et al., 2020; Ponce Pincay et al., 2023).

Por otro lado, hay elementos contextuales que afectan negativamente esta relación, sobre todo en contextos institucionales marcados por inseguridad o inestabilidad. En una investigación hecha en una entidad pública de Ecuador, se halló que la motivación laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales estaban correlacionados positivamente, aunque la relación era débil. Esto fue parcialmente explicado por una percepción generalizada de inseguridad entre los empleados públicos, lo cual restringía el impacto que la motivación podía tener en su desempeño. Este resultado demuestra que la conexión entre las dos variables no funciona de forma independiente, sino que está mediada por elementos estructurales y

psicosociales específicos del entorno organizacional en el que trabaja el empleado (Saltos-Irigoyen & Saltos-Rivas, 2025).

La revisión de la literatura, a pesar de la consistencia general de los hallazgos, permite detectar vacíos importantes que respaldan seguir haciendo investigaciones en este sentido. Se ha indicado que la mayoría de las investigaciones científicas en torno a la motivación laboral tiene una escasa acumulación teórica, con predominancia de estudios cuantitativos transversales y una integración insuficiente de teorías clásicas de motivación al examinar los resultados. También se ha mencionado que no se presta suficiente atención a sectores particulares como el cooperativo. Esta circunstancia pone de manifiesto la importancia de realizar estudios que combinen sólidos marcos teóricos con evidencia empírica contextualizada, para entender con más exactitud las maneras en que la motivación influye en el desempeño laboral (Romero & Scrivanelli, 2024).

Modelo conceptual de la investigación

La presente investigación adopta un modelo conceptual correlacional orientado a analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de Azogues. La motivación laboral se examina mediante sus dimensiones intrínseca, extrínseca y organizacional, mientras que el desempeño laboral se analiza a través de las dimensiones de tareas, contextual y adaptativa. El modelo se fundamenta en los antecedentes teóricos y empíricos que identifican asociaciones entre ambas variables. En concordancia con el alcance correlacional y el diseño no experimental de corte transversal, el estudio busca establecer la dirección, magnitud y significancia estadística de estas asociaciones, sin atribuir relaciones causales entre las variables analizadas.

Ha sido ampliamente documentado en la literatura que la motivación laboral es un antecedente psicológico del comportamiento organizacional que precede e influye en la forma en que los empleados realizan sus tareas, así se opta como variable independiente a la motivación laboral. El desempeño en el trabajo se considera una variable dependiente, ya que es el resultado observable de dicho proceso motivacional, que puede medirse a través de indicadores de competencia y eficiencia, y puede ser gestionado organizativamente mediante estrategias concretas. Investigaciones que demuestran cómo la motivación de los trabajadores y el manejo apropiado de las competencias afectan directamente la eficacia y eficiencia de la organización han respaldado este vínculo (Lora-Guzmán et al., 2020).

La correlación sugerida entre las dos variables es respaldada de manera constante por la literatura científica analizada, ya que esta muestra que los niveles de motivación laboral están relacionados con los resultados del desempeño de los empleados en diferentes contextos

organizativos. Los estudios que se han consultado, aunque no coinciden en la magnitud de la asociación reportada y las variables mediadoras consideradas, sí están de acuerdo en que existe una relación funcional entre los dos constructos. Esto proporciona suficiente soporte empírico para mantener el modelo explicativo propuesto en esta investigación (Guido-Jara et al., 2024).

Por lo tanto, este modelo conceptual dirige el desarrollo metodológico de la investigación porque posibilita que las dos variables se operacionalicen por medio de dimensiones e indicadores que pueden medirse empíricamente, y sienta los fundamentos lógicos para formular la hipótesis de trabajo. Esta hipótesis propone que entre el desempeño laboral y la motivación en el trabajo de la población objeto de estudio hay una relación importante. Así, el modelo no solo une los fundamentos teóricos presentados con la evidencia empírica existente, sino que además establece el camino metodológico que orientará el análisis correlacional a llevarse a cabo en las futuras etapas de la investigación.

Figura 1.

Modelo conceptual de la relación entre motivación laboral y desempeño laboral



Fuente: Adaptado a partir del marco teórico (2026)
Elaboración: El Autor

El modelo conceptual sugerido es el fundamento para operacionalizar las variables y formular la hipótesis de investigación lo que facilita la representación gráfica de la relación propuesta entre la motivación laboral y desempeño laboral. Este modelo se basa en el marco teórico demostrando que guarda una asociación significativa con el desempeño de los trabajadores en entornos organizativos.

Metodología

Paradigma de investigación

La investigación estuvo basada en el paradigma positivista, que afirma que la realidad es objetiva y puede ser evaluada mediante métodos científicos. Este modelo pretende explicar los fenómenos a través de la observación, medición y análisis de variables, poniendo énfasis en la objetividad y en la verificación empírica (Ramos, 2015).

Enfoque de la investigación

Según Hernández Sampieri et al. (2014), un enfoque cuantitativo se basa en la recolección y el análisis de datos numéricos para establecer vínculos entre variables y verificar hipótesis mediante técnicas estadísticas. Por ello, esta investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo, ya que permitió cuantificar la motivación laboral y el desempeño de los empleados de las empresas de Azogues, Ecuador.

Alcance de la investigación

La investigación tuvo un alcance correlacional, pues buscó determinar la dirección y magnitud de la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral, relación cuya fuerza se estableció mediante coeficientes de correlación, sin que esto implicara una relación de causalidad entre ellas (Tamayo & Tamayo, 2003).

Diseño de la investigación

Las variables no fueron manipuladas, sino que se examinaron en su contexto natural, por ello el diseño fue no experimental. Asimismo, el estudio fue de carácter transversal, dado que la información se recolectó en un único momento temporal (Hernández Sampieri et al., 2014).

Método de investigación

En el desarrollo del estudio se emplearon los métodos deductivo, analítico, sintético y estadístico. El método deductivo permitió partir de los planteamientos teóricos generales sobre motivación y desempeño laboral, descritos en el marco teórico, para contrastarlos con la información recolectada en las empresas de Azogues. El método analítico posibilitó descomponer las variables motivación laboral y desempeño laboral en sus respectivas dimensiones e indicadores, mientras que el método sintético permitió integrar los resultados obtenidos para elaborar conclusiones generales sobre la relación entre ambas variables. Finalmente, el método estadístico se aplicó para organizar, procesar y analizar los datos recolectados mediante el instrumento, a través de medidas descriptivas y de correlación (Bernal, 2016).

Población y muestra

La población de referencia del estudio estuvo constituida por trabajadores de las empresas de la ciudad de Azogues. Para la selección de las unidades de muestreo se utilizó

como marco muestral el registro de 385 empresas ubicadas en la ciudad de Azogues y registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (SCVS, 2024). En consecuencia, las empresas constituyeron las unidades de muestreo, mientras que cada trabajador participante constituyó la unidad de análisis.

Muestra

La selección de las unidades de muestreo se realizó mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, de modo que cada una de las 385 empresas que conformaron el marco muestral tuvo la misma probabilidad de ser seleccionada (Otzen & Manterola, 2017). Posteriormente, en cada empresa seleccionada se encuestó a un trabajador que cumpliera con los criterios de inclusión y aceptara voluntariamente participar en el estudio. La selección probabilística se realizó a nivel de las empresas y no a los trabajadores dentro de la organización.

Para determinar el tamaño de la muestra de empresas se utilizó la fórmula de población finita propuesta por Aguilar-Barojas (2005), con el objetivo de conseguir una muestra representativa, teniendo en cuenta una probabilidad de ocurrencia del 50% (p = 0,5), un margen de error del 5% (e = 0,05) y un nivel de confianza del 95% (Z = 1,96).

El cálculo determinó una muestra de 193 empresas. En cada empresa seleccionada se aplicó el instrumento a un trabajador, obteniéndose finalmente información de 193 trabajadores.

Fórmula general:

$$n = (N \cdot p \cdot q) / [(N - 1)(e/Z)^2 + p \cdot q]$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población (385 empresas).

p = probabilidad de éxito (0,50).

q = probabilidad de fracaso (0,50).

e = margen de error (0,05).

Z = nivel de confianza (1,96).

