

Artículo

Incidencia de la motivación en el desempeño laboral: estudio del personal del GAD de Salinas.

Impact of motivation on job performance: a study of the staff of the Salinas Municipal Government.

Carolina Dalinda Cruz Rosales ^{1*} y César Andrés Guerrero Velástegui ^{2*}

¹ Universidad Estatal Península De Santa Elena, Ecuador, Santa Elena;
<https://orcid.org/0009-0001-1049-2366>

² Universidad Estatal Península De Santa Elena, Ecuador, Santa Elena;
<https://orcid.org/0000-0001-8482-7205>

Correspondencia: carolina.cruzrosales7048@upse.edu.ec; cguerrero@upse.edu.ec

 <https://doi.org/10.70881/mcj/v4/n1/136>

Cita: Cruz Rosales, C. D., & Guerrero Velástegui, C. A. (2026). Incidencia de la motivación en el desempeño laboral: estudio del personal del GAD de Salinas. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 4(1), 379-394. <https://doi.org/10.70881/mcj/v4/n1/136>

Recibido: 10/02/2026
Revisado: 14/03/2026
Aceptado: 16/03/2026
Publicado: 18/03/2026



Copyright: © 2026 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional. (CC BY-NC).

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

Resumen: El desempeño laboral en las instituciones públicas se encuentra estrechamente vinculado a la forma en que se gestionan los factores humanos dentro de las organizaciones. En los gobiernos locales, donde la atención a la ciudadanía y la eficiencia administrativa son fundamentales, la motivación del personal adquiere un papel especialmente relevante. Este estudio tuvo como propósito analizar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, considerando las particularidades organizativas y contractuales del contexto municipal. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño no experimental y de corte transversal. Se emplearon técnicas cuantitativas y cualitativas mediante la aplicación de encuestas estructuradas al personal municipal y entrevistas semiestructuradas a informantes clave, lo que permitió recoger percepciones relacionadas con la motivación, el clima organizacional y el desempeño laboral. Los resultados evidencian que la motivación laboral se asocia con el nivel de compromiso, la percepción de eficiencia y la calidad del trabajo desarrollado por los servidores públicos, observándose diferencias en función de las condiciones laborales y organizacionales. A partir de estos hallazgos, se concluye que fortalecer la motivación del personal constituye un elemento clave para mejorar el desempeño laboral y optimizar la gestión del talento humano en el ámbito municipal, contribuyendo así a una administración pública más eficiente y orientada al servicio ciudadano.

Palabras clave: motivación laboral; desempeño laboral; gestión del talento humano; administración pública; gobierno municipal.

Abstract: Job performance in public institutions was closely linked to the way human factors were managed within organizations. In local governments, where citizen service and administrative efficiency played a central role, employee motivation became a particularly relevant element. This study aimed to analyse the impact of motivation on the job performance of the staff of the Salinas Municipal Government, taking into account the organisational and contractual characteristics of the municipal context. The research was conducted using a mixed-methods approach with a non-experimental, cross-sectional design. Quantitative and qualitative techniques were applied through structured surveys administered to municipal employees and semi-structured interviews conducted with key

informants, allowing the collection of perceptions related to motivation, organisational climate, and job performance. The results showed that employee motivation was associated with levels of commitment, perceived efficiency, and the quality of work performed by public servants, with observable differences related to working conditions and organisational dynamics. Based on these findings, it was concluded that strengthening employee motivation represented a key factor for improving job performance and optimising human talent management in the municipal setting, thereby contributing to a more efficient public administration oriented towards citizen service.

Keywords: work motivation; job performance; human talent management; public administration; municipal government.

1. Introducción

El día a día de una organización pública rara vez se explica solo desde lo normativo. Reglamentos y jerarquías existen, pero no alcanzan para entender cómo funciona realmente una institución cuando abre sus puertas cada mañana. El desempeño institucional termina construyéndose en lo cotidiano, en la forma en que las personas asumen sus tareas, interpretan sus responsabilidades y se adaptan al entorno en el que trabajan. En ese punto, variables como el clima organizacional y la motivación laboral comienzan a marcar diferencias que no siempre aparecen reflejadas en los esquemas formales. Sobre esta base, Arribas-Aguila et al. (2024) señalan que estos factores influyen directamente tanto en la eficiencia operativa como en la calidad del servicio que recibe la ciudadanía.

Cuando el análisis se traslada al sector público, esta relación se vuelve aún más visible. No se trata únicamente de cumplir funciones, sino de hacerlo bajo una presión social y política constante. Duarte et al. (2025) plantean que, en este contexto, la gestión del factor humano adquiere un peso determinante para sostener el rendimiento organizacional, incluso cuando los recursos son limitados o las reglas cambian con frecuencia. Lo interesante es que este impacto no se queda dentro de la institución. Según advierten Saraiva & Ferreira (2025), el clima laboral y la motivación terminan proyectándose hacia afuera, influyendo en la percepción ciudadana sobre el funcionamiento del Estado.

Hablar de clima organizacional implica reconocer que no se trata de un concepto estático, sino dinámico, en constante transformación. Este se configura a partir de las interacciones cotidianas, las decisiones de gestión y las experiencias compartidas o acumuladas dentro de la organización. Powell et al. (2021) muestran que, cuando ese clima es percibido como positivo, se fortalecen el compromiso y la cooperación, y la estabilidad institucional se vuelve más probable. En cambio, cuando el entorno laboral es percibido como injusto o ambiguo, aparecen señales claras de desgaste. Pomirleanu et al. (2022) describen cómo estas percepciones negativas se asocian con desmotivación, tensiones internas y una caída progresiva del rendimiento.

