



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO/A EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA:

“MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN MIGUEL, PROVINCIA
BOLÍVAR, AÑO 2025”

AUTORA:

VERDEZOTO LEÓN JHOLAYS PAMELA

DIRECTOR(A)

Ing. Shirley Viviana Zapata Romero

PARES ACADÉMICOS

Ing. Ricardo Xavier Chavez Betancourt

Ing. Yonaiker Del Mar Navas Montes

**SAN MIGUEL – ECUADOR
2026**

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTI GACIÓN

Motivación y desempeño laboral en el personal administrativo del Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal San Miguel, Provincia Bolívar, año 2025.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios y a la Virgen, por ser mi luz y guía en cada paso de este camino. Su presencia espiritual me ha dado fortaleza, sabiduría y consuelo en los momentos más difíciles, permitiéndome llegar hasta aquí.

A mi madre, Rosa León, pilar de amor incondicional, por su sacrificio, apoyo y enseñanzas que han sido la base de mi formación. A mis hermanos, Jhonn y Brayan, por su compañía, comprensión y ánimo constante. A mi padre, Wualter Verdezoto, a quien amo profundamente, y aunque su estado de salud no le ha permitido acompañarme como quisiera, sé que, si él pudiera, me entregaría el mundo entero en mis manos.

A mí querida abuelita Mami Clara, gracias por tu amor inagotable, por tu presencia constante y por nunca dejarme faltar un plato de comida. A toda mi familia, gracias por su respaldo incondicional.

De manera especial, agradezco a todos los docentes que compartieron sus conocimientos con dedicación y compromiso, siendo guías fundamentales en mi proceso de aprendizaje.

Mi más profundo agradecimiento a la Ing. Viviana Zapata, tutora de este trabajo, por su paciencia, orientación y valiosos aportes que hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

Asimismo, agradezco de corazón a mis compañeros de aula, con quienes compartí esfuerzos, retos, alegrías y aprendizajes. Especialmente a mi mejor amigo Henry Merino

A todos quienes, de una u otra manera, formaron parte de este logro.

Jholays Pamela Verdezoto León

DEDICATORIA

A mi madre, Rosa León, por ser el alma de mi vida, mi fuerza inquebrantable y el ejemplo más puro de sacrificio. Gracias por cada palabra de ánimo, por cada día que luchaste para que nada me faltara, y por enseñarme a no rendirme. Todo lo que soy y lo que he logrado, se lo debo en gran parte a ella.

A mis hermanos, Jhonn y Brayan, por su compañía, por crecer junto a mí, por sus palabras sinceras, su presencia constante y por enseñarme que la familia es también amistad, respaldo y unión. Gracias por acompañarme en este camino y por darme alegría en medio del cansancio.

A mi padre, Wualter, valoro profundamente su presencia. Su forma de amar, discreta pero constante, me ha hecho comprender que el cariño también se expresa en los silencios, en las miradas y en los pequeños gestos. Esta meta también lleva parte de su nombre. A mi familia en general, gracias por estar ahí, por las palabras de aliento, y por ser parte de este recorrido.

Y finalmente, me lo dedico a mí mismo A quien creyó, luchó y se sostuvo, incluso cuando el cansancio pesaba más que la esperanza. A la persona que siguió adelante cuando nadie más veía su esfuerzo. Me lo dedico porque he aprendido a confiar en mis capacidades, a valorar mi constancia y a honrar cada paso que he dado.

Este logro no fue fácil. Hubo días de dudas, de lágrimas y de desgaste. Pero también hubo fuerza, determinación y sueños que se mantuvieron vivos. Hoy me reconozco, me abrazo y me felicito, porque llegué, y llegué con dignidad, con esfuerzo propio y con el corazón lleno de orgullo.

Jholays Pamela Verdezoto León

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN
SAN MIGUEL

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. "Ing. Shirley Viviana Zapata Romero"; Ing. "Ing. Ricardo Xavier Chavez Betancourt" o Ing. "Ing. Yonaiker Del Mar Navas Montes"; en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular denominado "Motivación para el desempeño laboral en el personal del departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel, Provincia Bolívar, año 2025", desarrollado por el señor/señorita *Verdegato Leon Jholays Pamela*

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de Gestión del Talento Humano, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

San Miguel, 23 de Octubre del 2025



Ing. Shirley Viviana Zapata
Romero

Director



Ing. Ricardo Xavier
Chavez Betancourt

Par Académico



Ing. Yonaiker Del
Mar Navas Montes

Par Académico

CERTIFICACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

BIBLIOTECA
GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Yo Verdezoto León Jholays Pamela portador de la Cédula de Identidad No 0302540729

En calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación:

Motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo del "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar", Provincia de Bolívar, año 2025. Modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

A handwritten signature in blue ink that reads 'Jholays U.'. The signature is stylized and appears to be a combination of the author's name and the university's initials.

Jholays Pamela Verdezoto León

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA.....	IV
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO	V
CERTIFICACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS/GRÁFICAS/IMÁGENES.....	XV
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
CAPÍTULO I.....	6
1.1. Descripción del Problema.....	6
1.2. Formulación del Problema.....	9
1.3. Preguntas de Investigación.....	9
1.4. Justificación	10
1.5. Objetivos	12
1.5.1. General.....	12
1.5.2. Específicos	12
1.6. Variables	12
1.6.1. Independiente: Motivación	12
1.6.2. Dependiente: Desempeño labor	12
1.7. Operacionalización	13
1.7.1 Interpretación de Variable Independiente.....	13

1.7.2. Interpretación de Variable Dependiente	16
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.2. Científico.....	18
2.2.1. Motivación	18
2.2.1.1. Teorías de la Motivación	19
2.2.1.2. Teorías de Contenido	19
2.2.1.3. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	20
2.2.1.4. Teoría de los Dos Factores de Herzberg.....	20
2.2.1.5. Teoría de la Autodeterminación.....	21
2.2.2. Reconocimiento y Recompensas.	21
2.2.2.1. Reconocimiento	21
2.2.2.2. Recompensa	22
2.2.2.3. Recompensas Extrínsecas	22
2.2.2.4. Recompensas Intrínsecas	23
2.2.3. Crecimiento profesional.....	23
2.2.3.1 Factores que Contribuyen al Crecimiento Profesional	24
2.2.3.2. Teorías Relacionadas con el Crecimiento Profesional.....	24
2.2.4. Relación con Superiores.	25
2.2.4.1. Importancia de la Relación con Superiores	25
2.2.4.2. Factores que Influyen en la Relación con Superiores.....	26
2.2.4.3. Impacto de la relación con superiores en la motivación y el desempeño	26
2.2.5. Desempeño laboral.....	27
2.2.5.1. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.....	27

2.3. Conceptual.....	28
2.4. Legal.....	32
2.4.1. Constitución de la República del Ecuador (2008).....	32
2.4.2. Código de Trabajo.....	33
2.4.3. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).....	34
2.4.4. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD	35
2.4.5. NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	36
CAPITULO III.....	37
METODOLOGÍA.....	37
3.1. Tipo de Investigación.....	37
3.2. Enfoque de la investigación.....	37
3.2.1. Enfoque Cuantitativo	37
3.2. Métodos de Investigación	38
3.2.1. Método Deductivo	38
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos	39
3.3.1. Técnica.....	39
3.4. Universo, Población y Muestra.....	39
3.5. Procesamiento de la Información	39
CAPITULO IV.....	40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	40
4.1. Análisis cuantitativo.....	40
4.1.1. Variable dependiente motivación	40
4.1.2. Variable dependiente: Desempeño Laboral	59
4.1.3. Correlación.....	100

4.3. Discusión	101
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Variable Independiente</i>	13
Tabla 2 <i>Variable dependiente</i>	16
Tabla 3 <i>Reconocimiento de logros</i>	40
Tabla 4 <i>Reconocimiento de logros</i>	40
Tabla 5 <i>Reconocimiento de logros</i>	41
Tabla 6 <i>Reconocimiento de logros</i>	41
Tabla 7 <i>Reconocimiento de logros</i>	42
Tabla 8 <i>Reconocimiento de logros</i>	42
Tabla 9 <i>Resumen reconocimiento de logros</i>	42
Tabla 10 <i>Rango: Reconocimiento de logros</i>	43
Tabla 11 <i>Crecimiento de capacitación</i>	45
Tabla 12 <i>Crecimiento de capacitación</i>	46
Tabla 13 <i>Crecimiento de capacitación</i>	46
Tabla 14 <i>Crecimiento de capacitación</i>	46
Tabla 15 <i>Crecimiento de capacitación</i>	47
Tabla 16 <i>Crecimiento de capacitación</i>	47
Tabla 17 <i>Resumen crecimiento de capacitación</i>	48
Tabla 18 <i>Rango: Crecimiento de capacitación</i>	48
Tabla 19 <i>Relación con superiores</i>	51
Tabla 20 <i>Relación con superiores</i>	51
Tabla 21 <i>Relación con superiores</i>	52
Tabla 22 <i>Relación con superiores</i>	52
Tabla 23 <i>Relación con superiores</i>	52
Tabla 24 <i>Relación con superiores</i>	53

Tabla 25 <i>Resumen relación con superiores</i>	53
Tabla 26 <i>Rango: Relación con superiores</i>	53
Tabla 27 <i>Promedio de la variable motivación</i>	56
Tabla 28 <i>Rango: De la variable motivación</i>	56
Tabla 29 <i>Escala de Calificación para Evaluación de Desempeño</i>	59
Tabla 30 <i>Tabla General</i>	59
Tabla 31 <i>Promedio General en la Escala de Calificación</i>	61
Tabla 32 <i>Promedio de evaluaciones escala satisfactorio</i>	61
Tabla 33 <i>Promedio de Grupo 1 en la Escala de Calificación</i>	62
Tabla 34 <i>Evaluación de Desempeño Grupo 2</i>	63
Tabla 35 <i>Promedio de Grupo 2 en la Escala de Calificación</i>	64
Tabla 36 <i>Promedio de las Evaluación Grupo 1 y Grupo 2</i>	64
Tabla 37 <i>Reconocimiento de Logros Grupo Satisfactorio</i>	65
Tabla 38 <i>Reconocimiento de Logros Grupo 1</i>	65
Tabla 39 <i>Reconocimiento de Logros Grupo1</i>	66
Tabla 40 <i>Reconocimiento de Logros Grupo 1</i>	66
Tabla 41 <i>Reconocimiento de Logros Grupo 1</i>	66
Tabla 42 <i>Reconocimiento de Logros Grupo 1</i>	67
Tabla 43 <i>Reconocimiento de Logros Grupo 1</i>	67
Tabla 44 <i>Promedio Reconocimiento de Logros Grupo 1</i>	67
Tabla 45 <i>Rango Reconocimiento de Logros Grupo 1</i>	68
Tabla 46 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 1</i>	70
Tabla 47 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 1</i>	70
Tabla 48 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 1</i>	70
Tabla 49 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 1</i>	71