Sustituyendo los valores:

$$n = [385(0,50)\ (0,50)] / [(385 - 1)\ (0,05/1,96)^2 + (0,50)(0,50)]$$

$$n = [385(0,25)] / [384(0,0006508) + 0,25]$$

$n = 96{,}25 / 0{,}4999$

$n = 192{,}54 \approx 193$

Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyó a los trabajadores que, al momento de la aplicación del instrumento, se encontraban laborando de manera activa en alguna de las empresas de la ciudad de Azogues y que aceptaron participar voluntariamente en el estudio mediante consentimiento informado. Se excluyó al personal que se encontraba en periodo de vacaciones, licencia o incapacidad durante la fase de recolección de datos, así como a quienes no completaron el cuestionario en su totalidad.

Procedimiento de selección de la muestra

Para la selección de la muestra, se elaboró un listado numerado de 385 empresas que conformaban el marco muestral, asignando a cada una un número correlativo del 1 al 385. Posteriormente, se aplicó una selección aleatoria simple mediante la función de generación de números aleatorios de Microsoft Excel, con la cual se asignó un valor aleatorio para cada empresa. Estos valores se fijaron como datos numéricos y se utilizaron para reordenar aleatoriamente el listado completo. Finalmente, se seleccionaron las primeras 193 empresas del listado reordenado, alcanzando así el tamaño muestral calculado.

En cada una de estas empresas se solicitó la autorización de la persona responsable (representante o encargado de talento humano), para aplicar la encuesta. Posteriormente, se administró el instrumento a un trabajador por cada empresa, alcanzando una muestra final de 193 trabajadores.

Variables de estudio

Con la finalidad de operacionalizar las variables de estudio, estas se descompusieron en dimensiones e indicadores congruentes con los referentes teóricos descritos en el marco teórico, tal como se presenta a continuación.

Tabla 1

Operacionalización de las variables de estudio

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala

Variable 1: Motivación laboral	La motivación laboral es un proceso psicosocial dinámico que incluye aspectos psicológicos, laborales y organizacionales, y que promueve, dirige y mantiene el esfuerzo del empleado hacia alcanzar objetivos individuales y organizacionales (Deroncele et al., 2021).	La motivación laboral se midió mediante un cuestionario estructurado de 12 ítems con escala tipo Likert de cinco puntos. La variable fue evaluada a través de las dimensiones de motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación organizacional, considerando la percepción de los trabajadores sobre los factores que influyen en su compromiso y esfuerzo dentro de la organización.	Motivación intrínseca	Disfrute por el trabajo, competencia percibida, desarrollo profesional, motivación para aprender	1 - 4	Likert 5 puntos
			Motivación extrínseca	Remuneración, oportunidades de promoción, reconocimiento, estabilidad laboral	5 - 8	Likert 5 puntos
			Motivación organizacional	Sentido de pertenencia, comunicación organizacional, reconocimiento organizacional, identificación organizacional	9 - 12	Likert 5 puntos
Variable 2: Desempeño laboral	El desempeño laboral se refiere al nivel de eficacia con que los empleados llevan a cabo las obligaciones y tareas que se les han encomendado en una organización, vinculado con sus capacidades, conocimientos y habilidades técnicas, así como con conductas contextuales de colaboración y adaptación (Chiavenato, 2019; Contreras-Arámbula et al., 2025).	El desempeño laboral se midió mediante un cuestionario estructurado de 13 ítems con escala tipo Likert de cinco puntos. La evaluación comprendió las dimensiones de desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño adaptativo, con el propósito de valorar la percepción de los trabajadores respecto al cumplimiento de sus funciones, su comportamiento organizacional y su capacidad de adaptación a los	Desempeño de tareas	Cumplimiento de funciones, calidad del trabajo, eficiencia, cumplimiento de normas	13 - 18	Likert 5 puntos
			Desempeño contextual	Colaboración, iniciativa, mejora continua	19 - 21	Likert 5 puntos
			Desempeño adaptativo	Aprendizaje de nuevas herramientas y tecnologías, adaptación a nuevas tecnologías o procesos, respuesta ante situaciones imprevistas.	22 - 25	Likert 5 puntos

	cambios laborales.

Nota. Elaboración propia a partir de Deroncele et al. (2021), Chiavenato (2019) y Contreras-Arámbula et al. (2025).

Instrumentos

La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta, considerada herramienta eficaz para recopilar información cuantitativa de un grupo de personas (Casas et al., 2003). El instrumento fue un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, que posibilitó medir el grado de motivación laboral y el desempeño de los trabajadores de manera cuantificable (Arias, 2012).

El cuestionario estuvo estructurado en dos secciones correspondientes a las variables de estudio y por un total de 25 ítems, que se derivaron de las dimensiones e indicadores presentados en el apartado de variables de estudio. Las respuestas se registraron mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo), formato que favoreció la calidad y consistencia de los datos recolectados (Matas, 2018). Se estimó un tiempo de aplicación de entre 10 y 15 minutos por participante. El instrumento se administró de forma directa a cada trabajador en su lugar de trabajo, previa autorización de la empresa.

La validez de contenido del instrumento se evaluó mediante el coeficiente V de Aiken, a partir del juicio de cinco expertos en el área de estudio, quienes valoraron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems. Se estableció como criterio de aceptación un valor igual o superior a 0,80 (Escurra, 1988). Los resultados evidenciaron valores V de Aiken iguales o superiores al criterio establecido en los aspectos evaluados, por lo que los ítems fueron considerados adecuados para su aplicación.

Previo a su aplicación definitiva, el instrumento se sometió a una prueba piloto con un grupo reducido de 30 trabajadores con características similares a las de la población de estudio, con el propósito de identificar posibles dificultades de comprensión en los ítems y realizar los

ajustes pertinentes antes de la recolección definitiva de los datos. Los participantes de la prueba piloto no fueron incluidos en la muestra final de 193 trabajadores.

Procesamiento y análisis de los datos

El procesamiento de la información siguió una secuencia estructurada. En primer lugar, se codificaron las respuestas obtenidas mediante el cuestionario, posteriormente, se elaboró una base de datos en el programa estadístico IBM SPSS Statistics for Windows (versión 26). A continuación, se calcularon frecuencias y porcentajes para las variables sociodemográficas y laborales de naturaleza categórica. Para las puntuaciones de las variables de estudio y sus dimensiones se calcularon los estadísticos descriptivos correspondientes. Después se aplicó una prueba de normalidad para determinar el estadístico de correlación pertinente, mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov, adecuada para el tamaño de la muestra de 193 unidades (Ghasemi & Zahediasl, 2012).

Para evaluar la distribución de los datos se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov con corrección de Lilliefors a las puntuaciones globales y a las dimensiones de las variables motivación laboral y desempeño laboral. Se estableció un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ como criterio de decisión. Valores de p superiores a 0,05 indicaron ausencia de evidencia suficiente para rechazar el supuesto de normalidad, mientras que valores de p inferiores a 0,05 indicaron evidencia estadística para rechazar dicho supuesto. Los resultados de la prueba de Kolmogórov-Smirnov evidenciaron incumplimiento del supuesto de normalidad en las puntuaciones analizadas; en consecuencia, se empleó el coeficiente rho de Spearman para evaluar las asociaciones entre las variables y sus dimensiones. Las pruebas fueron bilaterales y se estableció un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ (Levin & Rubin, 2010; Pérez, 2004).

El análisis correlacional se efectuó inicialmente entre las puntuaciones globales de motivación laboral y desempeño laboral. Posteriormente, se analizaron las relaciones entre las dimensiones de motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación organizacional y las dimensiones de desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño adaptativo. La dirección de las asociaciones se determinó mediante el signo del coeficiente y su magnitud mediante el valor absoluto de rho de Spearman. El coeficiente alfa de Cronbach, que evalúa la consistencia interna del instrumento, se utilizó para evaluar la confiabilidad. Se consideraron aceptables los valores iguales o superiores a 0,70 (Oviedo & Campo-Arias, 2005).

Tabla 2

Consistencia interna de las variables y dimensiones del instrumento en la prueba piloto

Variable/ dimensión	Número de ítems	α de Cronbach
Motivación laboral	**12**	**.924**
Motivación intrínseca	4	.803
Motivación extrínseca	4	.830
Motivación organizacional	4	.901
Desempeño laboral	**13**	**.930**
Desempeño de tareas	6	.901
Desempeño contextual	3	.789
Desempeño adaptativo	4	.825

Nota. Los coeficientes alfa de Cronbach fueron calculados a partir de los datos obtenidos en la prueba piloto aplicada a 30 trabajadores.