En la administración pública, estas dinámicas adoptan formas particulares. Los informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos vienen advirtiendo desde hace varios años que, los gobiernos enfrentan dificultades crecientes para atraer, retener y motivar talento humano. La OECD (2023) identifica como factores claves: las restricciones presupuestarias y la rigidez administrativa. A

esto se suma la diversidad en la composición del empleo público, que introduce diferencias en la percepción de estabilidad y reconocimiento. De hecho, la OECD (2025) señala que, estas condiciones también influyen en las expectativas de desarrollo profesional y en la permanencia institucional de los trabajadores.

En América Latina, el escenario se vuelve aún más complejo, sobre todo en el nivel local. Cedeño-Macias & Zambrano-Zambrano (2021) documentan cómo la gestión del talento humano en instituciones públicas de la región enfrenta limitaciones estructurales que afectan directamente la motivación y el desempeño laboral. Entre las principales dificultades se identifican la ausencia de sistemas claros de evaluación, así como la debilidad de los mecanismos de reconocimiento. A estas dificultades se suma, como señalan Crespo-Crespo & Serrano-Moreno (2022), una planificación insuficiente del desarrollo profesional, con efectos visibles en el bienestar del personal y en la eficiencia de la gestión institucional.

La relación entre clima organizacional y desempeño ha sido abordada con mayor detalle en estudios recientes del sector público latinoamericano. Palma Campos et al. (2023) muestran que un entorno laboral percibido como justo y colaborativo favorece la productividad y refuerza el compromiso institucional. En Ecuador, esta relación se manifiesta con claridad en el ámbito municipal. Moreira Ponce & Ponce Álvarez (2024) sostienen que la percepción del clima organizacional influye directamente en la manera en que los servidores públicos ejecutan sus funciones. A su vez, Puente Riofrío et al. (2024) confirman que estas percepciones se reflejan en la calidad del servicio público ofrecido a la ciudadanía.

En éste punto, la motivación laboral aparece como un eje transversal que articula el análisis del clima organizacional y el desempeño laboral. Hasan et al. (2023) coinciden en que los trabajadores motivados suelen mostrar mayor iniciativa, asumir responsabilidades con mayor compromiso y mantener una disposición constante hacia el logro de objetivos institucionales. Esta relación se mantiene incluso en contextos donde los recursos son escasos. Fan et al. (2022) refuerzan esta idea al demostrar que la motivación se vincula de manera significativa con el desempeño individual, sobre todo cuando existe un clima organizacional favorable que respalda las prácticas de gestión.

La evidencia empírica más reciente no contradice estas afirmaciones. Dolores Ruiz et al. (2023) demuestran que la motivación laboral actúa como un predictor relevante del rendimiento en instituciones públicas, influyendo en la satisfacción laboral, la calidad del trabajo y el compromiso organizacional. Desde otro ángulo, Elamalki et al. (2024) observan que una adecuada articulación entre gestión del talento humano y motivación contribuye a mejorar los resultados institucionales en contextos complejos. Hallazgos similares son reportados por Tuya-Ramírez et al. (2025) en estudios desarrollados en entornos hospitalarios y municipales.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, estas dinámicas se manifiestan en un contexto caracterizado por la coexistencia de diversas modalidades

contractuales y una estructura organizativa compleja. La percepción de inequidad en la distribución de beneficios, responsabilidades y oportunidades no es un aspecto menor, dado que puede incidir directamente en los niveles de motivación del personal y, en consecuencia, en su desempeño laboral. No obstante, la producción científica que aborda de manera específica esta relación en gobiernos municipales ecuatorianos sigue siendo limitada, especialmente desde enfoques aplicados y contextualizados.

Desde esta perspectiva, el presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal del GAD Municipal de Salinas. El propósito fue aportar evidencia empírica que permita fortalecer la gestión del talento humano en el ámbito municipal y generar insumos útiles para la toma de decisiones institucionales orientadas a mejorar los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía.

2. Materiales y Métodos

El estudio fue concebido desde un enfoque metodológico mixto. Esta decisión no respondió a una preferencia instrumental, sino a la necesidad de captar tanto dimensiones cuantificables como percepciones subjetivas vinculadas con la motivación y el desempeño laboral. En investigaciones sobre gestión del talento humano, Guerrero-Egurrola (2021) sostiene que los fenómenos organizacionales en el sector público difícilmente pueden comprenderse solo a partir de indicadores numéricos, ya que las experiencias y valoraciones del personal influyen de manera directa en los resultados institucionales.

En términos de diseño, la investigación se enmarcó en un enfoque no experimental y de corte transversal. En este sentido no se manipularon variables ni se introdujeron estímulos externos. Los fenómenos se observaron tal como se presentaron en su contexto natural, en un momento específico del tiempo. Este tipo de diseño permitió examinar la relación entre motivación y desempeño laboral bajo condiciones reales de funcionamiento institucional. De acuerdo con Castro-Pionce & Salazar-Pin (2025), este enfoque resulta particularmente adecuado para describir dinámicas internas y analizar percepciones organizacionales en entidades públicas.

El trabajo de campo se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas. La población estuvo conformada por el personal que labora en la institución, integrado por servidores con distintas modalidades contractuales y funciones administrativas. La diversidad de perfiles y las condiciones de acceso institucional llevaron a optar por un muestreo no probabilístico de tipo intencional. Según explican Valencia-Quíñonez et al. (2025), este tipo de muestreo es frecuente en estudios aplicados al sector público, debido a que permite incorporar a participantes con experiencia directa en la dinámica organizacional y disposición voluntaria para participar en la investigación.

Para la recolección de información cuantitativa se utilizó la técnica de la encuesta. El instrumento adoptó la forma de un cuestionario estructurado con ítems tipo Likert, orientado a recoger percepciones relacionadas con la motivación laboral, el clima organizacional y el desempeño individual. En la construcción del cuestionario se

priorizaron criterios de claridad, pertinencia y coherencia interna. Estos lineamientos coinciden con los propuestos por Quintanilla-Medina & Coral-Ignacio (2024) en estudios sobre selección y evaluación del talento humano.