Tabla 50 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 1</i>	71
Tabla 51 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 1</i>	72
Tabla 52 <i>Promedio Crecimiento de capacitación Grupo 1</i>	72
Tabla 53 <i>Rango Crecimiento de capacitación Grupo 1</i>	72
Tabla 54 <i>Relación con superiores Grupo 1</i>	75
Tabla 55 <i>Relación con superiores Grupo 1</i>	75
Tabla 56 <i>Relación con superiores Grupo 1</i>	76
Tabla 57 <i>Relación con superiores Grupo 1</i>	76
Tabla 58 <i>Relación con superiores Grupo 1</i>	76
Tabla 59 <i>Relación con superiores Grupo 1</i>	77
Tabla 60 <i>Promedio Relación con superiores Grupo 1</i>	77
Tabla 61 <i>Rango Relación con superiores Grupo 1</i>	77
Tabla 62 <i>Promedio de la variable motivación Grupo 1</i>	79
Tabla 63 <i>Rango Variable Motivación Grupo 1</i>	80
Tabla 64 <i>Reconocimiento de Logros Grupo 2</i>	82
Tabla 65 <i>Reconocimiento de Logros Grupo 2</i>	82
Tabla 66 <i>Reconocimiento de Logros Grupo 2</i>	82
Tabla 67 <i>Reconocimiento de Logros Grupo 2</i>	83
Tabla 68 <i>Reconocimiento de Logros Grupo 2</i>	83
Tabla 69 <i>Reconocimiento de Logros Grupo 2</i>	84
Tabla 70 <i>Promedio Reconocimiento de Logros Grupo 2</i>	84
Tabla 71 <i>Rango Reconocimiento de Logros Grupo 2</i>	84
Tabla 72 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 2</i>	87
Tabla 73 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 2</i>	87
Tabla 74 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 2</i>	88

Tabla 75 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 2</i>	88
Tabla 76 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 2</i>	89
Tabla 77 <i>Crecimiento de capacitación Grupo 2</i>	89
Tabla 78 <i>Promedio Crecimiento de capacitación Grupo 2</i>	89
Tabla 79 <i>Rango Crecimiento de capacitación Grupo 2</i>	90
Tabla 80 <i>Relación con superiores Grupo 2</i>	92
Tabla 81 <i>Relación con superiores Grupo 2</i>	92
Tabla 82 <i>Relación con superiores Grupo 2</i>	93
Tabla 83 <i>Relación con superiores Grupo 2</i>	93
Tabla 84 <i>Relación con superiores Grupo 2</i>	94
Tabla 85 <i>Relación con superiores Grupo 2</i>	94
Tabla 86 <i>Promedio Relación con superiores Grupo 2</i>	94
Tabla 87 <i>Rango Relación con superiores Grupo 2</i>	95
Tabla 88 <i>Promedio de la Variable Motivación Grupo 2</i>	97
Tabla 89 <i>Rango Variable Motivación Grupo 2</i>	97
Tabla 90 <i>Correlación de Datos</i>	100

ÍNDICE DE FIGURAS/GRÁFICAS/IMÁGENES

Figura 1 <i>Reconocimiento de logros</i>	43
Figura 2 <i>Crecimiento de capacitación</i>	48
Figura 3 <i>Relación con Superiores</i>	54
Figura 4 <i>Promedio de la variable motivación</i>	57
Figura 5 <i>Promedio de Evaluación</i>	64
Figura 6 <i>Reconocimiento de logros</i>	68
Figura 7 <i>Crecimiento de capacitación</i>	73
Figura 8 <i>Relación con los Superiores</i>	78
Figura 9 <i>Promedio de la variable motivación</i>	80
Figura 10 <i>Reconocimiento de Logros</i>	85
Figura 11 <i>Crecimiento de capacitación</i>	90
Figura 12 <i>Relación con Superiores</i>	95
Figura 13 <i>Promedio de la variable motivación</i>	97
Figura 14 <i>Diagrama de dispersión de Pearson</i>	100

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del talento humano se establece uno de los pilares esenciales para el desarrollo eficaz de todas las organizaciones públicas, ya que, su buena administración depende del cumplimiento de los objetivos institucionales, el desempeño de las políticas públicas, la atención oportuna y de calidad hacia la ciudadanía. Considerando aquello, la motivación laboral es un factor indispensable para garantizar un alto rendimiento en los servicios públicos, pues incide directamente al compromiso, productividad y sentido de pertenencia que se llega a tener hacia una institución.

Así pues, la presente investigación tiene como idea central determinar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel, provincia Bolívar, año 2025, con el objetivo de identificar que elementos potencian o limitan su eficiencia en el ejercicio de sus funciones. A partir de esto, se plantea un estudio que nos va a permitir analizar de manera objetiva la situación actual de este grupo de servidores, atendiendo a criterios técnicos y científicos.

Por lo cual, el presente trabajo se va a desarrollar de la siguiente manera, en el Capítulo I se va a abordar la problemática institucional que se relaciona con la posible falta de políticas motivacionales estructuradas, lo que estaría afectando en el rendimiento laboral del personal administrativo. En este apartado se presenta la descripción del problema, la formulación del problema general y las preguntas específicas de investigación, así como la justificación del estudio, en la cual se argumenta la importancia de investigar la relación entre la motivación y el desempeño laboral dentro del contexto de una institución pública. Asimismo, se

exponen los objetivos generales y específicos, que guían todo el proceso investigativo, y finalmente se incluye la operacionalización de las variables, con sus respectivas dimensiones e indicadores.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación, dividido en cuatro apartados: los antecedentes de investigación, que permiten contextualizar el tema a partir de estudios previos similares; el marco científico, que contiene las teorías y enfoques más relevantes sobre la motivación y el desempeño laboral; el marco conceptual, que aclara los principales términos utilizados en la investigación; y el marco legal, en el que se establecen las normativas nacionales vigentes relacionadas con la gestión del talento humano en el sector público, especialmente aquellas aplicables al Gobierno Autónomo Descentralizado.

En el Capítulo III, se detalla la metodología empleada, que responde a un enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo y sustentado en un método deductivo, lo que permitió analizar de manera objetiva las variables a partir de la observación y análisis de datos específicos, además se describen las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las mismas que incluyeron encuestas dirigidas al personal administrativo del GAD Municipal San Miguel. Asimismo, se concreta la población objeto de estudio, y se puntualizan los procedimientos aplicados para la recolección, procesamiento y análisis de la información, garantizando así la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

En el Capítulo IV, se efectúa el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados, los cuales permitieron establecer los factores motivacionales predominantes, el nivel de desempeño laboral percibido, así como

la relación existente entre ambas variables. A partir de esta información, se construye una visión integral de la realidad institucional, que evidencia los aspectos que requieren atención prioritaria por parte de la administración municipal.

Finalmente, el estudio cierra con las conclusiones y recomendaciones, que constituyen un aporte significativo tanto para la gestión institucional como para futuras investigaciones, pues las conclusiones responden directamente a los objetivos planteados, mientras que las recomendaciones están orientadas a la formulación de estrategias que contribuyan a fortalecer la motivación del personal y, por ende, a mejorar su desempeño.

Este trabajo busca ser una herramienta útil para la toma de decisiones en el ámbito de la administración pública, contribuyendo al fortalecimiento del talento humano como eje estratégico para el desarrollo organizacional. Asimismo, se espera que los resultados obtenidos sirvan de base para implementar políticas de motivación laboral más efectivas, que promuevan un ambiente de trabajo positivo, generen sentido de pertenencia y eleven los niveles de productividad dentro del GAD Municipal San Miguel.

RESUMEN

El estudio titulado “Motivación para el desempeño laboral en el personal del Departamento Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel, provincia Bolívar, año 2025” tuvo como objetivo determinar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del GAD Municipal de San Miguel. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo y método deductivo, aplicando encuestas estructuradas al personal administrativo para identificar la relación entre la motivación y el rendimiento laboral. Los resultados evidenciaron que el 78 % de los servidores se siente motivado cuando sus esfuerzos son reconocidos públicamente, mientras que un 73 % manifestó carencia de oportunidades de capacitación, lo que limita su desarrollo profesional. Asimismo, el 64 % presentó un desempeño satisfactorio, confirmando la relación positiva entre motivación y productividad. Los factores más influyentes fueron el reconocimiento de logros, la capacitación continua y la comunicación efectiva con los superiores. Se concluye que fortalecer la motivación mediante estrategias de reconocimiento, programas de formación y liderazgo participativo contribuye significativamente a mejorar el compromiso y la eficiencia institucional. La investigación resalta la necesidad de implementar políticas sostenibles de gestión del talento humano que promuevan un entorno laboral productivo y humano.

Palabras clave: Capacitación; desempeño; liderazgo; motivación; reconocimiento.

ABSTRACT

The study entitled “Motivation for Work Performance in the Administrative Department Staff of the Decentralized Autonomous Municipal Government of San Miguel, Bolívar Province, 2025” aimed to determine the motivational factors that influence the work performance of the administrative personnel of the San Miguel Municipal GAD. It was developed under a quantitative approach, with a descriptive design and deductive method, applying structured surveys to administrative staff to identify the relationship between motivation and job performance. The results showed that 78% of employees feel motivated when their efforts are publicly recognized, while 73% reported a lack of training opportunities, which limits their professional development. Likewise, 64% demonstrated satisfactory performance, confirming the positive relationship between motivation and productivity. The most influential factors were recognition of achievements, continuous training, and effective communication with supervisors. It is concluded that strengthening motivation through recognition strategies, training programs, and participatory leadership significantly contributes to improving institutional commitment and efficiency. The research highlights the need to implement sustainable human talent management policies that foster a productive and humane work environment.

Keywords: Leadership; motivation; performance; recognition; training.

CAPÍTULO I.

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Problema

La motivación es la fuerza psicológica que orienta y sostiene el comportamiento de las personas hacia la consecución de objetivos. En el ámbito laboral, implica el grado de esfuerzo y compromiso que los empleados ponen en el cumplimiento de sus funciones; Carretero y Canessa (2024) la definen como los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo hacia una meta.

Por su parte, Giraldo (2023) Complementa que la motivación laboral constituye la energía interna que moviliza al trabajador para alcanzar las metas de la organización en función de la satisfacción de sus propias necesidades.

El desempeño laboral hace referencia al nivel en que un trabajador ejecuta sus actividades de acuerdo con lo que se espera de él dentro de la organización.

Palacios y Cuervo (2020) lo explican como el grado de cumplimiento de las actividades asignadas para aportar a los objetivos institucionales. Alejo (2025), además de la productividad, abarca la calidad, la innovación y la conducta organizacional.

Ambas variables mantienen una relación directa en tal sentido, la motivación actúa como detonante de un desempeño eficiente, mientras que la desmotivación genera incumplimientos, apatía y bajo rendimiento.

En el plano internacional, la motivación de los trabajadores se ha posicionado como un eje clave de la gestión del talento humano. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023) en su informe Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo, advierte que la falta de compromiso laboral afecta a más del 60% de los

trabajadores a nivel global, lo cual repercute en altos niveles de rotación, ausentismo y reducción de la productividad. De manera complementaria, la consultora Gallup en su reporte State of the Global Workplace (2022) mostró que únicamente un 21% de los empleados en el mundo se sienten realmente motivados y comprometidos con sus funciones, lo que demuestra la magnitud del problema y la necesidad de estrategias de motivación efectivas.

En Ecuador, la situación es similar. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (2023) evidenció que gran parte de los servidores públicos manifestaron niveles de satisfacción laboral por debajo del promedio regional, vinculados principalmente con limitadas oportunidades de capacitación, ausencia de reconocimiento y condiciones contractuales poco estables.