Los resultados de la Tabla 2 evidenciaron coeficientes alfa de Cronbach de .924 para la variable motivación laboral y .930 para el desempeño laboral. Asimismo, las dimensiones de ambas variables presentaron coeficientes comprendidos entre .789 y .901. Todos los valores obtenidos superaron el criterio mínimo de .70 establecido para considerar adecuada la consistencia interna (Oviedo & Campo-Arias, 2005). En consecuencia, los resultados respaldaron la confiabilidad del instrumento y su aplicación en la muestra definitiva de la investigación.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló respetando los principios de participación voluntaria, confidencialidad y protección de la información proporcionada por los participantes. Previo a la aplicación del cuestionario, los trabajadores fueron informados sobre el propósito académico del estudio y el carácter voluntario de su participación. La aplicación del instrumento estuvo condicionada a la aceptación del consentimiento informado. La información recopilada fue tratada de manera confidencial y analizada de forma agregada, evitando la identificación individual de los participantes y destinándose exclusivamente a los fines académicos y científicos de la investigación.

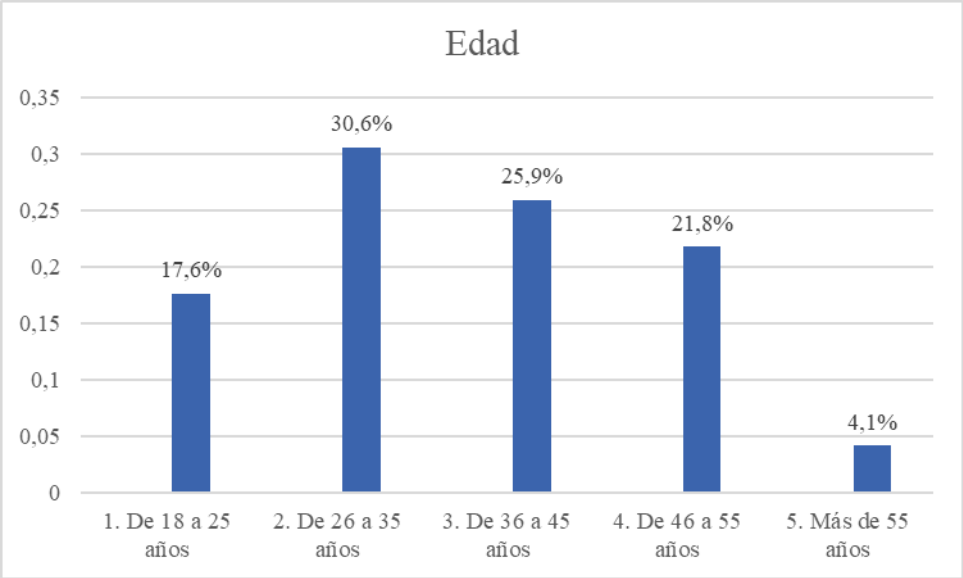
Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los 193 trabajadores que conformaron la muestra de estudio. Inicialmente, se expone su caracterización sociodemográfica y laboral; posteriormente, se presentan los estadísticos descriptivos de las variables de estudio, la prueba de normalidad y los análisis correlacionales realizados para

examinar la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral y sus respectivas dimensiones.

Figura 2.

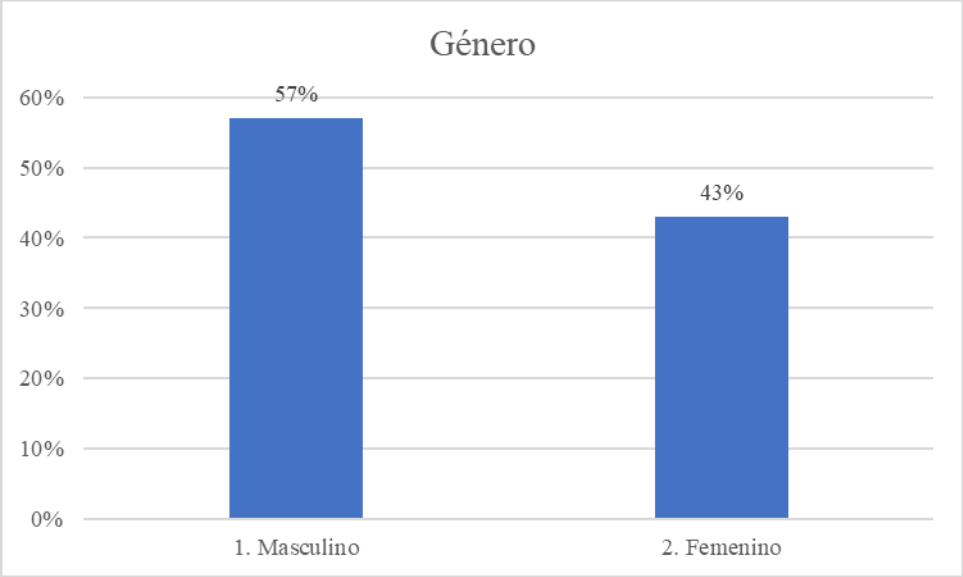
Edad



Los resultados mostraron que el grupo de 26 a 35 años concentró la mayor proporción de trabajadores, con el 30,6% del total, seguido por el grupo de 36 a 45 años (25,9%) y el de 46 a 55 años (21,8%). Los trabajadores de 18 a 25 años representaron el 17,6% de la muestra, mientras que los mayores de 55 años constituyeron la categoría con menor presencia, con el 4,1%. En conjunto, los participantes de 26 a 45 años representaron el 56,5% de la muestra.

Figura 3.

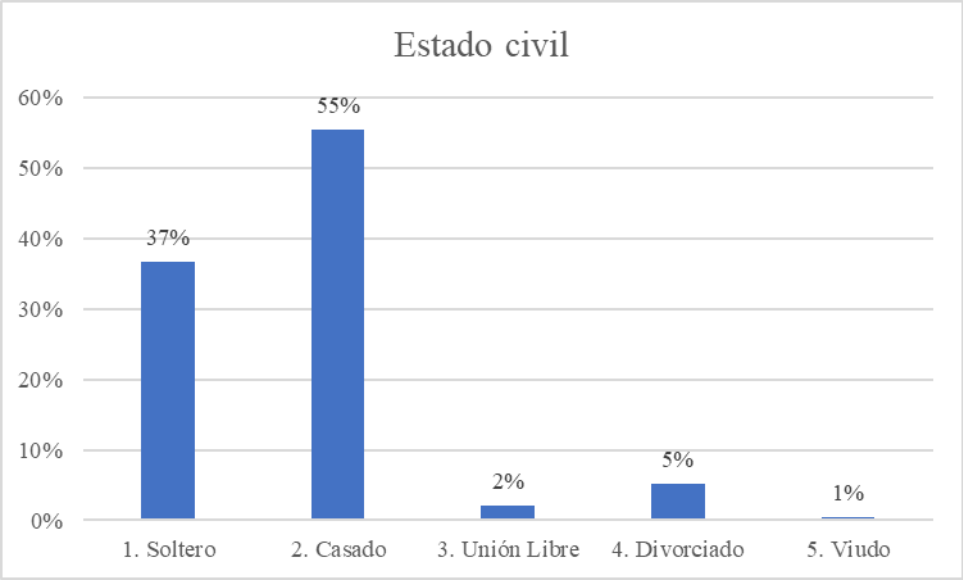
Género



Del total de 193 trabajadores, el 57% correspondió al género masculino y el 43% al género femenino. Los resultados evidenciaron una mayor presencia de hombres en la muestra.

Figura 4.

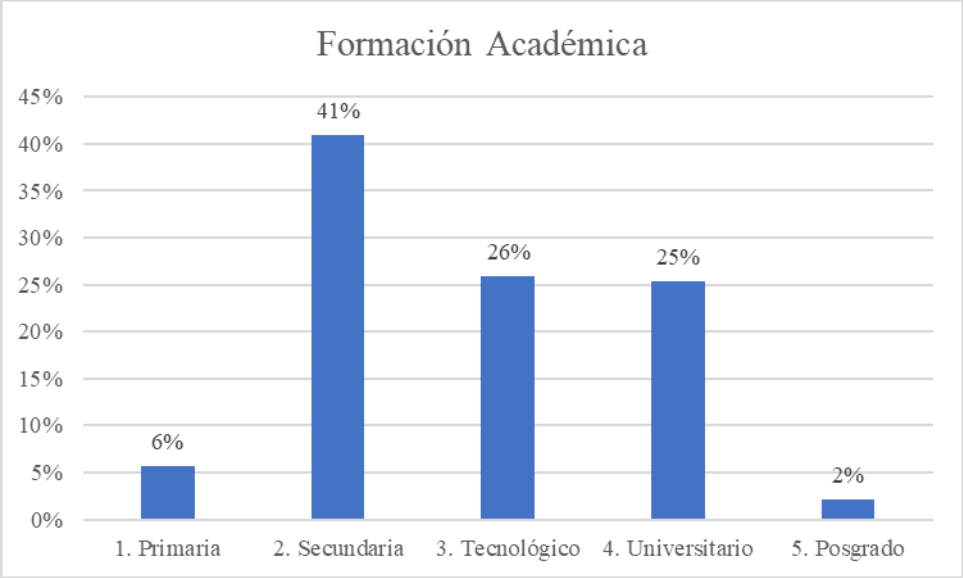
Estado Civil



Los resultados indicaron que el 55% de los participantes se encontraba en condición de casado, seguido por el 37% que reportó estar soltero. Las categorías de divorciado, unión libre y viudo agruparon en conjunto el 8% restante de la muestra, con el 5%, 2% y 1%, respectivamente. Se observó, en consecuencia, que más de la mitad de los participantes reportó estar casado.