Las entrevistas semiestructuradas se incorporaron como técnica complementaria. Su finalidad fue profundizar en aspectos que no siempre emergen con claridad en los instrumentos cerrados, como las percepciones sobre reconocimiento institucional, equidad interna y carga laboral. La elección de este tipo de entrevista se fundamentó en su flexibilidad para combinar preguntas guía con la exploración de experiencias particulares. En este sentido, Huffcutt & Murphy (2023) indican que las entrevistas semiestructuradas facilitan la obtención de información contextual relevante en investigaciones organizacionales.

La validez de los instrumentos se abordó mediante una revisión teórica y metodológica orientada a asegurar la coherencia entre los ítems, las dimensiones analizadas y los objetivos del estudio. Este proceso incluyó la revisión de la claridad semántica y la pertinencia conceptual de las preguntas, lo que permitió realizar ajustes puntuales en su redacción y organización para mejorar la comprensión y la consistencia interna.

Además, se consideró una perspectiva metodológica que valora no solo las respuestas obtenidas, sino también los matices discursivos que surgen durante la interacción con los participantes, especialmente en estudios que incorporan entrevistas, como señalan Liu et al. (2021).

En cuanto a la consistencia metodológica, el diseño del estudio se apoyó en evidencia empírica previa que respalda el uso combinado de encuestas y entrevistas para el análisis de variables organizacionales complejas. Meta-análisis recientes muestran que la triangulación de métodos permite captar con mayor precisión constructos como la motivación y el desempeño laboral, reduciendo los sesgos asociados a la utilización de un único método de recolección de datos. Este planteamiento es desarrollado por Wingate et al. (2025) en investigaciones sobre validez y medición del desempeño.

El análisis de la información cuantitativa se realizó a través de estadísticos descriptivos, con el objetivo de identificar tendencias generales en las percepciones del personal. Por su parte, las respuestas cualitativas obtenidas mediante las entrevistas fueron examinadas a través de un proceso de categorización temática.

Este procedimiento facilitó la identificación de patrones recurrentes relacionados con la motivación, el clima organizacional y el desempeño laboral, permitiendo integrar los hallazgos desde una lógica interpretativa coherente con el enfoque mixto adoptado.

Durante todo el proceso investigativo se respetaron los principios éticos fundamentales. La participación de los servidores públicos fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada. No se recolectaron datos sensibles ni se incluyó información que permitiera la identificación de los participantes, en concordancia con las recomendaciones éticas aplicables a estudios sobre gestión del talento humano en instituciones públicas.

3. Resultados

3.1 Caracterización general del estudio

El análisis de resultados se realizó a partir de 150 encuestas válidas, aplicadas al personal que labora en el GAD Municipal de Salinas, sin realizar segmentaciones por características sociodemográficas.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco niveles, diseñado para recoger percepciones relacionadas con la motivación laboral y el desempeño laboral. En términos generales, los participantes correspondieron a personal administrativo y operativo, lo que permitió obtener una visión amplia del fenómeno estudiado desde la experiencia cotidiana del trabajo municipal.

3.2 Fiabilidad del instrumento de medición

Antes de examinar los resultados descriptivos de las variables, se evaluó la consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con el fin de verificar la fiabilidad de las escalas utilizadas.

Los valores obtenidos evidenciaron una adecuada coherencia interna tanto para las variables individuales como para el instrumento en su conjunto, lo que permitió proceder con el análisis de los datos con un nivel adecuado de confianza.

Los resultados de este análisis se presentan en la Tabla 1, donde se detallan los coeficientes obtenidos para cada variable y para el cuestionario total. En términos generales, los valores del Alfa de Cronbach superan el umbral de 0,80, lo que indica un nivel alto de consistencia interna en las escalas utilizadas. Para facilitar la visualización comparativa de estos coeficientes, se elaboró una representación gráfica que permite observar de manera sintética la fiabilidad alcanzada por cada dimensión del instrumento, tal como se muestra en la Figura 1.

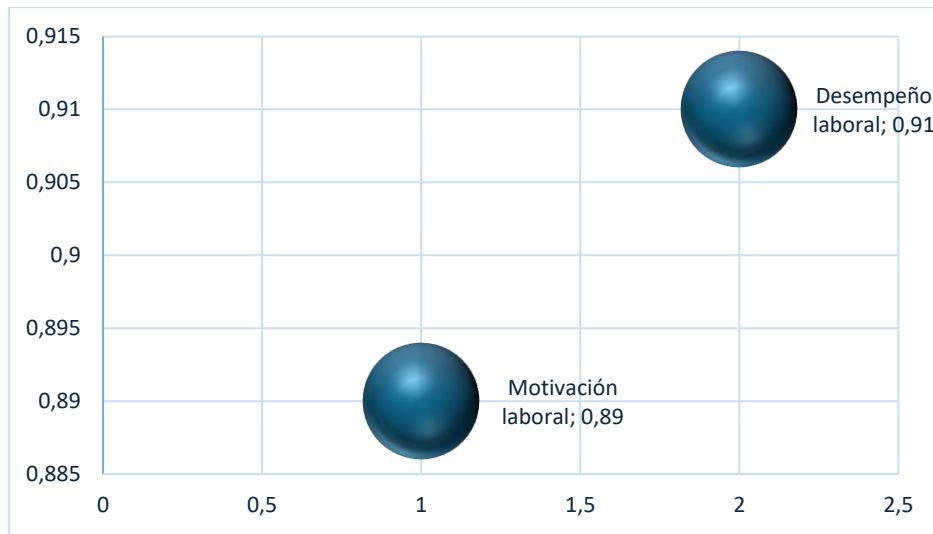
Tabla 1

Fiabilidad del instrumento de medición (Alfa de Cronbach)

Variable	Nº de ítems	Alfa de Cronbach
Motivación laboral	12	$\alpha = 0,89$
Desempeño laboral	6	$\alpha = 0,91$
Instrumento total	18	$\alpha = 0,93$

Figura 1

Gráfico Alfa de Cronbach



3.3 Resultados descriptivos de la variable motivación laboral

Los resultados correspondientes a la variable motivación laboral muestran una tendencia general positiva en las percepciones del personal encuestado. Como se observa en la Tabla 2, la mayoría de los ítems presenta una concentración importante de respuestas en las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, lo que sugiere niveles favorables de motivación en aspectos como la satisfacción con las funciones desempeñadas, el compromiso institucional y el sentido de contribución al servicio ciudadano. No obstante, también se identificaron respuestas de carácter neutral o de desacuerdo en algunos ítems relacionados con la modalidad contractual, los beneficios laborales y las oportunidades de capacitación, lo que evidencia áreas con mayor variabilidad en la percepción del personal.