Asimismo, la Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES) en su informe Gestión Pública y Talento Humano (2022) señaló que la motivación del personal es uno de los factores críticos que afectan el desempeño de las instituciones estatales, especialmente en los gobiernos municipales, donde las debilidades en la gestión del talento humano se reflejan directamente en la calidad de los servicios a la ciudadanía.

De igual forma, las investigaciones recientes en el país han mostrado que la motivación está estrechamente vinculada al clima laboral y al liderazgo. Tuarez, (2025) Sostiene que un ambiente organizacional positivo y participativo fortalece el compromiso de los trabajadores. En cambio, un entorno caracterizado por la indiferencia o la comunicación deficiente provoca desinterés. Este fenómeno es especialmente visible en el sector público, donde los trabajadores muchas veces se

sienten poco escuchados y con escasa posibilidad de influir en la toma de decisiones.

En numerosos gobiernos autónomos descentralizados, los procesos de evaluación del desempeño no siempre cumplen su función orientadora. Se aplican de manera formal, sin ofrecer retroalimentación constructiva ni estrategias para mejorar. Esto genera una desconexión entre la gestión del talento humano y las metas institucionales, lo que a largo plazo disminuye la eficiencia (Mariscal, 2024). Sin un sistema que valore el esfuerzo y promueva la mejora continua, los empleados tienden a limitarse a cumplir con lo estrictamente necesario.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel, provincia de Bolívar, el área administrativa constituye el soporte operativo de la gestión institucional. Sin embargo, un diagnóstico interno realizado por el área de Talento Humano del GDA (2024) evidenció dificultades relacionadas con la motivación del personal: el 48% de los servidores administrativos manifestaron sentirse poco reconocidos por su trabajo, un 35% señaló limitadas oportunidades de capacitación y un 40% expresó inconformidad con las condiciones de comunicación y clima laboral. Estas problemáticas se traducen en retrasos en los procesos, baja participación en iniciativas de innovación y limitado cumplimiento de metas institucionales.

En el ámbito interno del GAD de San Miguel, la falta de programas de desarrollo profesional y de estrategias motivacionales concretas afecta la actitud y el compromiso del personal. Como indican Robbins y Judge (2017), la motivación surge cuando los objetivos individuales se alinean con los de la organización. Sin embargo, cuando el trabajador no percibe oportunidades de crecimiento ni

reconocimiento a su esfuerzo, la motivación se debilita, afectando tanto su rendimiento como la consecución de los objetivos institucionales (Gorozabel, 2024).

En definitiva, el problema de la motivación laboral y su impacto en el desempeño trasciende el ámbito individual y refleja una realidad estructural. La falta de liderazgo participativo, de reconocimiento y de políticas coherentes de desarrollo humano limita el progreso institucional. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel, identificar y atender estos factores permitirá diseñar estrategias que fortalezcan la motivación del personal, mejoren su desempeño y contribuyan a una gestión pública más eficiente y humana.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo los factores de motivación influyen en el desempeño laboral en el personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel, provincia Bolívar, año 2025?

1.3. Preguntas de Investigación

¿Cuáles es el diagnóstico de la situación actual de la motivación de los empleados administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel, provincia Bolívar, año 2025 en el desempeño laboral?

¿Cuál es el grado de desempeño del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel, provincia Bolívar, año 2025?

¿Qué factores motivacionales son más determinantes en el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel, provincia Bolívar, año 2025?

1.4. Justificación

La presente investigación se realiza con el propósito de analizar la motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel, en la provincia de Bolívar, durante el año 2025. El estudio se desarrolla ante la necesidad de identificar los factores que inciden en la eficiencia, el compromiso y la productividad del talento humano, considerando que la motivación constituye un pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua de la gestión pública.

La investigación se justifica en la medida en que responde a una problemática real dentro del ámbito laboral del sector público, donde la falta de reconocimiento, la escasa capacitación y la limitada comunicación con los superiores pueden generar desmotivación, afectando directamente la calidad del servicio brindado a la ciudadanía. En este contexto, el estudio pretende determinar cómo la motivación laboral contribuye al fortalecimiento del desempeño institucional, aportando evidencias que sirvan de base para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

El trabajo cobra relevancia porque permitirá a los directivos del GAD Municipal conocer el nivel de motivación y desempeño del personal administrativo, facilitando la implementación de políticas y estrategias que impulsen un clima organizacional más positivo, eficiente y participativo. De esta forma, se busca potenciar el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral y el compromiso institucional, factores determinantes para el logro de resultados óptimos en la administración pública.

Desde el punto de vista académico, la investigación constituye un aporte teórico y práctico al campo de la gestión del talento humano, ya que ofrece un análisis fundamentado sobre la relación entre la motivación y el desempeño laboral, apoyado en teorías contemporáneas y en la aplicación de instrumentos validados. Además, servirá de referencia para futuros estudios relacionados con la gestión del personal y la mejora de los procesos institucionales.

En el ámbito social, la importancia de este estudio radica en que sus resultados beneficiarán directamente al personal administrativo, al permitir identificar necesidades de reconocimiento, capacitación y desarrollo profesional, promoviendo así un entorno de trabajo más justo, humano y motivador. A su vez, la ciudadanía se beneficiará indirectamente, ya que un personal motivado y comprometido ofrece servicios más ágiles, eficientes y de mayor calidad.

Desde la perspectiva económica, el fortalecimiento de la motivación laboral incidirá en una mayor productividad y mejor aprovechamiento de los recursos institucionales, al reducir la rotación de personal, los niveles de ausentismo y el desgaste laboral. Asimismo, la aplicación de estrategias motivacionales adecuadas contribuirá a mejorar el desempeño y la eficiencia administrativa, reflejándose en un uso más racional y sostenible de los recursos públicos.

En síntesis, este estudio se realiza porque existe una necesidad real de fortalecer la gestión del talento humano en el GAD Municipal de San Miguel, y para contribuir al desarrollo de un modelo de administración pública más eficiente, equitativo y humano. La investigación pretende generar beneficios concretos para los servidores municipales, la institución y la comunidad, demostrando que la motivación es un

elemento clave para elevar el desempeño laboral y garantizar la calidad en la prestación de los servicios públicos.

1.5.Objetivos

1.5.1. General

Determinar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel, provincia Bolívar, año 2025.

1.5.2. Específicos

- Identificar los factores motivacionales que presentan el personal del departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel.
- Diagnosticar la situación actual con respecto al desempeño laboral en el personal del departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel
- Establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal del departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel, provincia Bolívar, año 2025.

1.6.Variables

1.6.1. Independiente: Motivación

1.6.2. Dependiente: Desempeño labor

1.7. Operacionalización

1.7.1 Interpretación de Variable Independiente

Tabla 1

Variable Independiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa		Indicador	Ítem	Técnica	Instrumento
Motivación	Según Carrasco, Asqui y Gadway (2023), define que la motivación es el impulso interno o externo que dirige, sostiene y regula el comportamiento de una persona para alcanzar objetivos específicos.	La motivación en el ambiente laboral se manifiesta cuando los empleados perciben un ambiente de apoyo, oportunidades de crecimiento, y reconocimiento de sus esfuerzos.	Reconocimiento y Recompensas	Reconocimiento de Logros	¿Mi jefe/a reconoce abiertamente mis contribuciones al equipo o departamento? ¿Recibo retroalimentación positiva cuando cumplo o supero mis metas laborales?	<i>Encuesta</i>	
				Compensación Económica	¿Mi salario es justo en comparación con las responsabilidades de mi puesto? ¿La institución cumple con pagos Adicionales (ej.: horas extras, bonos) según lo establecido por la ley?		

				Incentivos y Bonificaciones	<p>Recibo beneficios no monetarios (ej.: ¿días libres, capacitaciones pagadas) como reconocimiento por mi trabajo?</p> <p>¿Las bonificaciones económicas se asignan de manera transparente y equitativa?</p>		
			Crecimiento Profesional	Oportunidades de Capacitación	<p>¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador?</p> <p>¿Mi jefe/a adapta su estilo de supervisión según las necesidades del equipo?</p> <p>¿La institución me brinda acceso a cursos o talleres para mejorar mis habilidades?</p> <p>¿Las capacitaciones están alineadas con las necesidades reales de mi puesto?</p>		
				Estilo de Liderazgo	<p>¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador?</p> <p>¿Mi jefe/a adapta su estilo de supervisión según las necesidades del equipo?</p>		

				Autonomía en el Trabajo	¿Puedo proponer ideas o métodos innovadores en mi área sin restricciones excesivas? ¿Mi jefe/a confía en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo?		
			Relación con Superiores	Comunicación con Supervisores	¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de Trabajo colaborativo y motivador? ¿El liderazgo de mi supervisor/a se basa en el respeto y la confianza mutua?		
				Estilo de Liderazgo	¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador?		
				Confianza Mutua	¿Mi superior demuestra confianza en mi capacidad para realizar mis tareas sin supervisión excesiva? ¿Siento que existe un ambiente de confianza y respeto mutuo entre mi jefe y yo?		

1.7.2. Interpretación de Variable Dependiente

Tabla 2

Variable dependiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensión	Indicador	Ítem	Técnica	Instrumento
Desempeño laboral	Según Sangurima (2017) menciona que el desempeño laboral es el nivel de efectividad y eficiencia con el cual un empleado cumple con sus responsabilidades y alcanza los objetivos establecidos en su rol.	El desempeño laboral se evalúa mediante indicadores y métodos específicos, que pueden incluir revisiones de productividad, calidad del trabajo, cumplimiento de metas y observación del compromiso en el puesto. Se obtendrá la información de la evaluación 360				Revisión documental	Evaluación de desempeño otorgado por la institución

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La investigación realizada por los autores Del Pino Yépez y González Gómez, (2023), titulada “*Talento humano y desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado municipal cantón Paján*” evidencia cómo la gestión del talento humano influyó en el rendimiento laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján durante el año 2020. El estudio identificó problemas como la ineficiencia en la administración del talento humano y la ausencia de mecanismos adecuados para evaluar el desempeño de los trabajadores. Ante esta situación, se propuso adoptar estrategias que fortalecieran la gestión del personal y aseguraran el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ello, se utilizó una metodología descriptiva, complementada con revisión bibliográfica y recolección de datos estadísticos. Mediante un enfoque deductivo, se comprendió la relación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral, lo cual permitió proponer soluciones dirigidas a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.

La investigación titulada “*Relación de la motivación laboral con el desempeño laboral de los colaboradores del área de administración en una institución del Estado, sede Callao – 2021*” del autor Velásquez Mendoza (2022), tuvo como objetivo general demostrar si existía una relación entre la motivación laboral y el desempeño de los colaboradores del área administrativa en dicha institución. Se concluyó que los trabajadores se encontraban motivados, lo cual se reflejaba positivamente en su rendimiento laboral. El primer objetivo específico fue analizar

la relación entre la motivación intrínseca y la responsabilidad de los empleados, encontrándose que estos experimentaban motivación intrínseca al sentirse autorrealizados en sus funciones, satisfechos con su remuneración y beneficios, y seguros en su entorno laboral.