Figura 5.

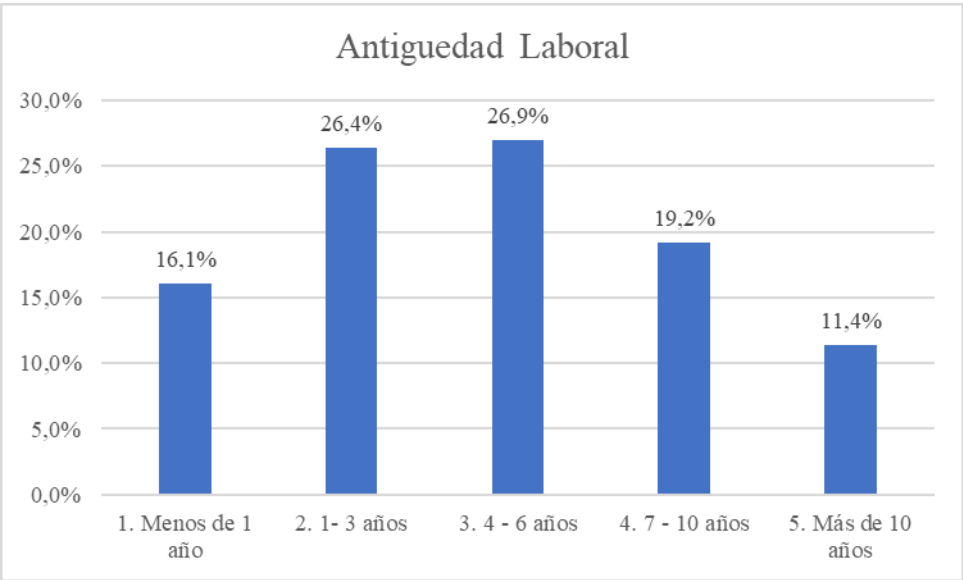
Formación Académica



Los resultados mostraron que el 41% de los participantes contaba con formación secundaria como nivel máximo alcanzado, seguido por quienes poseían formación tecnológica (26%) y universitaria (25%). La formación de nivel primario representó el 6% de la muestra, mientras que el posgrado constituyó la categoría de menor frecuencia, con el 2%. Si bien la educación secundaria concentró la mayor proporción individual, los niveles tecnológico y universitario reunieron en conjunto el 51% de los trabajadores.

Figura 6.

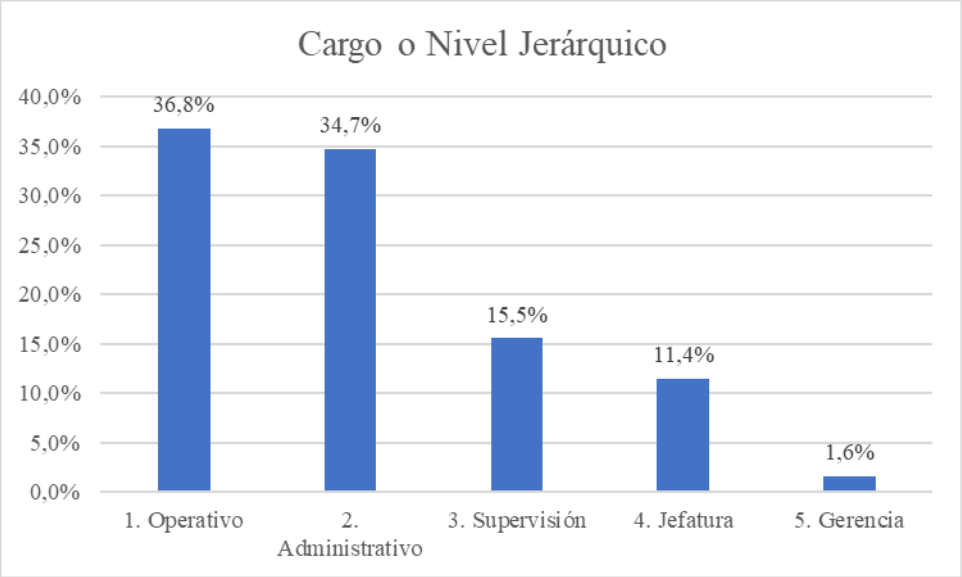
Antigüedad Laboral



Los resultados evidenciaron que el 26,9% de los participantes registró una antigüedad de 4 a 6 años, seguido de cerca por el grupo de 1 a 3 años, con el 26,4%. Los trabajadores con 7 a 10 años de antigüedad representaron el 19,2%, mientras que quienes tenían menos de 1 año y más de 10 años constituyeron el 16,1% y el 11,4%, respectivamente. En conjunto, el 53,3% de los participantes presentó una antigüedad laboral comprendida entre 1 y 6 años.

Figura 7.

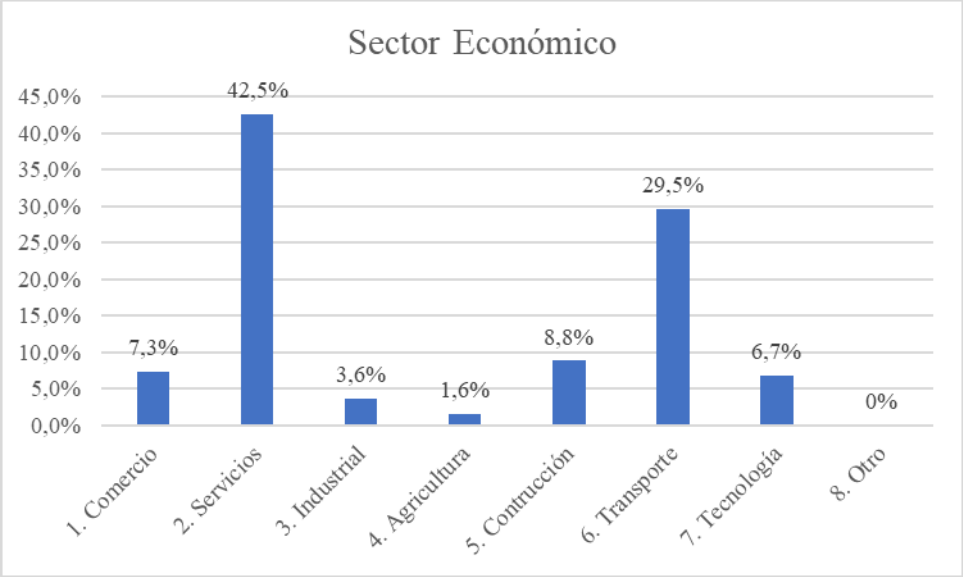
Cargo o Nivel Jerárquico



Los resultados mostraron que el 36,8% de los participantes ocupaba un cargo operativo y el 34,7% un cargo administrativo, categorías que en conjunto reunieron el 71,5% de la muestra. Los niveles de supervisión y jefatura representaron el 15,5% y el 11,4%, respectivamente, mientras que el nivel gerencial fue el de menor frecuencia, con el 1,6%. Se evidenció, por consiguiente, que la mayoría de los trabajadores encuestados se desempeñaba en cargos de carácter operativo y administrativo, con una participación reducida de niveles jerárquicos superiores.

Figura 8.