Con el propósito de ofrecer una visión más sintética del comportamiento general de la variable, se elaboró una representación gráfica que resume los promedios globales obtenidos en la encuesta. Como puede observarse en la Figura 2, los niveles de motivación laboral se mantienen en valores elevados dentro del personal municipal, lo que refuerza la interpretación descriptiva obtenida a partir de los resultados presentados en la tabla.

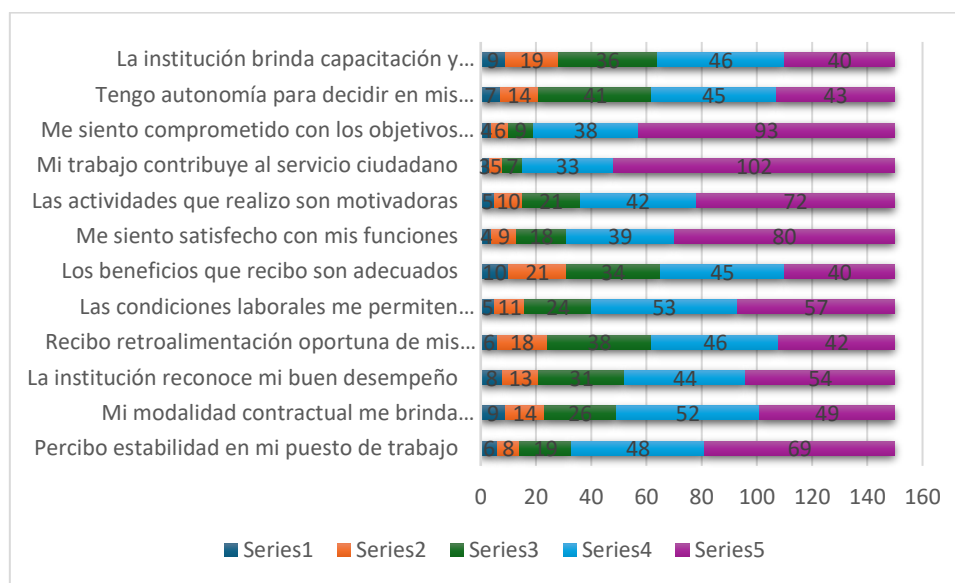
Tabla 2

Resultados descriptivos de la variable Motivación laboral (n = 150)

Ítem	1	2	3	4	5
Percibo estabilidad en mi puesto de trabajo	6 (4%)	8 (5%)	19 (13%)	48 (32%)	69 (46%)
Mi modalidad contractual me brinda seguridad laboral	9 (6%)	14 (9%)	26 (17%)	52 (35%)	49 (33%)
La institución reconoce mi buen desempeño	8 (5%)	13 (9%)	31 (21%)	44 (29%)	54 (36%)
Recibo retroalimentación oportuna de mis superiores	6 (4%)	18 (12%)	38 (25%)	46 (31%)	42 (28%)
Las condiciones laborales me permiten realizar bien mi trabajo	5 (3%)	11 (7%)	24 (16%)	53 (35%)	57 (38%)
Los beneficios que recibo son adecuados	10 (7%)	21 (14%)	34 (23%)	45 (30%)	40 (26%)

Ítem	1	2	3	4	5
Me siento satisfecho con mis funciones	4 (3%)	9 (6%)	18 (12%)	39 (26%)	80 (53%)
Las actividades que realizo son motivadoras	5 (3%)	10 (7%)	21 (14%)	42 (28%)	72 (48%)
Mi trabajo contribuye al servicio ciudadano	3 (2%)	5 (3%)	7 (5%)	33 (22%)	102 (68%)
Me siento comprometido con los objetivos institucionales	4 (3%)	6 (4%)	9 (6%)	38 (25%)	93 (62%)
Tengo autonomía para decidir en mis funciones	7 (5%)	14 (9%)	41 (27%)	45 (30%)	43 (29%)
La institución brinda capacitación y desarrollo	9 (6%)	19 (13%)	36 (24%)	46 (31%)	40 (26%)

Figura 2
Comparación descriptiva entre motivación laboral y desempeño laboral



Para facilitar una lectura más sintética de estos resultados, los ítems de motivación fueron agrupados en dimensiones conceptuales. Tal como se muestra en la Tabla 3, las dimensiones asociadas a la satisfacción con el trabajo y al compromiso institucional alcanzaron los valores promedio más altos, mientras que aquellas relacionadas con la autonomía y el desarrollo profesional presentaron medias ligeramente menores.

Este patrón resulta coherente con lo señalado por Palma Campos et al. (2023), quienes destacan que, en contextos organizacionales públicos, el compromiso y el sentido de propósito suelen mantenerse elevados incluso cuando existen limitaciones estructurales en otros ámbitos.

Con el fin de facilitar la interpretación visual de estas diferencias entre dimensiones, se elaboró una representación gráfica de los promedios obtenidos. La Figura 3 permite observar con mayor claridad el predominio de las dimensiones vinculadas con la satisfacción laboral y el compromiso institucional, así como los niveles relativamente menores en los componentes relacionados con la autonomía y las oportunidades de desarrollo profesional.