Por su parte, la investigación desarrollada por García Jácome (2023), titulada *“Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Hidroagoyán”*, tuvo como objetivo general determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de dicha empresa. Los resultados obtenidos indicaron un nivel bajo de motivación, aunque el desempeño general era bueno. Se identificaron áreas clave que requerían atención para mejorar el rendimiento. La investigación concluyó que la baja motivación impactaba negativamente en ciertas funciones, por lo que se propuso implementar un programa de capacitación centrado en el desarrollo de habilidades, la promoción de un ambiente laboral positivo y la entrega de herramientas que fomentaran el compromiso y la valoración del trabajador. Con ello, se aspiraba a mejorar tanto la motivación como el desempeño general de los colaboradores.

2.2. Científico

2.2.1. Motivación

La motivación es un proceso psicológico y emocional que impulsa a las personas a actuar para alcanzar metas específicas. Este concepto es clave en el ámbito organizacional, pues está estrechamente relacionado con la productividad, el compromiso y el desempeño laboral. Según Robbins (2009), la motivación se define como la disposición para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia los objetivos

organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Esta definición recalca el hecho de que la motivación no es algo que sólo surge del deseo de alcanzar objetivos de la empresa, sino también de la formulación de que tal esfuerzo sirve para alcanzar y/o satisfacer necesidades de las personas.

Esto quiere decir que, si se quiere que los colaboradores mantengan un alto compromiso, las organizaciones deben poner en práctica estrategias de tal manera que se alineen los objetivos empresariales con los intereses y expectativas de las personas.

2.2.1.1. Teorías de la Motivación

Las teorías de la motivación buscan explicar las razones que impulsan a las personas a actuar, trabajar y alcanzar metas. Entre las más relevantes se encuentran la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, que plantea una progresión desde las necesidades básicas hasta la autorrealización, y la teoría de los dos factores de Herzberg, que distingue entre factores higiénicos y motivacionales. Asimismo, la teoría de la expectativa de Vroom sostiene que el esfuerzo depende de la expectativa de obtener resultados deseados, mientras que la teoría de la equidad de Adams destaca la percepción de justicia en las recompensas laborales (Cortes y Moraga, 2015).

2.2.1.2. Teorías de Contenido

Las teorías de contenido de la motivación se centran en identificar las necesidades y deseos internos que impulsan el comportamiento humano. Estas teorías buscan determinar qué factores específicos motivan a las personas a desempeñarse y alcanzar objetivos. Entre las más destacadas se encuentra la teoría de la jerarquía

de necesidades de Maslow, que ordena las necesidades desde las fisiológicas hasta la autorrealización; la teoría de los dos factores de Herzberg, que diferencia entre factores que previenen la insatisfacción y los que generan satisfacción; y la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, que enfatiza la necesidad de logro, poder y afiliación (Bolado, 2024).

2.2.1.3. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

La teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow plantea que las personas se motivan a través de una estructura piramidal de necesidades que deben satisfacerse progresivamente. En la base se encuentran las necesidades fisiológicas, como la alimentación y el descanso; seguidas por las de seguridad, relacionadas con la estabilidad y protección. Luego aparecen las necesidades sociales, que incluyen el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales. En niveles superiores se ubican las necesidades de estima, vinculadas al reconocimiento y la autoestima, y finalmente la autorrealización, que representa el desarrollo del potencial y la realización personal (Calicchio, 2023).

2.2.1.4. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg explica la motivación laboral a partir de dos grupos de elementos: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Los primeros, como el salario, las condiciones de trabajo, la supervisión y las políticas de la empresa, no generan satisfacción, pero su ausencia provoca descontento. En cambio, los factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el desarrollo personal, impulsan la satisfacción y el compromiso con las tareas. Herzberg sostiene que la verdadera motivación surge del contenido del trabajo y no de las condiciones externas. Por

ello, las organizaciones deben promover entornos que favorezcan el crecimiento profesional y la realización personal para lograr un desempeño laboral más efectivo y sostenido (Lopez, 2005).

2.2.1.5. Teoría de la Autodeterminación

El autor Ryan y Deci (2000) afirma que la motivación intrínseca, que proviene del interés y la satisfacción personal en la tarea, es más efectiva y sostenible que la motivación extrínseca basada en recompensas externas. La motivación es un factor esencial en el desempeño laboral, especialmente en instituciones públicas como el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel, donde los empleados enfrentan desafíos relacionados con la burocracia, la diversidad de responsabilidades y las limitaciones presupuestarias. Una estrategia de motivación bien diseñada debe combina aspectos intrínsecos y extrínsecos para abordar las necesidades individuales de los colaboradores y alinear sus esfuerzos con los objetivos organizacionales.

2.2.2. Reconocimiento y Recompensas.

2.2.2.1. Reconocimiento

El reconocimiento es una de las herramientas más poderosas dentro de la gestión de recursos humanos, ya que implica el acto de destacar los logros, esfuerzos o comportamientos de los empleados en el ámbito laboral. Es una manifestación de aprecio por el desempeño y puede ser tanto formal como informal. El reconocimiento se basa en la valoración positiva de un trabajo bien hecho, en donde la persona recibe una confirmación externa de que su esfuerzo es valioso para la organización (Cuesta, et al., 2012).

El reconocimiento puede tener un impacto positivo en varios aspectos:

- Satisfacción laboral: Los empleados que sienten que su trabajo es apreciado tienen una mayor satisfacción laboral.
- Motivación intrínseca: El reconocimiento puede alimentar la motivación intrínseca, que proviene de la satisfacción interna por el trabajo realizado.
- Mejor desempeño: Un empleado reconocido tiende a aumentar su esfuerzo y compromiso con las tareas y objetivos de la organización.

2.2.2.2. Recompensa

Las recompensas, a diferencia del reconocimiento, suelen estar más vinculadas a incentivos tangibles o beneficios adicionales que los empleados reciben a cambio de su desempeño. Las recompensas pueden ser tanto extrínsecas (recompensas externas como dinero o beneficios) como intrínsecas (recompensas emocionales, como el sentido de logro personal) (Torres, 2023).

2.2.2.3. Recompensas Extrínsecas

Estas recompensas son las más comunes en el ámbito laboral y generalmente incluyen salarios, bonificaciones, incentivos económicos, promociones, días libres, entre otros. Las recompensas extrínsecas tienen un impacto directo sobre el comportamiento laboral, ya que los empleados tienden a valorar los beneficios materiales que pueden obtener al cumplir con los objetivos (Alvarado, 2025).

Bonificaciones por metas alcanzadas.

- Ascensos en la estructura organizativa.
- Reconocimientos financieros, como premios por desempeño.
- Beneficios adicionales como vales de comida o seguro de salud.

2.2.2.4. Recompensas Intrínsecas

Aunque las recompensas extrínsecas son las más directas, las recompensas intrínsecas son igualmente importantes. Estas recompensas se refieren a las gratificaciones que los empleados experimentan a nivel personal, como la satisfacción de hacer un buen trabajo, el desarrollo profesional, el sentido de pertenencia y el reconocimiento dentro del equipo. En general, las recompensas intrínsecas están vinculadas a factores psicológicos y emocionales que aumentan el compromiso del empleado con la organización a largo plazo (Müller, 2020).

El reconocimiento y las recompensas no deben verse como herramientas aisladas, sino como componentes integrales de una estrategia de motivación más amplia. Si bien las recompensas extrínsecas son importantes, es crucial que las organizaciones también apuesten por recompensas intrínsecas, como el reconocimiento público, el desarrollo profesional y el sentido de logro (Bello, 2024).

2.2.3. Crecimiento profesional.

El crecimiento profesional es un concepto clave en la gestión del talento humano, ya que hace referencia al desarrollo y avance de los empleados en su carrera laboral a través de la adquisición de nuevas habilidades, competencias y responsabilidades. Este crecimiento puede ser tanto horizontal, cuando un empleado adquiere experiencia en diferentes áreas de la organización, como vertical, cuando asciende a un puesto de mayor responsabilidad o jerarquía. En cualquier caso, el crecimiento profesional no solo está relacionado con el progreso en la carrera, sino también con el bienestar y la motivación de los empleados, ya que influye directamente en su satisfacción laboral (Rubio, 2015).

2.2.3.1 Factores que Contribuyen al Crecimiento Profesional

La capacitación y desarrollo, junto a los accesos a programas de formación continua es fundamental para el crecimiento profesional. La capacitación permite a los empleados adquirir nuevas competencias, mejorar las existentes y mantenerse al día con las tendencias y cambios del mercado (Ronquillo, et al., 2023). En el contexto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel, los empleados del departamento administrativo pueden beneficiarse de programas de capacitación sobre nuevas herramientas tecnológicas, legislación vigente, gestión de proyectos y liderazgo, lo cual incrementará su desempeño y les permitirá asumir nuevas responsabilidades.

Las oportunidades claras de ascenso son una de las principales motivaciones para que los empleados se comprometan con la organización. Las organizaciones que ofrecen trayectorias de carrera bien definidas y promueven desde dentro fomentan un ambiente de trabajo en el que los empleados sienten que su esfuerzo y dedicación serán recompensados (Puente y Ronquillo, 2024).

2.2.3.2. Teorías Relacionadas con el Crecimiento Profesional

Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985), esta teoría destaca la importancia de la motivación intrínseca en el desarrollo personal y profesional. Según esta teoría, el crecimiento profesional se fomenta cuando las organizaciones proporcionan un entorno de trabajo que favorece la autonomía, la competencia y la relación. Es decir, cuando los empleados tienen control sobre sus tareas, sienten que están desarrollando habilidades útiles y tienen un buen nivel de interacción con sus compañeros y superiores, su motivación intrínseca aumenta, lo que a su vez favorece su crecimiento profesional.

El crecimiento profesional es fundamental para la motivación y el bienestar de los empleados dentro de cualquier organización. En el contexto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel, un enfoque integral para promover el crecimiento profesional podría no solo mejorar el desempeño de los empleados, sino también contribuir a la eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios públicos.

Para lograrlo, es esencial que las estrategias de crecimiento profesional no solo se centren en la capacitación técnica, sino que también promuevan el desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Además, es fundamental que las oportunidades de ascenso sean claras y basadas en el mérito, de modo que los empleados se sientan motivados a invertir en su propio crecimiento.

2.2.4. Relación con Superiores.

La relación con superiores es un aspecto fundamental en el entorno laboral que influye significativamente en la motivación, el desempeño y el crecimiento profesional de los empleados. Se refiere a la interacción que los trabajadores tienen con sus jefes, supervisores o gerentes, y puede tener un impacto directo en su bienestar emocional, profesional y en su satisfacción laboral (Díaz, 2022).

2.2.4.1. Importancia de la Relación con Superiores

Los empleados dependen del apoyo y la retroalimentación de sus superiores para mejorar su desempeño y seguir creciendo profesionalmente. Los jefes que proporcionan una retroalimentación constructiva y frecuente, tanto positiva como negativa, permiten que los empleados comprendan sus fortalezas y áreas de mejora. Además, cuando los superiores ofrecen apoyo en términos de recursos, capacitación

y orientación, los empleados se sienten respaldados y motivados para superar los desafíos en su trabajo (Murillo y Vértiz., 2024).

2.2.4.2. Factores que Influyen en la Relación con Superiores

- **Estilo de Liderazgo:** El estilo de liderazgo de los superiores es un factor determinante en la calidad de la relación con los empleados.
- **Comunicación:** La comunicación abierta y transparente entre empleados y superiores es clave para mantener una relación positiva.
- **Confianza y Respeto Mutuo:** La confianza y el respeto mutuo son elementos esenciales para una buena relación con los superiores (Pérez, et al., 2020).