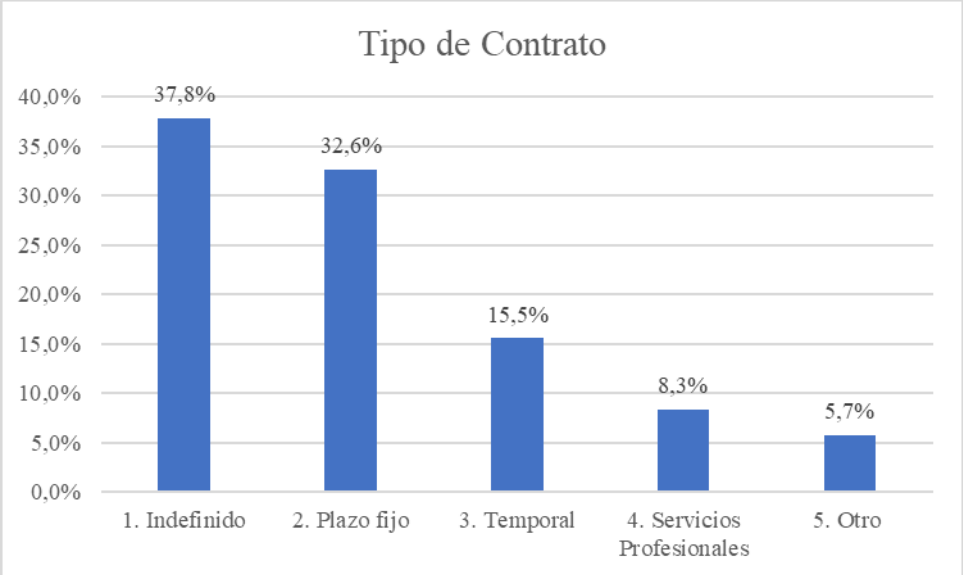
Sector Económico



Los resultados indicaron que el sector servicios concentró la mayor proporción de trabajadores, con el 42,5%, seguido por el sector transporte, con el 29,5%. Los sectores de construcción, comercio y tecnología presentaron frecuencias del 8,8%, 7,3% y 6,7%, respectivamente, mientras que los sectores industrial y agricultura registraron las proporciones más bajas, con el 3,6% y el 1,6%. Ningún participante reportó pertenecer a un sector distinto de los establecidos. Los sectores de servicios y transporte reunieron, en conjunto, el 72% de la muestra, constituyéndose en los sectores con mayor representación.

Figura 9.

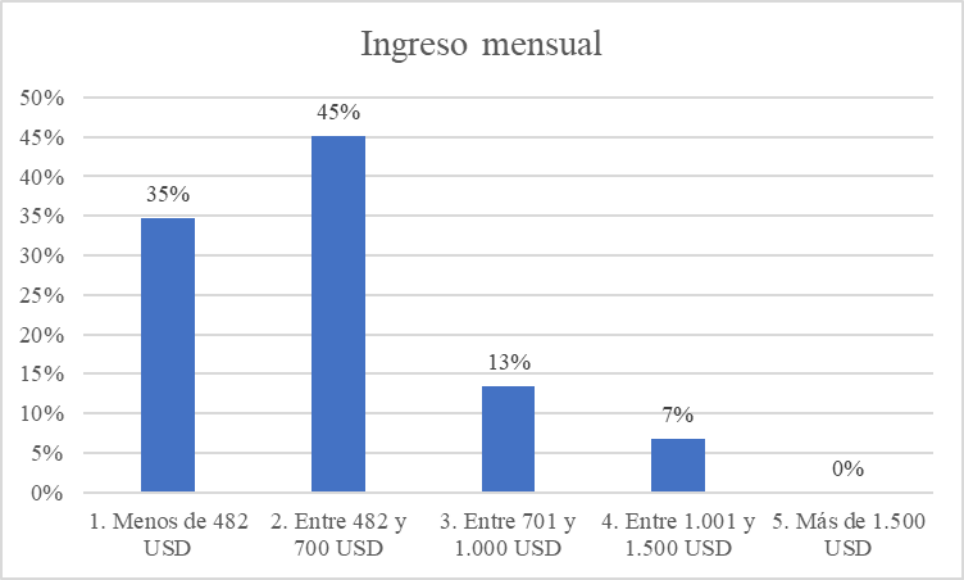
Tipo de Contrato



Los resultados mostraron que el 37,8% de los participantes contaba con un contrato de tipo indefinido y el 32,6% con un contrato a plazo fijo, categorías que en conjunto agruparon el 70,4% de la muestra. Los contratos de carácter temporal representaron el 15,5%, mientras que las modalidades de servicios profesionales y otro tipo de vínculo laboral reunieron el 8,3% y el 5,7%, respectivamente. En consecuencia, las modalidades contractuales predominantes fueron el contrato indefinido y el contrato a plazo fijo.

Figura 10.

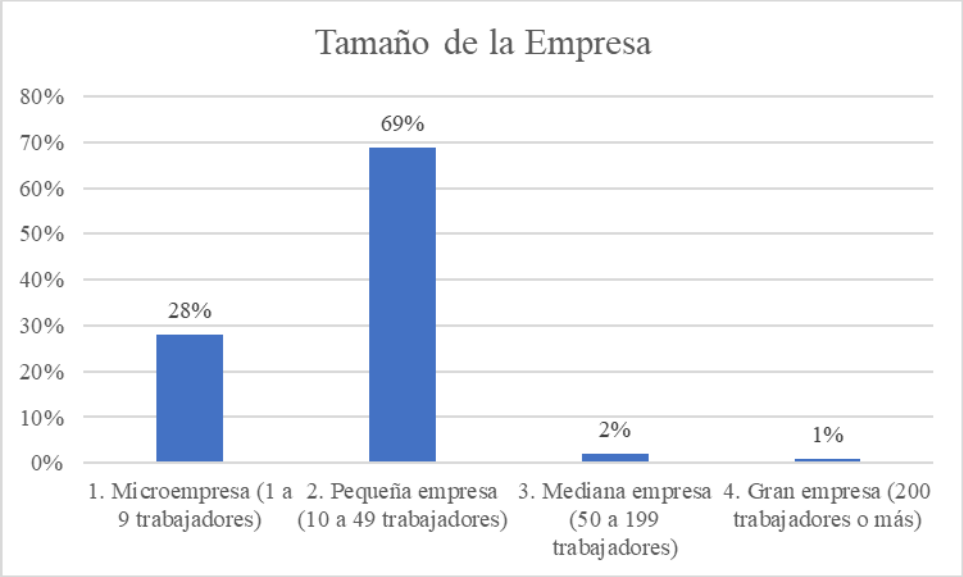
Ingreso Mensual



Los resultados evidenciaron que el 45% de los participantes percibía un ingreso mensual entre 482 y 700 USD, mientras que el 35% reportó ingresos inferiores a 482 USD. Estas dos categorías reunieron, en conjunto, el 80% de la muestra. Los trabajadores con ingresos entre 701 y 1.000 USD representaron el 13%, y aquellos con ingresos entre 1.001 y 1.500 USD constituyeron el 7% restante. Ningún participante reportó percibir ingresos superiores a 1.500 USD. Se evidenció, por tanto, que la mayoría de los trabajadores encuestados se ubicó en los rangos de ingreso más bajos de la escala considerada.

Figura 11.

Tamaño de la Empresa



Los resultados mostraron que el 69% de los participantes laboraba en pequeñas empresas (10 a 49 trabajadores) y el 28% en microempresas (1 a 9 trabajadores), categorías que en conjunto agruparon el 97% de la muestra. Las medianas y grandes empresas registraron una representación marginal, con el 2% y el 1%, respectivamente. Se evidenció, en consecuencia, que la muestra estuvo compuesta mayoritariamente por trabajadores vinculados a micro y pequeñas empresas.

En conjunto, la caracterización de la muestra evidenció un predominio de trabajadores de género masculino y estado civil casado, con mayor concentración en los grupos de edad de 26 a 45 años. En cuanto a las características laborales, predominaron los participantes con una antigüedad de entre 1 y 6 años, quienes se desempeñaban principalmente en cargos operativos y administrativos. Asimismo, la mayoría laboraba en micro y pequeñas empresas pertenecientes principalmente a los sectores de servicios y transporte, siendo el contrato indefinido y el contrato a plazo fijo las modalidades contractuales más frecuentes. Los ingresos se concentraron principalmente en los rangos inferiores de la escala considerada.