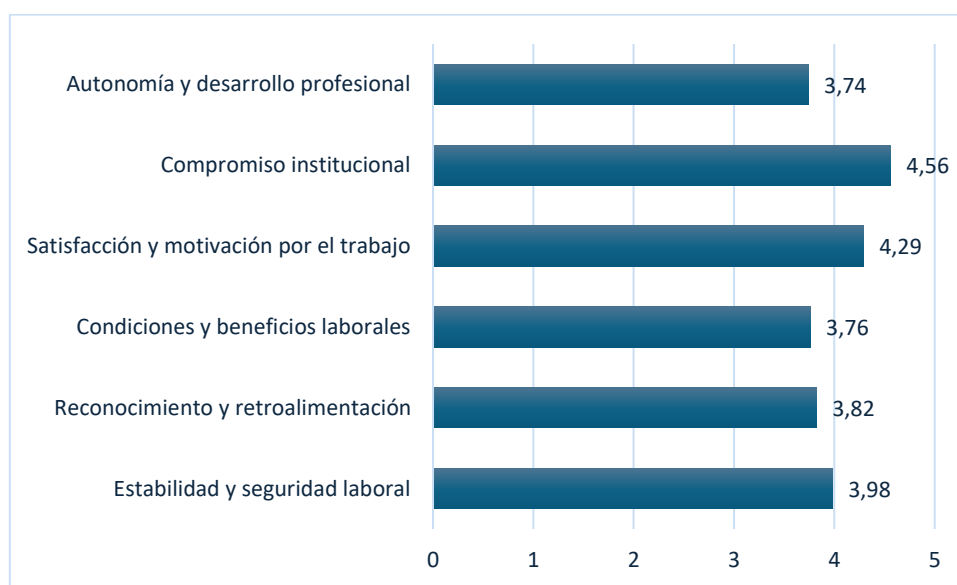
Tabla 3

Resultados descriptivos por dimensiones de la motivación laboral (n = 150)

Dimensión	Ítems considerados	Media	Interpretación descriptiva
Estabilidad y seguridad laboral	Ítems 1–2	3,98	Nivel favorable de percepción sobre estabilidad, con matices según modalidad contractual
Reconocimiento y retroalimentación	Ítems 3–4	3,82	Tendencia positiva, aunque con presencia de neutralidad y desacuerdo moderado
Condiciones y beneficios laborales	Ítems 5–6	3,76	Percepción mayormente favorable, pero con variabilidad en beneficios
Satisfacción y motivación por el trabajo	Ítems 7–8	4,29	Alta satisfacción y motivación asociada a las funciones desempeñadas
Compromiso institucional	Ítems 9–10	4,56	Muy alto compromiso con la institución y el servicio ciudadano
Autonomía y desarrollo profesional	Ítems 11–12	3,74	Nivel medio–alto, con margen de mejora en capacitación y autonomía

Figura 3

Resultados descriptivos por dimensiones de la motivación laboral



3.4 Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

En relación con la variable desempeño laboral, los resultados reflejan una auto-percepción ampliamente favorable por parte de los participantes. De acuerdo con la información presentada en la Tabla 4, la mayoría de los encuestados manifestó cumplir sus actividades dentro de los tiempos establecidos, organizar sus tareas de manera eficiente y considerar adecuado su rendimiento laboral. Asimismo, los ítems vinculados con la calidad del trabajo y del servicio a la ciudadanía registraron niveles especialmente altos de acuerdo, lo que sugiere una valoración positiva del aporte individual al funcionamiento institucional.

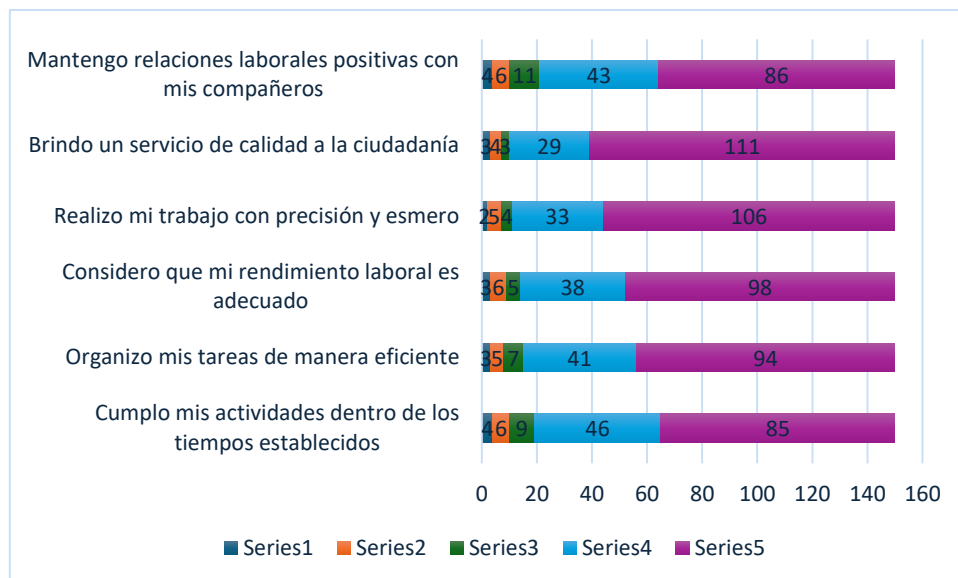
Para ofrecer una visualización más clara de estas tendencias, se elaboró una representación gráfica de las respuestas obtenidas en los distintos ítems de la variable. La Figura 4 permite observar de manera sintética la distribución de las percepciones relacionadas con el desempeño laboral, evidenciando el predominio de valoraciones positivas en aspectos asociados con la calidad del trabajo, la eficiencia en la organización de tareas y la orientación al servicio ciudadano.