2.2.4.3. Impacto de la relación con superiores en la motivación y el desempeño

Mejora de la Motivación: Cuando los empleados sienten que sus superiores están comprometidos con su bienestar y su desarrollo profesional, su motivación se incrementa (Álvarez y Balvin, 2025).

Incremento en el Desempeño: La relación positiva con los superiores tiene una repercusión directa en el desempeño de los empleados (Navarro y Lavado, 2010).

La relación con los superiores es un factor determinante en la motivación y el desempeño laboral, especialmente en instituciones públicas como el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel. Un líder que promueve una relación abierta, de apoyo y de respeto, tiene la capacidad de transformar el ambiente de trabajo, fomentar la cooperación y el compromiso, y, por ende, mejorar el desempeño general de la organización (Perales, 2024).

Es crucial que los superiores adopten un estilo de liderazgo que valore la comunicación, la retroalimentación constante y la consideración del desarrollo personal de los empleados. Las organizaciones deben invertir en programas de

desarrollo de liderazgo que capaciten a sus superiores para ser más empáticos, justos y estratégicos en sus decisiones, lo que resultará en un mayor compromiso y motivación por parte de los empleados (Morales y Mayerly, 2025).

2.2.5. Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere a la manera en que un empleado lleva a cabo sus responsabilidades y tareas dentro de una organización. Es la medida en que un trabajador cumple con los objetivos y expectativas de su puesto de trabajo, reflejando la calidad, cantidad, eficacia y eficiencia con que realiza sus funciones. Este concepto no solo abarca la capacidad técnica para ejecutar las tareas, sino también aspectos como la actitud, la puntualidad, el trabajo en equipo, la creatividad, la toma de decisiones y la resolución de problemas (García Jácome, 2023).

2.2.5.1. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

El desempeño laboral es el resultado de la interacción de diversos factores, entre los cuales se encuentran:

- **Competencias y habilidades:** El conocimiento técnico y las habilidades que posee el empleado son esenciales para realizar su trabajo con éxito.
- **Motivación:** Los niveles de motivación del empleado impactan directamente en su desempeño. Un trabajador motivado tiende a ser más productivo, comprometido y dispuesto a mejorar.
- **Condiciones laborales:** El entorno físico, el ambiente de trabajo, la disponibilidad de recursos y herramientas adecuadas, y la cultura organizacional pueden mejorar o dificultar el desempeño.

- Relaciones interpersonales: Las relaciones con compañeros y superiores también son determinantes. Un buen clima organizacional y una comunicación efectiva facilitan un desempeño óptimo (Andrade, et al., 2023).

¿Cómo se Mide el Desempeño Laboral?

El desempeño laboral puede evaluarse a través de diferentes métodos, tales como:

- Evaluaciones periódicas: Donde se valoran aspectos específicos del trabajo.
- Evaluación 360 grados: Involucra a superiores, compañeros y subordinados en la evaluación.
- Indicadores de productividad: Medición de la cantidad y calidad del trabajo producido.
- Autoevaluación: El propio empleado realiza una reflexión sobre su desempeño.

Importancia del Desempeño Laboral

Un buen desempeño laboral es crucial tanto para el empleado como para la organización. Para el trabajador, tener un desempeño destacado puede llevar a oportunidades de crecimiento, recompensas y satisfacción personal. Para la organización, los empleados con un alto desempeño contribuyen al éxito empresarial, mejorando la productividad, la eficiencia y la competitividad (Ochoa, 2025).

2.3. Conceptual

- **Autonomía.** Se entiende como auto legislación, es decir, la capacidad de los propios destinatarios de una norma para decidir si esa norma es válida para ellos. En otras palabras, implica que las personas no obedecen una

norma por imposición externa, sino porque ellos mismos la aceptan y la reconocen como válida (Álvarez, 2015).

- **Bienestar Laboral.** la mejora de las condiciones laborales y sociales dentro del entorno de trabajo, con el objetivo de motivar al trabajador, promover su desarrollo personal y cuidar su salud. Se considera fundamental para que los empleados se sientan comprometidos con la organización, lo que a su vez impulsa el logro de metas organizacionales y personales (Cáceres, 2023).
- **Clima Laboral.** Conjunto de condiciones físicas, organizacionales y sociales del entorno de trabajo que influyen directamente en el bienestar, la motivación y el desempeño de los trabajadores. Incluye factores como la seguridad, el confort ambiental, la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación y el sentido de pertenencia (Zuñiga, et al., 2022).
- **Compromiso Organizacional.** El grado de vinculación, responsabilidad y lealtad que los trabajadores sienten hacia la organización en la que laboran. Implica una actitud positiva y proactiva hacia el trabajo, así como el deseo de contribuir al logro de los objetivos institucionales (Puma, 2020).
- **Condiciones de Trabajo.** Conjunto de factores físicos, ambientales, organizacionales y sociales que rodean la labor diaria de los conductores profesionales. Estas condiciones incluyen largas jornadas sin horarios regulares, falta de pausas para alimentación, exposición a ruido, vibraciones, altas temperaturas, violencia, estrés, turnos rotativos y ausencia de seguridad social (Meléndez, et al., 2021).

- **Cultura Organizacional.** Recurso intangible fundamental dentro de las organizaciones, que influye profundamente en su funcionamiento. Se reconoce que, aunque ha sido ampliamente investigada desde teorías administrativas, organizacionales o comunicativas, estos enfoques tienden a ser limitados, centrados en lo descriptivo e instrumental (Fajardo, et al., 2020).
- **Desarrollo Profesional.** Es un proceso clave en la formación y mejora continua de los docentes y del personal educativo. Consiste en actividades que fortalecen sus habilidades, conocimientos, experiencias y otras capacidades necesarias para desempeñarse mejor en su labor (Jurado, et al., 2023).
- **Desempeño Laboral.** Conjunto de acciones y conductas que realizan los trabajadores para contribuir al cumplimiento de los objetivos de una organización. Involucra no solo el cumplimiento de tareas asignadas, sino también comportamientos adicionales positivos y la ausencia de conductas negativas (Cuello, et al., 2020)
- **Desempeño Organizacional.** Nivel de efectividad y productividad que alcanzan los colaboradores dentro de una institución, influenciado directamente por el clima organizacional, es decir, el ambiente interno de la organización (Dávila y Bardales, 2020).
- **Estilo de Gestión.** Forma en que los líderes o jefes administran, dirigen y motivan a su equipo, influyendo en la organización, comunicación y toma de decisiones dentro del lugar de trabajo (Vadillo, 2013).

- **Expectativas Laborales.** Ideas, aspiraciones y demandas que los trabajadores o futuros empleados tienen sobre su trabajo ideal y su carrera profesional. Esto incluye lo que esperan respecto a la estabilidad del empleo, el salario, las condiciones de trabajo, el equilibrio entre la vida personal y profesional, el reconocimiento, el desarrollo profesional y que su trabajo sea significativo y satisfactorio (Aranda, et al., 2021)
- **Liderazgo.** Habilidades de guiar y dirigir a un grupo o una organización, tomando en cuenta tanto a las personas que la conforman como los objetivos que se deben alcanzar (Campos, et al., 2020)
- **Motivación Extrínseca.** Factores externos que impulsan a una persona a actuar o comportarse de cierta manera. La motivación extrínseca está relacionada con elementos externos que motivan a los clientes, y esta motivación tiene un impacto significativo en su satisfacción (González, 2021).
- **Motivación Intrínseca.** Es la motivación que proviene del interior del individuo, impulsada por el disfrute y satisfacción personal que se obtiene de realizar una tarea o actividad, sin la necesidad de recompensas externas (Torner, 2023).
- **Motivación.** Factores internos y externos que impulsan a los trabajadores a desempeñar sus funciones con entusiasmo, compromiso y eficiencia. Esta puede ser intrínseca, cuando proviene del interés personal por el trabajo o la satisfacción que este genera, o extrínseca, cuando está relacionada con recompensas externas como el salario, los beneficios, reconocimientos o ascensos (Castillo, 2022).

- **Recompensas.** Todo incentivo, ya sea tangible (como el salario, bonificaciones, premios materiales) o intangible (como el reconocimiento, el desarrollo profesional o el buen clima laboral), que se otorga a los trabajadores para estimular su motivación y mejorar su desempeño (Fuentes, 2020).
- **Reconocimiento.** Es el acto de valorar y destacar públicamente los logros y esfuerzos de un empleado. El reconocimiento es una poderosa herramienta para aumentar la motivación y el compromiso en el lugar de trabajo (Arreguín y Macías, 2022).
- **Satisfacción Laboral.** Grado de bienestar o conformidad que experimenta un trabajador respecto a su ambiente de trabajo, condiciones laborales, remuneración, liderazgo y reconocimiento (Meléndez y Bardales, 2020)
- **Trabajo en Equipo.** Colaboración organizada y coordinada entre los miembros de una organización para lograr objetivos comunes (Cervante, et al., 2020).

2.4. Legal

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador (2008)

La Constitución establece principios fundamentales sobre el trabajo y el bienestar laboral:

Artículo 33: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Artículo 326: Señala principios de derechos laborales como:

- Igualdad de condiciones en el empleo.
- Prohibición de discriminación en el ámbito laboral.
- El derecho de los trabajadores a condiciones dignas de trabajo.

Artículo 328 Define la estabilidad laboral y el derecho a la remuneración justa, lo cual es relevante para la motivación de los trabajadores. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

2.4.2. Código de Trabajo

El Código de Trabajo regula las relaciones laborales en el sector privado y público en temas relacionados con la motivación y el desempeño laboral:

Artículo 42: Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

Artículo 83: Plazo para pagos.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

Artículo 84: Remuneración semanal, por tarea y por obra.- Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que pueden entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor.

Artículo 126: Consideraciones para las fijaciones de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas.- Para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas las comisiones tendrán en cuenta:

1. Que el sueldo, salario o remuneración básica mínima unificada baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, considerándole como

jefe de familia y atendiendo a las condiciones económicas y sociales de la circunscripción territorial para la que fuere a fijarse;

2. Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera, etc., en relación con el desgaste de energía biosíquica, atenta la naturaleza del trabajo;

3. El rendimiento efectivo del trabajo; y,

4. Las sugerencias y motivaciones de los interesados, tanto empleadores como trabajadores. (Codigo de Trabajo, 2020)

2.4.3. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

La LOSEP regula las relaciones laborales en el sector público, incluidas las condiciones de trabajo del personal administrativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados:

Artículo 23: Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;

Artículo 76: Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones

Artículo 76: Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

a) Excelente;

- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Artículo 112: De la remuneración variable por eficiencia.- Son mecanismos retributivos variables y complementarios a la remuneración mensual unificada, derivados de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad del servicio, ventas o niveles de control, la cual constituye un ingreso complementario y no forma parte de la remuneración mensual unificada (Ley Orgánica del Servicio Público, 2016).

2.4.4. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD

El COOTAD regula las competencias y responsabilidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, incluyendo la gestión de su personal:

Artículo 57: Atribuciones del concejo municipal.- Al concejo municipal le corresponde:

Determina que los GAD deben garantizar un ambiente laboral adecuado para sus empleados, fomentando su desarrollo y bienestar.

Artículo 130: Obliga a los GAD a promover la capacitación de sus funcionarios para mejorar su desempeño laboral y asegurar una prestación eficiente de servicios públicos (Codigo Organico de Organizacion territorial, 2019).