Tabla 3

Estadísticos descriptivos de las variables de estudio

Variable/dimensión	*N*	*M*	*DE*	Mínimo	Máximo
Motivación laboral	193	3.88	0.70	1.50	5.00
Motivación intrínseca	193	4.10	0.73	1.00	5.00
Motivación extrínseca	193	3.62	0.88	1.25	5.00
Motivación organizacional	193	3.92	0.81	1.75	5.00

Desempeño laboral	193	3.92	0.66	1.77	5.00
Desempeño de tareas	193	3.91	0.69	1.83	5.00
Desempeño contextual	193	3.93	0.73	1.33	5.00
Desempeño adaptativo	193	3.94	0.72	1.75	5.00

Nota. *M* = media; *DE* = desviación estándar; *N* = tamaño de la muestra

Previo el análisis correlacional, se examinaron los estadísticos descriptivos de las variables de estudio (Tabla 3). La motivación laboral presentó una media de 3.88 (DE = 0.70), mientras que el desempeño laboral alcanzó una media de 3.92 (DE = 0.66). Entre las dimensiones de motivación, la motivación intrínseca registró la media más alta (M = 4.10, DE = 0.73), mientras que motivación extrínseca registró la media más baja (M = 3.62, DE = 0.88) y la mayor dispersión de las puntuaciones, en las dimensiones del desempeño laboral, las medias fueron similares, con valores comprendidos entre 3.91 y 3.94.

Prueba de normalidad

Tabla 4

Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov

	Estadístico	***N***	***p***
Motivación laboral	.087	193	.001
Motivación intrínseca	.147	193	< .001
Motivación extrínseca	.083	193	.002
Motivación organizacional	.111	193	< .001
Desempeño laboral	.066	193	.040
Desempeño de tareas	.075	193	.010
Desempeño contextual	.123	193	< .001
Desempeño adaptativo	.110	193	< .001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los resultados de la prueba de Kolmogórov-Smirnov evidenciaron valores de significación inferiores a .05 en las puntuaciones globales y en todas las dimensiones analizadas (Tabla 4), por lo que se rechazó la hipótesis nula de normalidad. En consecuencia, se empleó el coeficiente rho de Spearman para analizar las asociaciones entre la motivación laboral, el desempeño laboral y sus respectivas dimensiones.

Tabla 5

Correlación general entre Motivación Laboral y Desempeño Laboral

Variables relacionadas	ρ de Spearman	*p*	*N*
Motivación laboral – Desempeño laboral	.318	< .001	193

Nota. ρ = coeficiente rho de Spearman; p = significación bilateral. La correlación fue estadísticamente significativa al nivel .01.

El análisis mediante el coeficiente rho de Spearman evidenció una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral ($\rho = .318$, $p < 0.001$, $N = 193$). El signo positivo del coeficiente indicó que mayores puntuaciones de motivación laboral tendieron a asociarse con mayores puntuaciones de desempeño laboral en los trabajadores estudiados.

Dado que la asociación obtenida fue estadísticamente significativa ($\rho = .318$, $p < .001$), se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se encontró evidencia estadística a favor de la hipótesis de investigación (H_1), que planteaba la existencia de una relación significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral.

Tabla 6

Correlaciones entre dimensiones

Dimensiones de motivación laboral	Desempeño de tareas	Desempeño contextual	Desempeño adaptativo
Motivación intrínseca	.196**	.230**	.216**
Motivación extrínseca	.219**	.271**	.284**
Motivación organizacional	.305**	.408**	.308**

Nota. Los valores corresponden al coeficiente rho de Spearman. ** $p < .01$, bilateral.

El análisis entre las dimensiones de motivación laboral y desempeño laboral evidenció asociaciones positivas y estadísticamente significativas en todos los casos, con coeficientes que oscilaron entre $\rho = .196$ y $\rho = .408$. La motivación organizacional presentó las asociaciones de mayor magnitud con el desempeño de tareas ($\rho = .305$, $p < .001$), el desempeño contextual ($\rho = .408$, $p < .001$) y el desempeño adaptativo ($\rho = .308$, $p < .001$). La asociación de mayor magnitud se observó entre motivación organizacional y desempeño contextual, mientras que la menor magnitud correspondió a la relación entre motivación intrínseca y desempeño de tareas ($\rho = .196$, $p = .006$).

Discusión

Los resultados evidenciaron una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de Azogues ($\rho = .318$, $p < .001$). Este hallazgo indica que mayores puntuaciones de motivación laboral tendieron a relacionarse con mayores puntuaciones de desempeño laboral. No obstante, la magnitud de la asociación sugiere que el desempeño laboral podría estar relacionado también con otros factores individuales, laborales y organizacionales no considerados en el presente estudio.

El resultado obtenido guarda concordancia general con antecedentes que han identificado relaciones positivas entre la motivación y variables asociadas al desempeño laboral. Forson et al. (2021), en un estudio realizado con docentes de educación básica en Ghana, identificaron factores motivacionales significativamente relacionados con el desempeño laboral. Asimismo, Leon Montes et al. (2023) reportaron una asociación positiva entre la motivación y la productividad laboral en colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito peruana. Aunque estos estudios se desarrollaron en contextos, poblaciones y con procedimientos estadísticos diferentes, sus resultados coinciden en señalar una relación positiva entre la motivación y resultados laborales. En el contexto ecuatoriano, Saltos-Irigoyen y Saltos-Rivas (2025) reportaron una asociación positiva débil y estadísticamente significativa entre la motivación laboral y el cumplimiento de objetivos institucionales en servidores públicos. Las diferencias observadas en la magnitud de las asociaciones deben interpretarse considerando las características de las poblaciones estudiadas, los sectores económicos, la operacionalización de los constructos y los procedimientos estadísticos empleados en cada investigación.

El análisis por dimensiones reveló que la motivación organizacional presentó las asociaciones de mayor magnitud, destacándose su relación con el desempeño contextual ($\rho = .408$, *p* < .001), mientras que la motivación intrínseca registró asociaciones de menor magnitud, particularmente con el desempeño de tareas ($\rho = .196$, *p* = .006). Estos resultados sugieren que, en la muestra estudiada, los componentes organizacionales de la motivación, como el sentido de pertenencia, la comunicación interna y el reconocimiento, presentaron asociaciones más elevadas con las dimensiones del desempeño que los componentes intrínsecos. No obstante, estas diferencias descriptivas entre coeficientes no implican por sí mismas una superioridad causal o explicativa de una dimensión sobre otra.

Las asociaciones de mayor magnitud observadas para la motivación organizacional resultan consistentes con enfoques que reconocen la importancia de las condiciones y

características del entorno organizacional en la conducta laboral (Macías García & Vanga Arvelo, 2021). Sin embargo, la menor magnitud de las asociaciones correspondientes a la motivación intrínseca no implica que esta carezca de relevancia, dado que presentó relaciones positivas y estadísticamente significativas con las tres dimensiones del desempeño, lo cual es consistente con la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 1985), que destaca el papel central de la motivación intrínseca en la conducta laboral independientemente de su magnitud relativa frente a otros factores.

Adicionalmente, el 80% de los participantes se concentró en los rangos de ingresos inferiores a USD 700 establecidos en el instrumento. Sin embargo, dado que el ingreso no fue analizado estadísticamente en relación con las dimensiones de motivación laboral, no es posible establecer a partir de los resultados del presente estudio si esta característica estuvo asociada con el patrón de correlaciones observado. En este sentido, futuras investigaciones podrían examinar el posible papel de las condiciones económicas y laborales en la configuración de la motivación, particularmente en micro y pequeñas empresas. Estudios como el de Quispe et al. (2023), desarrollado en pymes del sector construcción, evidencian la pertinencia de continuar examinando la motivación laboral en este tipo de organizaciones.

Los resultados obtenidos permitieron rechazar la hipótesis nula (H_0) y aportaron evidencia estadística a favor de la hipótesis de investigación (H_1), al identificarse una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral ($\rho = .318$, $p < .001$). Asimismo, el análisis dimensional mostró que la magnitud de las asociaciones varió entre las dimensiones consideradas, destacándose la relación entre motivación organizacional y desempeño contextual ($\rho = .408$, $p < .001$).

Estos hallazgos aportan evidencia empírica sobre la relación entre motivación y desempeño laboral en trabajadores de empresas de Azogues, un contexto empresarial específico en el que la muestra estuvo constituida predominantemente por trabajadores de micro y pequeñas empresas. Particularmente, los coeficientes observados mostraron que los componentes organizacionales de la motivación, relacionados con el reconocimiento, la comunicación y el sentido de pertenencia, presentaron asociaciones de mayor magnitud con las dimensiones del desempeño que los componentes intrínsecos y extrínsecos. Este patrón constituye un hallazgo relevante para comprender la relación entre ambas variables en las organizaciones estudiadas.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra su diseño transversal y correlacional, que impide establecer relaciones causales entre la motivación y el desempeño laboral. Asimismo, ambas variables fueron evaluadas mediante autoinforme, por lo que las

respuestas podrían estar expuestas a sesgos asociados al método de medición y a la deseabilidad social. Adicionalmente, la participación de un solo trabajador por empresa limitó la posibilidad de analizar la variabilidad interna de cada organización. Finalmente, el estudio se circunscribió a empresas de la ciudad de Azogues, por lo que la extrapolación de los resultados a trabajadores de otros contextos geográficos y organizacionales debe realizarse con cautela.