Tabla 4
Resultados descriptivos de la variable Desempeño laboral (n = 150)

Ítem	1	2	3	4	5
Cumplo mis actividades dentro de los tiempos establecidos	4 (3%)	6 (4%)	9 (6%)	46 (31%)	85 (57%)
Organizo mis tareas de manera eficiente	3 (2%)	5 (3%)	7 (5%)	41 (27%)	94 (63%)
Considero que mi rendimiento laboral es adecuado	3 (2%)	6 (4%)	5 (3%)	38 (25%)	98 (65%)
Realizo mi trabajo con precisión y esmero	2 (1%)	5 (3%)	4 (3%)	33 (22%)	106 (71%)
Brindo un servicio de calidad a la ciudadanía	3 (2%)	4 (3%)	3 (2%)	29 (19%)	111 (74%)
Mantengo relaciones laborales positivas con mis compañeros	4 (3%)	6 (4%)	11 (7%)	43 (29%)	86 (57%)

Nota. Elaboración propia con base en las respuestas del cuestionario aplicado al personal del GAD Municipal de Salinas (n = 150).

Figura 4
Resultados descriptivos de la variable Desempeño laboral



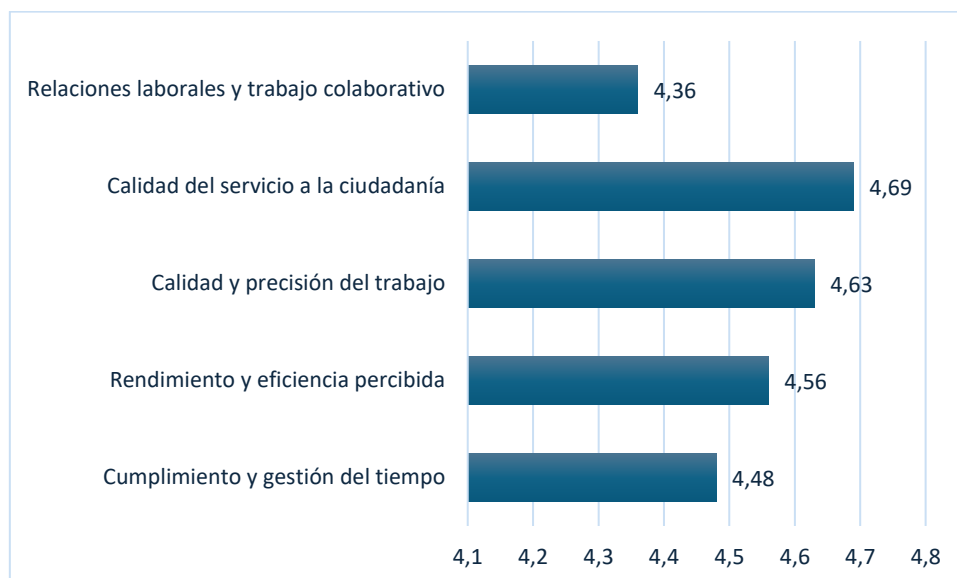
Al agrupar los ítems en dimensiones, se observa, como se detalla en la Tabla 5, que las valoraciones más elevadas corresponden a la calidad del servicio a la ciudadanía y a la precisión en el trabajo, seguidas del cumplimiento de plazos y la organización de tareas. Estas tendencias descriptivas coinciden con lo planteado por Hasan et al. (2023), quienes señalan que, en entornos laborales con orientación al servicio público, el desempeño suele estar fuertemente asociado a la percepción de responsabilidad y compromiso con el usuario final.

Con el propósito de visualizar de manera más clara el comportamiento de estas dimensiones, se elaboró una representación gráfica de los promedios obtenidos en cada una de ellas. La Figura 5 permite apreciar con mayor claridad el predominio de valoraciones elevadas en las dimensiones relacionadas con la calidad del servicio y la precisión en el trabajo, así como los altos niveles de cumplimiento y organización observados en el personal municipal.

Tabla 5
Resultados descriptivos por dimensiones del desempeño laboral (n = 150)

Dimensión	Ítems considerados	Media	Interpretación descriptiva
Cumplimiento y gestión del tiempo	Ítems 13–14	4,48	Alto nivel de cumplimiento de plazos y organización eficiente de las tareas
Rendimiento y eficiencia percibida	Ítem 15	4,56	Percepción muy favorable del rendimiento laboral individual
Calidad y precisión del trabajo	Ítem 16	4,63	Muy alta valoración del cuidado, precisión y esmero en el trabajo
Calidad del servicio a la ciudadanía	Ítem 17	4,69	Nivel sobresaliente de compromiso con la calidad del servicio público
Relaciones laborales y trabajo colaborativo	Ítem 18	4,36	Relaciones interpersonales mayoritariamente positivas y colaborativas

Figura 5
Resultados descriptivos por dimensiones del desempeño laboral



3.5 Relación descriptiva entre motivación laboral y desempeño laboral

Finalmente, al comparar los valores globales de ambas variables, se identificó una coincidencia clara entre niveles elevados de motivación laboral y altos niveles de desempeño percibido, tal como se resume en la Tabla 6. Esta relación, de carácter estrictamente descriptivo, permite observar que las dimensiones de la motivación mejor valoradas, como la satisfacción con el trabajo y el compromiso institucional, se

corresponden con dimensiones sólidas del desempeño, especialmente en términos de calidad, eficiencia y servicio a la ciudadanía. No se realizaron pruebas inferenciales, por lo que los resultados se interpretan únicamente como tendencias observadas en el conjunto de los datos.