2.4.5. NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Art. 12.- De los factores de evaluación del desempeño.- Constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como, los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores a evaluar serán los siguientes:

- a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno;
- b) Niveles de eficiencia del desempeño individual;
- c) Niveles de satisfacción de usuarios externos;
- d) Niveles de satisfacción de usuarios internos; y,
- e) Cumplimiento de normas internas (Ministerial, et al., n.d).

CAPITULO III.

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación fue de tipo descriptiva, ya que permitió detallar las características de la motivación laboral y su influencia en el desempeño del personal administrativo del GAD Municipal de San Miguel, provincia Bolívar. Se buscó comprender cómo se manifestaron los niveles de motivación y su relación con el rendimiento laboral, sin alterar ni manipular las variables.

Según Ramírez (2023) nos expresa que al momento de describir un fenómeno o situación en detalle. El objetivo principal de la investigación descriptiva fue recopilar datos y analizarlos para proporcionar una descripción precisa y completa del fenómeno o situación estudiados.

Esta propuesta resulta ser un aspecto que requiere como natural aquellos estudios que procuren entender las características y el comportamiento de un fenómeno y que no consisten en manipular variables, pues permite la construcción de un pilar básico para investigaciones posteriores y adecuadamente explicativas, pero también y al ofrecer un enfoque minucioso y calado, la investigación descriptiva también contribuye en la toma de decisiones abiertas en diferentes contextos tanto académicos como profesionales.

3.2. Enfoque de la investigación

3.2.1. Enfoque Cuantitativo

En la investigación cuantitativa, las variables constituyen los elementos fundamentales que se estudian y miden para analizar fenómenos específicos. Estas representan características o propiedades que pueden variar entre los sujetos u

objetos de estudio, y su correcta identificación permite estructurar los objetivos e hipótesis de la investigación (Espinoza-Freire, 2025).

El método cuantitativo nos ayudará en nuestra investigación sobre motivación y desempeño laboral al permitirnos medir de manera objetiva estos conceptos a través de encuestas y análisis estadísticos. Esto facilitará la identificación de relaciones significativas entre la motivación de los empleados y su rendimiento, lo que nos permitirá validar o refutar nuestras hipótesis. Además, al aplicar este enfoque en una muestra representativa, podremos generalizar los resultados a una población más amplia, aumentando así la validez de nuestras conclusiones. Por último, la visualización de datos mediante gráficos y tablas nos permitirá comunicar nuestros hallazgos de forma clara y efectiva.

El uso de datos estadísticos permitió identificar los niveles de motivación predominantes en el personal administrativo y su incidencia en el cumplimiento de las tareas asignadas. Las variables se operacionalizarán en indicadores específicos que reflejen aspectos como el reconocimiento laboral, el clima organizacional, la satisfacción con las condiciones de trabajo y el liderazgo. Posteriormente, los resultados se presentarán en gráficos y tablas que faciliten su comprensión, permitiendo interpretar con claridad la situación actual del GAD Municipal de San Miguel en materia de motivación y desempeño laboral.

3.2. Métodos de Investigación

3.2.1. Método Deductivo

El método utilizado fue el deductivo, ya que partió de teorías generales sobre la motivación laboral (como las de Maslow, Herzberg o McClelland) para luego analizar cómo estas se reflejaron en el contexto particular del GAD Municipal de

San Miguel. Esto permitió establecer conexiones lógicas entre teorías y observaciones específicas.

Según Blácido (2022), el método deductivo partió de lo general a lo particular, buscando comprobar si las premisas teóricas se validaban en contextos específicos.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

3.3.1. Técnica

Para la recopilación de datos, se empleó la encuesta como técnica principal, dado que permitió evaluar los factores motivacionales percibidos por el personal administrativo del GAD de San Miguel. Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas diseñadas en torno a variables clave como satisfacción laboral, incentivos, clima organizacional y liderazgo.

El cuestionario utilizó la escala tipo Likert para medir el nivel de percepción en cada uno de estos aspectos, lo que facilitó la cuantificación precisa de los resultados.

3.4. Universo, Población y Muestra

La población está conformada por 67 servidores administrativos del GAD Municipal de San Miguel, provincia Bolívar. Debido al tamaño reducido de la población, no se aplicará la fórmula de muestreo, por lo que se trabajó con la totalidad del universo.

3.5. Procesamiento de la Información

Para el análisis de la información, se utilizará Microsoft Excel. Con esta herramienta se organizaron los datos recolectados, se elaboraron gráficos y tablas, y se identificaron tendencias sobre los niveles de motivación y desempeño laboral. También se sistematizaron las entrevistas cualitativas, codificando categorías relevantes para el análisis.

CAPITULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis cuantitativo

4.1.1. Variable dependiente motivación

Tabla 3

Reconocimiento de logros.

Pregunta 1: ¿Mi jefe/a reconoce abiertamente mis contribuciones al equipo o departamento?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	4	4
En Desacuerdo	2	9	18
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	11	33
De acuerdo	4	25	100
Totalmente de acuerdo	5	18	90
TOTAL		67	245
PROMEDIO			<u>245/335</u>

Tabla 4

Reconocimiento de logros.

Pregunta 2: ¿Recibo retroalimentación positiva cuando cumplo o supero mis metas laborales?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	3	3
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	14	42
De acuerdo	4	28	112
Totalmente de acuerdo	5	15	75
TOTAL		67	246
PROMEDIO			<u>246/335</u>

Tabla 5*Reconocimiento de logros.*

Pregunta 3: ¿Mi salario es justo en comparación con las responsabilidades de mi puesto?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	6	6
En Desacuerdo	2	14	28
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	16	48
De acuerdo	4	20	80
Totalmente de acuerdo	5	11	55
TOTAL		67	217
PROMEDIO			217/335

Tabla 6*Reconocimiento de logros.*

Pregunta 4: ¿La institución cumple con pagos adicionales (ej.:¿horas extras, bonos) según lo establecido por la ley?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	5	5
En Desacuerdo	2	9	18
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	17	51
De acuerdo	4	24	96
Totalmente de acuerdo	5	12	60
TOTAL		67	230
PROMEDIO			217/335

Tabla 7*Reconocimiento de logros*

Pregunta 5: ¿Recibo beneficios no monetarios (ej.: ¿días libres, capacitaciones pagadas) como reconocimiento por mi trabajo?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	8	8
En Desacuerdo	2	13	26
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	14	42
De acuerdo	4	21	84
Totalmente de acuerdo	5	11	55
TOTAL		67	215
PROMEDIO			215/335

Tabla 8*Reconocimiento de logros*

Pregunta 6: ¿Mi jefe/a confía en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	2	2
En Desacuerdo	2	6	12
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	10	30
De acuerdo	4	30	120
Totalmente de acuerdo	5	19	95
TOTAL		67	259
PROMEDIO			259/335

Tabla 9*Resumen reconocimiento de logros*

	Rango	%
Pregunta 1	245/335	73,1
Pregunta 2	246/335	73,4
Pregunta 3	217/335	64,8
Pregunta 4	230/335	68,7
Pregunta 5	215/335	64,2
Pregunta 6	259/335	77,3
PROMEDIO	235/335	70,2

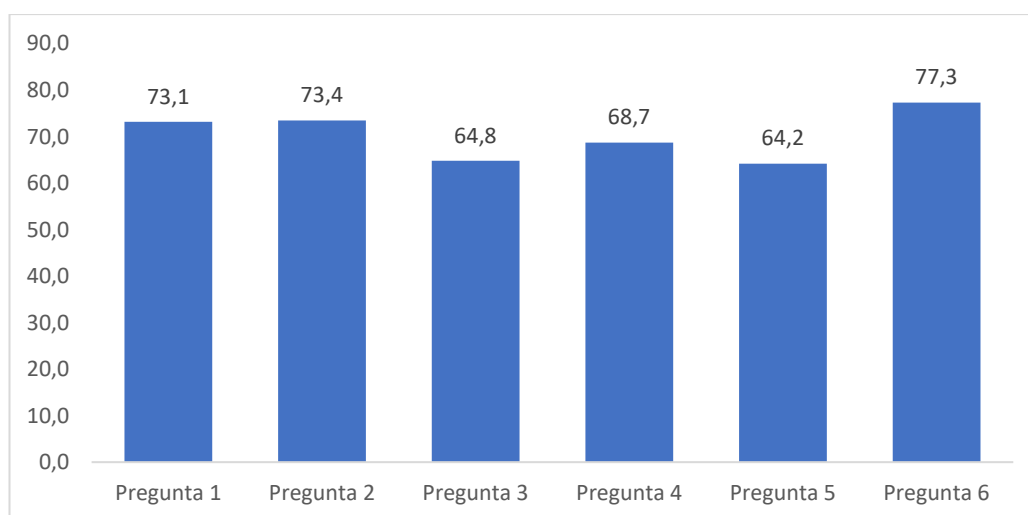
Tabla 10

Rango: Reconocimiento de logros

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
335 – 269	268 – 202	201 – 135	134 – 68	67 – 0
	235			

Figura 1

Reconocimiento de logros



Análisis

La dimensión Reconocimiento de logros fue evaluada mediante seis preguntas orientadas a conocer la percepción del personal respecto al grado de valoración que reciben por parte de sus superiores ante el cumplimiento de sus responsabilidades y metas. Cada pregunta tuvo un puntaje máximo de 335 puntos, lo cual permitió calcular promedios y aplicar una escala de interpretación porcentual.

Los resultados muestran que la Pregunta 6 ¿Mi jefe/a confía en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo? obtuvo la puntuación más alta, con

un 77,3 %, lo cual indica que los colaboradores perciben un elevado nivel de confianza por parte de sus superiores, lo que representa una forma significativa de reconocimiento. A esta le siguen la Pregunta 2 ¿Recibo retroalimentación positiva cuando cumpla o supere mis metas laborales?, con un 73,4 %, y la Pregunta 1 ¿Mi jefe/a reconoce abiertamente mis contribuciones al equipo o departamento?, con un 73,1 %, evidenciando una percepción favorable sobre el reconocimiento verbal y actitudinal en el entorno laboral.

En contraste, los puntajes más bajos se registraron en la Pregunta 5 ¿Recibo beneficios no monetarios (ej.: días libres, capacitaciones pagadas) como reconocimiento por mi trabajo?, con un 54,2 %, y la Pregunta 3 ¿Mi salario es justo en comparación con las responsabilidades de mi puesto?, con un 64,8 %.

Interpretación

Los resultados obtenidos en esta dimensión reflejan que los colaboradores se sienten valorados por su desempeño, especialmente cuando se trata de la confianza depositada por sus superiores en la toma de decisiones, como lo evidencia el alto puntaje de la Pregunta 6 (77,3 %). Este tipo de reconocimiento tiene un fuerte impacto psicológico, ya que promueve el empoderamiento individual y fortalece la autoestima laboral. El reconocimiento no solo motiva, también transforma.

Diversos estudios en psicología organizacional sostienen que la retroalimentación positiva, la confianza y el refuerzo oportuno tienen efectos directos sobre el compromiso, la productividad y la permanencia de los empleados en la organización. En este sentido, la institución presenta una base sólida sobre la cual seguir construyendo una cultura de reconocimiento. No obstante, las puntuaciones más bajas ponen en evidencia debilidades en el reconocimiento tangible, como

beneficios no monetarios o percepciones sobre la equidad salarial. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias más visibles e integrales, tales como programas de incentivos, reconocimientos públicos, capacitaciones premiadas y planes de desarrollo personalizados. La dimensión Reconocimiento de logros muestra un desempeño satisfactorio, pero con potencial de mejora.