A partir de estas limitaciones, futuras investigaciones podrían ampliar el análisis a trabajadores de otras ciudades y sectores económicos, así como incorporar muestras de varios trabajadores por organización. También resultaría pertinente desarrollar diseños longitudinales que permitan analizar la evolución temporal de la motivación y el desempeño laboral. Asimismo, podrían incorporarse variables individuales y organizacionales adicionales que contribuyan a explicar el desempeño, así como evaluar modelos multivariantes que permitan examinar relaciones directas e indirectas entre los constructos estudiados.

Conclusiones

La investigación tuvo como objetivo examinar la relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de Azogues, Ecuador. Los resultados evidenciaron una asociación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = .318$, $p < .001$), lo que permitió responder al objetivo y a la pregunta de investigación planteados. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se encontró evidencia estadística a favor de la hipótesis de investigación (H_1). En los trabajadores estudiados, mayores puntuaciones de motivación laboral tendieron a asociarse con mayores puntuaciones de desempeño laboral.

El análisis dimensional evidenció que la magnitud de las asociaciones varió según las dimensiones consideradas. La motivación organizacional presentó las asociaciones de mayor magnitud con las tres dimensiones del desempeño laboral, destacándose su relación con el desempeño contextual ($\rho = .408$, $p < .001$). En contraste, la motivación intrínseca registró las asociaciones de menor magnitud, particularmente con el desempeño de tareas ($\rho = .196$, $p = .006$). Estos resultados permiten concluir que, aunque las dimensiones de la motivación laboral se relacionaron positiva y significativamente con las dimensiones del desempeño, la magnitud de dichas asociaciones fue diferente según los componentes analizados.

La investigación aporta evidencia empírica sobre la relación entre motivación laboral y desempeño laboral en trabajadores de empresas de Azogues. Particularmente, los resultados evidenciaron que los componentes organizacionales de la motivación, relacionados con la comunicación, el reconocimiento, la valoración de las contribuciones y la identificación con

los valores y objetivos de la organización, presentaron asociaciones de mayor magnitud con las dimensiones de desempeño laboral. Este hallazgo contribuye a una comprensión más específica de la forma en que las diferentes dimensiones de la motivación se relacionan con el desempeño en los trabajadores estudiados.

En conjunto, los resultados permiten concluir que la motivación laboral constituye una variable asociada con el desempeño de los trabajadores estudiados. No obstante, la magnitud de las asociaciones encontradas sugiere que otros factores individuales, laborales y organizacionales podrían también vincularse con el desempeño, por lo que su incorporación en investigaciones posteriores permitiría ampliar la comprensión del fenómeno. Debido al carácter transversal, no experimental y correlacional del estudio, las asociaciones identificadas no permiten establecer relaciones de causalidad entre las variables analizadas.

Referencias

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, *11*(1-2), 333–338. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). *Episteme*.

Baez-Santana, R. A., Zayas-Agüero, P. M., Velázquez-Zaldívar, R., & Lao-León, Y. O. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, *40*(1), 14–23.

Barradas Martínez, M. del R., Rodríguez Lázaro, J., & Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 10*(28). https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Benites Gutiérrez, L. A., Ruff Escobar, C., Ruiz Toledo, M., Matheu Pérez, A., Inca Alayo, M., & Juica Martínez, P. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, *29*, 208–236. https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3513

Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson Educación.

Cabral, C., & Lochan, R. (2019). Green competencies: Construct development and measurement validation. *Journal of Cleaner Production*, *235*, 887–900. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.07.014

Calle-Quezada, P. A., Jerves-Mora, 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), 88–118. https://doi.org/10.35588/0g6zzr18

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of*

industrial and organizational psychology (2.ª ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press. https://psycnet.apa.org/record/1993-97198-012

Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Atención Primaria, 31*(8), 527–538.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). McGraw-Hill. https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3608231/

Contreras-Arámbula, A., Gabini, S., & Hernández-Ayón, F. J. (2025). Diseño de una escala para medir el desempeño laboral sostenible, validada en empleados de dependencias públicas. *FACES. Revista Iberoamericana de Ciencias Económicas y Sociales, 32*(66). https://doi.org/10.67341/03284050-311

Dávila Morán, R. C., & Agüero Corzo, E. del C. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. *Visión Gerencial, 20*(2), 219–232. https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2021.21.02.02

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

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://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.7

Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: The case of Morocco. *Future Business Journal, 10*(1). https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4

Escurra, L. M. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología, 6*(1-2), 103–111.

Espíritu, E. M., Córdova, U., Buleje, N. P., Gómez, Y. Y., Palomino, M. A. V., & Yllesca, A. G. (2023). Inteligencia emocional en el desempeño docente en Huarochirí. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 7*(29), 1118–1128. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i29.576

Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: A study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal, 7*(1), 30. https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6

Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism, 10*(2), 486–489. https://doi.org/10.5812/ijem.3505

Guartán Salinas, A. G., Torres Balladares, K. J., & Ollague Valarezo, J. K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT, 6*(4), 13–26. https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139

Guido-Jara, J., Carbonell-García, Z., Pérez-De La Cruz, N., & Alva-Olivos, M. (2024). Motivación laboral y su relación con el desempeño laboral de colaboradores del área de administración. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 9*(1), 228–237. https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3687

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 Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). *McGraw-Hill*.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2.ª ed.). *John Wiley.*

Huamán-Cuya, A. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en una Caja Municipal. Innova *Research Journal, 8*(2), 174–188. https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2276

IBM Corp. (2019). *IBM SPSS Statistics for Windows* (versión 26) [Software]. IBM Corporation.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Directorio de empresas y establecimientos*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec

Jamal, M. T., Alalyani, W. R., Thoudam, P., Anwar, I., & Bino, E. (2021). Telecommuting during COVID 19: A moderated-mediation approach linking job resources to job satisfaction. *Sustainability, 13*(20), 11449. https://doi.org/10.3390/su132011449

Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos* (3.ª ed.). *Esic Editorial.*

Khammadee, P., & Ninaroon, P. (2022). The effects of green human resource management, green organizational culture and green service innovation on environmental performance. *Journal of Positive School Psychology, 6*(3), 9741–9747. https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/5402

Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica, 245*, 104217. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104217

Leon Montes, S., Aburto Tucno, J. J., Moreno Menéndez, F. M., 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*, 1–8. https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.21

Levin, R., & Rubin, D. (2010). *Estadística para administración y economía* (7.ª ed.). Pearson.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.

Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad, 15*(1), 83–94. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291

Luna-Cruz, W., Dolores-Atlahua, A., & López-Guzmán, E. (2022). Estrategias de motivación laboral como elemento de apoyo durante el COVID-19 para las empresas de la localidad de Escárcega. *593 Digital Publisher CEIT*, *7*(4–1), 5–21. https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.960

Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(94), 548–567. https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6

Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad, 12*(1), 359–365. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1462

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20*(1), 38–47. https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. D Van Nostrand Company. https://doi.org/10.1037/14359-000

Melgar-Bayardo, J., Poxtan-Poxtan, D., Ramos-Rubio, P., & Leiner, M. (2024). La motivación extrínseca e intrínseca y su relación con el compromiso organizacional de operadores

de producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de Ciudad Juárez, México. *Espacios, 45*(3), 36–48. https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n03p04

Mondy, R. M., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson.

Olivares Álvarez, D. M. (2025). Impacto del teletrabajo en el desempeño laboral: Revisión sistemática (2020-2024). *Talento. Revista de Administración, 6*(13). https://doi.org/10.62349/talento.v7i13.1

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology, 35*(1), 227–232. https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037

Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría, 34*(4), 572–580.

Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chávez, C. V., Cueva-Urra, M. A., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales, 30*(1), 470–484. https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41668

Paredes, D. C., Ajala, E. A., Calderón, L. C., Guerra, V. R., & Otavalo, T. E. (2022). Repercusión del liderazgo en la satisfacción laboral en el supermercado TÍA de Atuntaqui y Santa María de Otavalo en la provincia de Imbabura – Ecuador. *Espacios, 43*(12), 30–47. https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n12p03

Paredes Moncada, A. C. (2025). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de producción y distribución de alimentos de Quito-Ecuador 2023.* Repositorio Institucional UCE. https://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/37798

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral: Elemento Fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific, 3*(7), 177–192. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

Pérez, C. (2004). *Técnicas estadísticas con SPSS: Aplicaciones al análisis de datos*. Pearson Educación.

Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas: Estudio de caso. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 15*(28). https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686

Ponce Pincay, S. L., Ponce Toala, S. E., & Sumba Bustamante, R. Y. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento, 8*(5), 211–232.

Quispe Gonzales, G. C., Durán Herrera, V. H., Benites Aliaga, A. A., & Bringas Rios, V. Y. (2023). Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana de Gerencia, 28*(101), 113–125. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.8

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología, 23*(1), 9–17. https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167

Romero, M., & Scrivanelli, A. (2024). Motivación laboral en el sector cooperativo. *Ciencias Administrativas*, (24*)*, e144. https://doi.org/10.24215/23143738e144

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Saltos-Irigoyen, B. F., & Saltos-Rivas, W. R. (2025). Impacto de la motivación laboral en el cumplimiento de objetivos institucionales en el sector público. *Espacios, 46*(5), 374–386. https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p33

Santiago, B. (2023). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023 [Preprint]*. SciELO Preprints. https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7237

Shela, V., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2023). Human capital and organisational resilience in the context of manufacturing: A systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital, 24*(2), 535–559. https://doi.org/10.1108/JIC-09-2021-0234

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024). *Información empresarial del Ecuador*. https://www.supercias.gob.ec

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4.ª ed.). Limusa.

Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., Estrada Hernández, J. A., & Cusme Palma, C. M. (2024). Gestión del talento humano en las Pymes. *Religación, 9*(41), e2401201. https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1201

Torres, E., Fretel Quiroz, N. M., Coral Cevillano, M., & Ramírez Chumbe, I. (2021). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los profesionales de la salud de un hospital de Pucallpa. *Revista Vive, 4*(10), 64–71. https://doi.org/10.33996/revistavive.v4i10.76

Tuesta Panduro, J. A., Angulo Cárdenas, M., Chávez Santos, R., & Morante Dávila, M. A. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(95), 629–641. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.12

Valdés-Padrón, M., Garza Ríos, R., Pérez, I., Gé-Varona, M., & Chávez-Vivó, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, *36*(1), 48–57.

Vilca Montalvo, A. J. (2024). Gestión por competencias y desempeño laboral en una empresa de Lima, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(4), 1079–1092. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12345

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Anexo

Modelo de cuestionario de muestra

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE AZOGUES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El instrumento de medición responde a la necesidad de levantar información para la investigación "Motivación Laboral y su relación con el desempeño en trabajadores de las empresas de Azogues, Ecuador". Por tanto, es muy importante que se responda al cuestionario con la mayor veracidad posible. La información es anónima y confidencial. Antes de proceder a llenar los casilleros, tome en cuenta lo siguiente, por favor:

a. Lea con detenimiento las afirmaciones.
b. En cada afirmación, marque qué tan de acuerdo se siente con lo expresado.
c. Responda todas las afirmaciones, aunque sean parecidas.
d. Borre toda la marca, si cambia de opinión en alguna afirmación.
e. Sea lo más objetivo en responder cada afirmación, no conteste como cree debería ser.
f. Al contestar no se salte las afirmaciones, conteste una a una.

El cuestionario mide el grado en que usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación. En unos 20 minutos aproximadamente, usted debe responder todas las afirmaciones.

Ponga una marca en el casillero que corresponda, tomando en cuenta que:
5: Totalmente de acuerdo;
4: De acuerdo;
3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo;
2: En desacuerdo;
1: Totalmente en desacuerdo

VARIABLE: X Motivación Laboral

La motivación laboral es un proceso psicosocial dinámico que incluye aspectos psicológicos, laborales y organizacionales, y que promueve, dirige y mantiene el esfuerzo del empleado hacia alcanzar objetivos individuales y organizacionales (Deroncele et al., 2021).

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
1	Disfruto realizar las actividades que se me asignan en mi puesto de trabajo.					
2	Me siento competente para cumplir con las responsabilidades de mi cargo.					
3	Mi trabajo me permite desarrollarme profesionalmente.					
4	Me siento motivado a desarrollar nuevas habilidades relacionadas con mi trabajo.					
5	Mi salario y los incentivos económicos que recibo reflejan adecuadamente mi esfuerzo.					
6	La organización me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.					
7	Recibo reconocimiento por parte de mis superiores cuando cumplo mis metas.					
8	La empresa me brinda seguridad y estabilidad laboral.					
9	Me siento identificado con los valores y objetivos de la organización.					
10	La comunicación interna de la organización favorece mi motivación para desempeñar mis funciones.					
11	Considero que la organización valora las contribuciones y el esfuerzo de sus colaboradores.					
12	Percibo que los valores y objetivos de la organización son coherentes con mis expectativas profesionales.					

Variable: Y Desempeño Laboral

El desempeño laboral se refiere al nivel de eficacia con que los empleados llevan a cabo las obligaciones y tareas que se les han encomendado en una organización, vinculado con sus capacidades, conocimientos y habilidades técnicas, así como con conductas contextuales de colaboración y adaptación (Chiavenato, 2019; Contreras-Arámbula et al., 2025).

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
13	Cumplo eficazmente con las funciones técnicas asignadas a mi puesto de trabajo.					
14	Realizo mis tareas cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por la empresa.					
15	Cumplo con los horarios establecidos por la organización.					
16	Utilizo de manera eficiente los recursos disponibles para realizar mis actividades.					
17	Mantengo elevados niveles de calidad en las actividades que realizo.					
18	Cumplo las políticas y procedimientos establecidos por la organización.					
19	Colaboro voluntariamente con mis compañeros para el logro de los objetivos organizacionales.					
20	Tomo la iniciativa para resolver problemas que surgen en mi trabajo diario					
21	Introduzco mejoras en la forma en que realizo mis actividades laborales.					
22	Me adapto a los cambios y a las nuevas exigencias del entorno laboral.					
23	Me adapto rápidamente a los cambios en los procedimientos de trabajo.					
24	Aprendo con facilidad el uso de nuevas herramientas y tecnologías.					
25	Mantengo un desempeño adecuado ante situaciones imprevistas.					

VARIABLES CONTROL (Marcar con una X)

Edad		Genero		Estado Civil		Formación Académica		Antigüedad Laboral	
1.De 18 a 25 años		1.Masculino		1.Soltero		1.Primaria		1.Menos de 1 año	
2.De 26 a 35 años		2.Femenino		2.Casado		2.Secundaria		2.1 - 3 años	
3.De 36 a 45 años				3.Unión Libre		3.Tecnológico		3.4 - 6 años	
4.De 46 a 55 años				4.Divorciado		4.Universitario		4.7 - 10 años	
5.Más de 55 años				5.Viudo		5.Posgrado		5.Más de 10 años	

Cargo o Nivel Jerárquico		Sector Económico		Tipo de Contrato		Ingreso Mensual	
1.Operativo		1.Comercio		1.Indefinido		1.Menos de 482 USD	
2.Administrativo		2.Servicios		2.Plazo fijo		2.Entre 482 y 700 USD	
3.Supervisión		3.Industria		3.Temporal		3.Entre 701 y 1.000 USD	
4.Jefatura		4.Agricultura		4.Servicios Profesionales		4.Entre 1.001 y 1.500 USD	
5.Gerencial		5.Construcción		5.Otro		5.Más de 1.500 USD	
		6.Transporte					
		7.Tecnología					
		8.Otro					

Tamaño de la Empresa	
1.Micro empresa (1 a 9 trabajadores)	
2.Pequeña empresa (10 a 49 trabajadores)	
3.Mediana empresa (50 a 199 trabajadores)	
4.Gran empresa (200 trabajadores o más)	

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Mishell Dayana Elizalde Noe portador(a) de la cédula de ciudadanía Nº **0302706783**. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del proyecto de titulación **"Motivación laboral y su relación con el desempeño en trabajadores de las empresas de Azogues-Ecuador"** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste proyecto de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, **16 de noviembre de 2026**

F: .....

Mishell Dayana Elizalde Noe

C.I. **0302706783**