Tabla 6

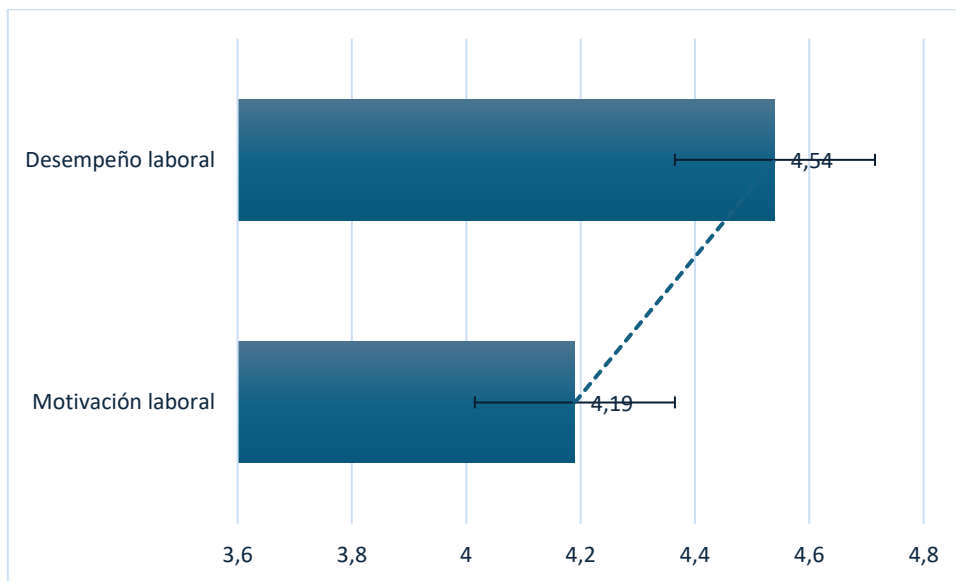
Relación descriptiva entre motivación laboral y desempeño laboral (n = 150)

Variable	Media global	Nivel descriptivo
Motivación laboral	4,19	Alta
Desempeño laboral	4,54	Alta

Con el objetivo de facilitar la comprensión visual de esta relación, se incorporó una figura comparativa que sintetiza los promedios globales de ambas variables. Tal como se aprecia en la Figura 6, los niveles de motivación y desempeño muestran un comportamiento paralelo, reforzando la lectura descriptiva de los resultados obtenidos.

Figura 6

Relación descriptiva entre motivación laboral y desempeño laboral



4. Discusión

Los resultados obtenidos permiten situar la motivación laboral como un elemento que atraviesa de forma directa la experiencia cotidiana de trabajo del personal municipal y su manera de percibir el desempeño propio. La coincidencia entre niveles altos de motivación y valoraciones positivas del desempeño sugiere que ambos fenómenos no operan de manera aislada, sino que se refuerzan mutuamente dentro del contexto organizacional. Este comportamiento ha sido documentado por Fan et al. (2022), quienes señalan que la motivación actúa como un regulador del esfuerzo sostenido y

de la implicación en las tareas, especialmente en organizaciones con estructuras formales y jerarquizadas.

Un hallazgo relevante es la fortaleza del compromiso institucional y del sentido de contribución al servicio ciudadano, incluso cuando otros factores motivacionales presentan percepciones más heterogéneas. Esta situación parece reflejar una lógica propia del sector público, donde el significado social del trabajo puede compensar, al menos parcialmente, limitaciones asociadas a incentivos, beneficios o desarrollo profesional. En este sentido, Pomirleanu et al. (2022) destacan que la percepción de utilidad social del trabajo tiende a reforzar la responsabilidad individual y la constancia en el desempeño, aun en escenarios organizacionales complejos.

Al analizar las dimensiones vinculadas a la satisfacción y a las condiciones laborales, se observa una variabilidad mayor en comparación con el compromiso o la orientación al servicio. Este patrón coincide con lo planteado por Elamalki et al. (2024), quienes indican que, si bien la motivación intrínseca puede sostener el rendimiento en el corto plazo, las condiciones organizacionales siguen desempeñando un papel relevante en la estabilidad del desempeño a mediano y largo plazo. Desde esta perspectiva, los resultados del estudio sugieren la coexistencia de una motivación basada en el propósito con áreas estructurales susceptibles de fortalecimiento.

La auto-percepción positiva del desempeño laboral, particularmente en aspectos relacionados con la calidad del trabajo y del servicio ofrecido a la ciudadanía, refuerza la idea de que el personal evalúa su rendimiento no solo en función de indicadores internos, sino también a partir del impacto que percibe en los usuarios del servicio público. Esta lectura es consistente con los planteamientos de la OECD (2023), que subraya la importancia de la orientación al ciudadano como un componente central del desempeño en las administraciones públicas contemporáneas.

La relación descriptiva entre motivación y desempeño observada en el estudio se alinea con enfoques recientes que proponen entender el rendimiento laboral como un proceso dinámico, influido por factores individuales y organizacionales de manera simultánea. Saraiva & Ferreira (2025) señalan que, en contextos públicos, la motivación no necesariamente se traduce en resultados inmediatos, pero sí configura patrones de conducta laboral más estables y coherentes, aspecto que se refleja en la consistencia de las percepciones recogidas en esta investigación.

Finalmente, los resultados invitan a reflexionar sobre la gestión del talento humano en el ámbito municipal desde una perspectiva más integral. Más allá del cumplimiento de funciones, la evidencia sugiere que atender la motivación laboral implica reconocer las experiencias, expectativas y percepciones del personal como parte del desempeño institucional. En línea con la OECD (2025b) y con lo planteado por Tuya-Ramírez et al. (2025), fortalecer entornos de trabajo que equilibren propósito, condiciones laborales y oportunidades de desarrollo puede constituirse en un eje clave para mejorar la calidad de la gestión pública y la confianza ciudadana.

5. Conclusiones

Los resultados del estudio permiten concluir que la motivación laboral y el desempeño percibido del personal municipal se encuentran estrechamente vinculados. Cuando las personas se sienten comprometidas con su trabajo y con los objetivos de la institución, tienden a valorar de forma más positiva su rendimiento y la calidad del servicio que brindan a la ciudadanía.

Asimismo, se evidencia que el sentido de propósito y la orientación al servicio público cumplen un papel central en la experiencia laboral del personal, incluso en contextos donde algunos aspectos organizacionales pueden percibirse de manera diversa. Este hallazgo resalta la importancia de considerar la motivación no solo como un factor individual, sino como un componente clave del funcionamiento institucional.