Reconocer el trabajo del personal no debe considerarse únicamente como un acto simbólico, sino como una herramienta estratégica de gestión, capaz de elevar la motivación, consolidar el sentido de pertenencia y fomentar una cultura organizacional basada en el respeto y la valoración constante. El promedio general de esta dimensión fue del 70,2 %, ubicándose en el nivel “Bueno” según la escala de valoración establecida.

Tabla 11

Crecimiento de capacitación

Pregunta 1: ¿La institución me brinda acceso a cursos o talleres para mejorar mis habilidades?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	5	5
En Desacuerdo	2	11	22
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	13	39
De acuerdo	4	24	96
Totalmente de acuerdo	5	14	70
TOTAL		67	232
PROMEDIO			<u>232/335</u>

Tabla 12*Crecimiento de capacitación*

Pregunta 2: ¿Las capacitaciones están alineadas con las necesidades reales de mi puesto?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	6	6
En Desacuerdo	2	10	20
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	14	42
De acuerdo	4	23	92
Totalmente de acuerdo	5	14	70
TOTAL		67	230
PROMEDIO			<u>230/335</u>

Tabla 13*Crecimiento de capacitación*

Pregunta 3: ¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	3	3
En Desacuerdo	2	8	16
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	13	39
De acuerdo	4	25	100
Totalmente de acuerdo	5	18	90
TOTAL		67	248
PROMEDIO			<u>248/335</u>

Tabla 14*Crecimiento de capacitación*

Pregunta 4: ¿Mi jefe/a adapta su estilo de supervisión según las necesidades del equipo?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	4	4
En Desacuerdo	2	9	18
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	16	48
De acuerdo	4	22	88
Totalmente de acuerdo	5	16	80
TOTAL		67	238
PROMEDIO			<u>238/335</u>

Tabla 15*Crecimiento de capacitación*

Pregunta 5: ¿Puedo proponer ideas o métodos innovadores en mi área sin restricciones excesivas?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	5	5
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	12	36
De acuerdo	4	26	104
Totalmente de acuerdo	5	17	85
TOTAL		67	244
PROMEDIO			244/335

Tabla 16*Crecimiento de capacitación*

Pregunta 6: ¿Mi jefe/a confía en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo?

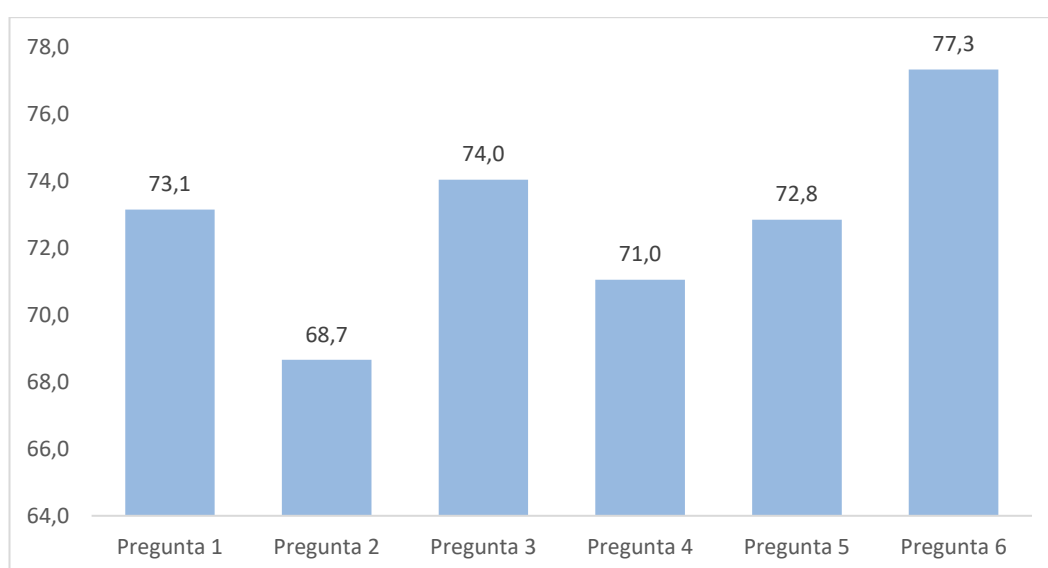
	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	2	2
En Desacuerdo	2	6	12
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	10	30
De acuerdo	4	30	120
Totalmente de acuerdo	5	19	95
TOTAL		67	259
PROMEDIO			259/335

Tabla 17*Resumen crecimiento de capacitación*

	Rango	%
Pregunta 1	245	73,1
Pregunta 2	230	68,7
Pregunta 3	248	74,0
Pregunta 4	238	71,0
Pregunta 5	244	72,8
Pregunta 6	259	77,3
PROMEDIO	244/335	72,8

Tabla 18*Rango: Crecimiento de capacitación*

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
335 – 269	268 – 202	201 – 135	134 – 68	67 – 0
	244			

Figura 2*Crecimiento de capacitación*

Análisis

La dimensión Crecimiento de Capacitación fue evaluada a través de seis preguntas enfocadas en medir la percepción del personal respecto a las oportunidades de formación, actualización de conocimientos, liderazgo y posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución. Cada ítem tuvo un puntaje máximo de 335 puntos, permitiendo calcular porcentajes interpretativos basados en una escala previamente establecida.

Los resultados muestran que la Pregunta 6 ¿Mi jefe/a confía en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo? obtuvo el porcentaje más alto, con un 77,3 %, lo cual indica que los colaboradores perciben un alto nivel de confianza en su autonomía y criterio profesional. Esta percepción es clave, ya que fomenta la responsabilidad y el liderazgo individual. En segundo lugar, la Pregunta 3 ¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador? alcanzó un 74,0 %, reflejando una valoración positiva del ambiente laboral promovido por la jefatura. Le sigue la Pregunta 1 ¿La institución me brinda acceso a cursos o talleres para mejorar mis habilidades?, con un 73,1 %, lo que evidencia una percepción favorable en cuanto a las oportunidades de capacitación disponibles.

Por otro lado, las puntuaciones más bajas se observaron en la Pregunta 2 ¿Las capacitaciones están alineadas con las necesidades reales de mi puesto?, con un 68,7 %, lo cual sugiere que algunos colaboradores perciben una falta de coherencia entre la oferta formativa y los requerimientos específicos de sus funciones. Asimismo, la Pregunta 4 ¿Mi jefe/a adapta su estilo de supervisión según las necesidades del equipo?, obtuvo un 71,0 %, ubicándose en un nivel intermedio en cuanto a la percepción de liderazgo adaptativo. El promedio general de esta dimensión se sitúa en

72,8 %, posicionándose dentro del nivel “Bueno”, aunque deja ver áreas específicas susceptibles de mejora, particularmente en el diseño estratégico de las capacitaciones institucionales.

Interpretación

Los resultados de esta dimensión reflejan una percepción mayoritariamente positiva del personal sobre las oportunidades de formación y el respaldo institucional para su crecimiento profesional. El promedio de 72,8 % indica que existe una base sólida para el desarrollo de competencias, destacando especialmente el ambiente de confianza y autonomía que se genera desde los niveles de liderazgo, como lo demuestra la alta puntuación de la Pregunta 6 (77,3 %).

Este entorno propicio para el desarrollo no solo fortalece las competencias del talento humano, sino que también promueve la retención del personal, mejora la productividad. Sin embargo, la calificación más baja registrada en la Pregunta 2 pone de manifiesto una debilidad clave: la falta de alineación entre las capacitaciones ofrecidas y las necesidades reales del puesto de trabajo. Esta brecha podría limitar el impacto de los programas de formación, y pone en evidencia la necesidad de implementar procesos de diagnóstico más precisos que permitan identificar con claridad los requerimientos técnicos y profesionales de cada área.

En este sentido, se recomienda fortalecer la planificación estratégica de la capacitación, basándola en evaluaciones periódicas, retroalimentación directa del personal y el diseño de contenidos pertinentes, prácticos y adaptados al contexto institucional. La dimensión Crecimiento de Capacitación presenta resultados alentadores, aunque perfectibles. La institución cuenta con un entorno favorable para el desarrollo del talento, pero debe enfocarse en convertir cada experiencia formativa

en una verdadera oportunidad de crecimiento integral. Cuando el conocimiento se convierte en acción, la transformación organizacional deja de ser una promesa y se convierte en una realidad tangible.

Tabla 19

Relación con superiores

Pregunta 1: ¿Mi jefe/a se comunica con claridad y respeto al asignar tareas o explicar objetivos?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	3	3
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	12	36
De acuerdo	4	26	104
Totalmente de acuerdo	5	19	95
TOTAL		67	252
PROMEDIO			252/335

Tabla 20

Relación con superiores

Pregunta 2: ¿Puedo expresar mis inquietudes laborales a mi supervisor/a sin temor a represalias?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	6	6
En Desacuerdo	2	9	18
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	14	42
De acuerdo	4	24	96
Totalmente de acuerdo	5	14	70
TOTAL		67	232
PROMEDIO			232/335

Tabla 21*Relación con superiores*

Pregunta 3: ¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	2	2
En Desacuerdo	2	6	12
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	13	39
De acuerdo	4	27	108
Totalmente de acuerdo	5	19	95
TOTAL		67	256
PROMEDIO			<u>256/335</u>

Tabla 22*Relación con superiores*

Pregunta 4: ¿El liderazgo de mi supervisor/a se basa en el respeto y la confianza mutua?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	4	4
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	12	36
De acuerdo	4	28	112
Totalmente de acuerdo	5	16	80
TOTAL		67	246
PROMEDIO			<u>246/335</u>

Tabla 23*Relación con superiores*

Pregunta 5: ¿Mi superior demuestra confianza en mi capacidad para realizar mis tareas sin supervisión excesiva?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	4	4
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	11	33
De acuerdo	4	26	104
Totalmente de acuerdo	5	19	95
TOTAL		67	250
PROMEDIO			<u>256/335</u>

Tabla 24*Relación con superiores*

Pregunta 6: ¿Siento que existe un ambiente de confianza y respeto mutuo entre mi jefe y yo?