En conjunto, el estudio aporta una mirada cercana a la realidad del trabajo municipal, mostrando que fortalecer la motivación laboral puede contribuir a sostener un desempeño sólido y coherente con las demandas del servicio público. Estas conclusiones abren el camino para seguir reflexionando sobre la gestión del talento humano desde una perspectiva más humana y contextualizada.

Contribución de los autores: Conceptualización, SRDM; metodología, SRDM; validación, SRDM; análisis formal, SRDM; investigación, SRDM; recopilación de datos, SRDM y MGGL; recursos, SRDM y MGGL; redacción del borrador original, SRDM; redacción, revisión y edición, SRDM y MGGL; visualización, SRDM; supervisión, SRDM. Todos los autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito.

Financiamiento: Esta investigación no ha recibido financiación externa.

Agradecimientos: Los autores expresan su agradecimiento a los docentes y tutores académicos por su valiosa orientación, rigurosidad metodológica y acompañamiento permanente durante el desarrollo de la presente investigación. Sus aportes contribuyeron de manera significativa a la consolidación del enfoque teórico y al fortalecimiento del proceso investigativo. De igual manera, se reconoce a las personas e instituciones que colaboraron en la recolección de información, cuya disposición y apoyo resultaron fundamentales para el cumplimiento de los objetivos planteados en este estudio.

Declaración de disponibilidad de datos: Los datos están disponibles previa solicitud a los autores de correspondencia: carolina.cruzrosales7048@upse.edu.ec; cguerrero@upse.edu.ec

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias Bibliográficas

- Arribas-Aguila, D., Castaño, G., & Martínez-Arias, R. (2024). A Systematic Review of Evidence-based General Competency Models: Development of a General Competencies Taxonomy. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 40, 61–76. <https://doi.org/10.5093/jwop2024a6>
- Castro-Pionce, E. S., & Salazar-Pin, G. E. (2025). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPAPS JIPIJAPA*. 9. <https://doi.org/10.46296/yc.v9i16.0629>
- Cedeño-Macias, M. J., & Zambrano-Zambrano, E. J. (2021). Clima organizacional en la gestión del talento humano de las instituciones financieras. *Dominio de Las Ciencias*, 7(5), 509–523. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2265>
- Crespo-Crespo, W. B., & Serrano-Moreno, M. (2022). Factores de clima organizacional en una institución de educación superior en Cuenca, Ecuador. *Ecociencia*, 9(5), 703–722. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.95.703>
- Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., & Valdivia Rivera, M. de J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 13. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Duarte, P., Thiago, F., & de Vasconcelos, A. (2025). Organizational climate in public organizations: A systematic review. *Seven Editora*. <https://doi.org/10.56238/sevenVmulti2024-017>
- 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. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Fan, T., Li, X., & Zhang, W. (2022). Public service motivation and job performance: A meta-analysis. *Review of Public Personnel Administration*, 42(3), 489–510. <https://doi.org/10.1177/0734371X20985320>
- Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3, 60–78. <https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>
- Hasan, N., Rahman, K., & Uddin, M. (2023). Public service motivation and job performance: Evidence from municipal employees. *Journal of Public Administration Research*, 45(2), 210–225. <https://doi.org/10.3389/jpa.2023.00210>
- Huffcutt, A. I., & Murphy, S. A. (2023). Structured interviews: moving beyond mean validity... In *Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 16, pp. 344–348). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/iop.2023.42>
- Liu, S., Wang, H., & Xue, Y. (2021). Predictive validity of interviewer post-interview notes on applicant performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 522830. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.522830>

- Moreira Ponce, R., & Ponce Álvarez, D. (2024). Clima organizacional y ejecución de políticas municipales. *Revista Latinoamericana de Gestión*, 14(2), 101–118. <https://doi.org/10.18270/rlg.v14i2.2024>
- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023: Towards a more flexible public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
- OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
- Palma Campos, J. B., Sangama Torres, C. N., & Pacheco Gonzales, I. B. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en las empresas públicas de Latinoamérica. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 229–237. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2488>
- Pomirleanu, N., Gustafson, B. M., & Townsend, J. (2022). Organizational climate in B2B: A systematic literature review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 105, 147–158. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.016>
- Powell, A., Brown, T., & Johnson, K. (2021). Organizational climate and performance outcomes: A systematic review. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(3), 290–310. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-2020-0155>
- Puente Riofrío, G., Molina, S., & Vera, J. (2024). Clima laboral y productividad en instituciones municipales del Ecuador. *Revista de Estudios Laborales*, 6(1), 51–70. <https://doi.org/10.32870/rel.2024.01.06>
- Quintanilla-Medina, M. D. C. V., & Coral-Ignacio, M. A. (2024). Personnel selection system based on the selection algorithm. *DYNA (Colombia)*, 91, 105–111. <https://doi.org/10.15446/dyna.v91n231.110412>
- Saraiva, D., & Ferreira, J. (2025). Organisational climate: consolidation, expansion and future research pathways. *Journal of Organizational Change Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2025-0192>
- Tuya-Ramírez, P., León-García, M., & Torres, J. (2025). Motivación y desempeño laboral en gobiernos locales. *Revista Científica de Administración Pública*, 12(2), 44–60. <https://doi.org/10.5944/rcap.12.2.2025>
- Valencia-Quíñonez, R. H., Erazo-Portilla, C. M., & Rein-Zambrano, J. A. (2025). Importancia del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal en Empresas Públicas Ecuatorianas. *Código Científico Revista de Investigación*, 6, 213–226. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/n1/883>
- Wingate, T. G., Bourdage, J. S., & Steel, P. (2025). Evaluating interview criterion-related validity for distinct constructs: A meta-analysis. In *International Journal of Selection and Assessment* (Vol. 33). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12494>