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	4	4
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	13	39
De acuerdo	4	28	112
Totalmente de acuerdo	5	15	75
TOTAL		67	244
PROMEDIO			244/335

Tabla 25*Resumen relación con superiores*

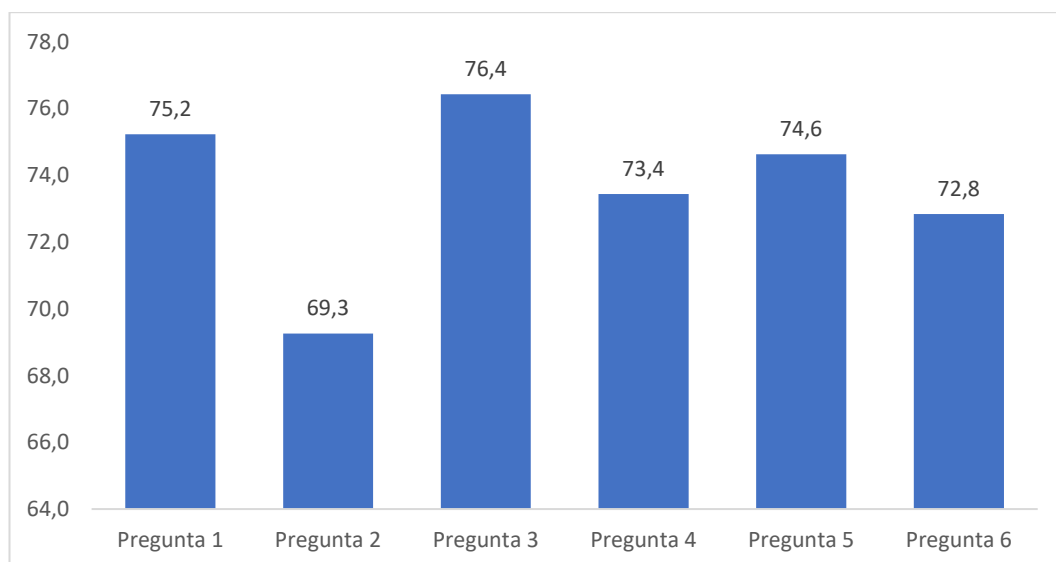
	Rango	%
Pregunta 1	250	75,2
Pregunta 2	232	69,3
Pregunta 3	256	76,4
Pregunta 4	246	73,4
Pregunta 5	250	74,6
Pregunta 6	244	72,8
PROMEDIO	246	73,6

Tabla 26*Rango: Relación con superiores*

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
335 – 269	268 – 202	201 – 135	134 – 68	67 – 0
	246			

Figura 3

Relación con Superiores



Análisis

La dimensión Relación con Superiores fue evaluada a través de seis preguntas dirigidas a medir la percepción del personal respecto al trato, la comunicación, el apoyo y el liderazgo ejercido por sus superiores inmediatos dentro del entorno laboral. Esta dimensión resulta fundamental para comprender cómo influye el estilo de liderazgo en la motivación, el clima organizacional y el rendimiento del equipo de trabajo. De acuerdo con los resultados, las Preguntas 3 y 5 obtuvieron la puntuación más alta con 256 puntos (76,4 %), lo cual refleja una valoración muy positiva sobre la actitud abierta, receptiva y cercana de los superiores, así como su capacidad para generar confianza y brindar acompañamiento en las tareas asignadas.

Le sigue la Pregunta 1, con 250 puntos (75,2 %), que evidencia una percepción favorable respecto al respeto, la cortesía y el trato digno recibido por parte de la

jefatura. En el rango medio se encuentran la Pregunta 4 con 246 puntos (73,4 %) y la Pregunta 6 con 244 puntos (72,8 %), ambas dentro del promedio general, lo cual indican una percepción aceptable en cuanto al respaldo y orientación que los líderes ofrecen a sus equipos de trabajo.

Por otro lado, la Pregunta 2 ¿Mi jefe/a comunica con claridad sus expectativas e instrucciones? obtuvo la puntuación más baja con 232 puntos (69,3 %), lo que evidencia una debilidad en los canales de comunicación, especialmente en lo que concierne a la claridad y precisión en la transmisión de lineamientos.

Esta situación podría generar confusión, malentendidos o un impacto negativo en el desempeño laboral. El promedio general de esta dimensión fue de 247 puntos sobre 335 posibles, lo que representa un 73,9 % y se ubica dentro del nivel “Bueno” según la escala de valoración establecida. Este resultado sugiere que, en términos generales, existe una relación laboral saludable entre los colaboradores y sus superiores, caracterizada por el respeto, la confianza y el acompañamiento permanente.

Interpretación

Los resultados de esta dimensión evidencian una percepción favorable del liderazgo institucional. La actitud abierta, el respaldo oportuno y el trato considerado que los superiores brindan a sus equipos constituyen fortalezas que aportan de manera directa al bienestar laboral, la cohesión del grupo y la productividad organizacional. No obstante, el puntaje más bajo en la Pregunta 2 (69,3 %) señala la necesidad de mejorar la comunicación interna, especialmente en términos de claridad de las instrucciones y de alineación de expectativas. Una comunicación ineficaz puede comprometer la comprensión de los objetivos institucionales, afectar la

coordinación de tareas y disminuir el compromiso del personal.

En este sentido, se recomienda implementar estrategias de comunicación efectiva, tales como reuniones periódicas, retroalimentación bidireccional, protocolos claros para la asignación de tareas, y el fortalecimiento de habilidades de escucha activa por parte de los líderes. Estas acciones permitirán consolidar un liderazgo más empático, transparente y alineado a las necesidades del equipo. La institución cuenta con una base sólida en cuanto a relaciones interpersonales y liderazgo, pero debe profundizar en la construcción de canales de comunicación más claros y efectivos.

Tabla 27

Promedio de la variable motivación

Promedio de la variable Motivación		
Dimensiones	Promedio de Rango	%
Reconocimiento de Logros	235	70,25
Crecimiento de Capacitación	244	72,84
Relación con Superiores	246	73,63
Promedio de la variable Motivación	241	72.24

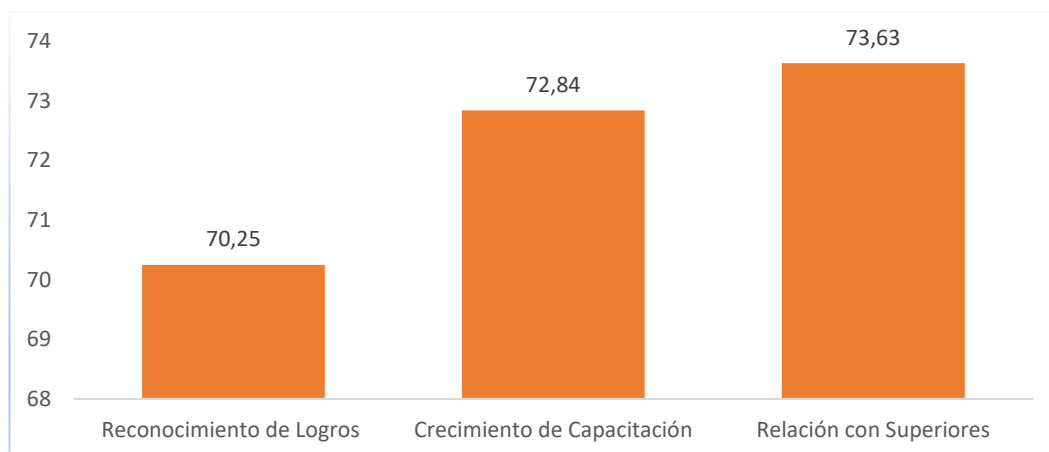
Tabla 28

Rango: De la variable motivación

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
335 – 269	268 – 202	201 – 135	134 – 68	67 – 0
	241			

Figura 4

Promedio de la variable motivación



Análisis

La variable Motivación fue evaluada a partir de tres dimensiones clave: Reconocimiento de Logros, Crecimiento de Capacitación y Relación con Superiores. Estas dimensiones permitieron indagar cómo se perciben distintos factores que influyen directamente en el compromiso, la actitud y el rendimiento del personal. Los resultados muestran que la dimensión mejor valorada fue Reconocimiento de Logros, con un puntaje total de 250, equivalente al 74,63% del puntaje máximo posible, lo que indica que los trabajadores consideran que sus esfuerzos y logros están siendo reconocidos en cierta medida por la institución.

En segundo lugar, la dimensión Relación con Superiores obtuvo 247 puntos, representando un 73,73%, lo cual señala una percepción aceptable respecto al trato, comunicación y liderazgo de los jefes directos. Finalmente, la dimensión Crecimiento de Capacitación alcanzó 244 puntos, correspondientes al 72,84%, posicionándose como el aspecto menos valorado entre los tres, lo que sugiere ciertas limitaciones percibidas en cuanto a oportunidades de formación y desarrollo

profesional. El promedio general de la variable Motivación fue también de 247 puntos sobre un total de 335, lo que representa un 73,73% y se ubica dentro del nivel “Bueno” según la escala de valoración previamente establecida.

Interpretación

El resultado general obtenido en la variable Motivación, ubicado en la categoría “Bueno”, indica que el personal mantiene un nivel moderado de entusiasmo y compromiso en el desempeño de sus funciones. Si bien los resultados no reflejan una motivación baja, tampoco alcanzan un nivel sobresaliente, lo que sugiere la existencia de una base positiva sobre la cual aún se puede trabajar para fortalecer el clima laboral y la satisfacción interna.

La alta puntuación en la dimensión Reconocimiento de Logros revela que los colaboradores se sienten visibilizados en cuanto a su esfuerzo, lo cual es fundamental para el sentido de pertenencia. Sin embargo, esta percepción no es suficiente para consolidar una motivación fuerte si no viene acompañada de oportunidades reales de crecimiento y un liderazgo que inspire y apoye. La dimensión Crecimiento de Capacitación, al ser la de menor puntuación, expone una debilidad institucional. En cuanto a la relación con los superiores, aunque se mantiene en un nivel aceptable, aún es necesario trabajar en el fortalecimiento del liderazgo participativo y la mejora de la comunicación interna. En resumen, los resultados reflejan que la motivación del personal es adecuada, pero no óptima, y que existen oportunidades claras para implementar mejoras orientadas al reconocimiento permanente, el desarrollo de competencias y la consolidación de relaciones laborales basadas en el respeto, la confianza y el apoyo constante.

4.1.2. Variable dependiente: Desempeño Laboral

Esta variable se obtuvo de la evaluación de desempeño laboral 360° proporcionada por el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón San Miguel del año 2025 en que se aplica la siguiente escala:

Tabla 29

Escala de Calificación para Evaluación de Desempeño

Excelente:	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
95.0 a 100	90.0 a 94.9	80.0 a 89.9	70.0 a 79.9	Menor a 69.9

El promedio de evaluación obtenido de los 67 empleados administrativos da una puntuación de 79.31 lo cual significa que los empleados de dicha institución tienen una evaluación cualitativa de satisfactorio conforme se determina en la siguiente tabla.

Tabla 30

Tabla General

N.º	Usuario	Promedio (%)
1	Empleado 1	81,5
2	Empleado 2	82
3	Empleado 3	81,5
4	Empleado 4	76,25
5	Empleado 5	81,75
6	Empleado 6	78,75
7	Empleado 7	85,75
8	Empleado 8	79,25
9	Empleado 9	82,25
10	Empleado 10	80,25
11	Empleado 11	88
12	Empleado 12	81,75
13	Empleado 13	79
14	Empleado 14	80
15	Empleado 15	85,25
16	Empleado 16	75,75
17	Empleado 17	76

18	Empleado 18	74,25
19	Empleado 19	76,5
20	Empleado 20	81,5
21	Empleado 21	75,75
22	Empleado 22	79
23	Empleado 23	80
24	Empleado 24	82,25
25	Empleado 25	78
26	Empleado 26	78,75
27	Empleado 27	79,75
28	Empleado 28	78,75
29	Empleado 29	79,25
30	Empleado 30	82,25
31	Empleado 31	79,5
32	Empleado 32	74,75
33	Empleado 33	80,25
34	Empleado 34	80,75
35	Empleado 35	79,25
36	Empleado 36	81,75
37	Empleado 37	80,75
38	Empleado 38	78,5
39	Empleado 39	77,5
40	Empleado 40	80,5
41	Empleado 41	78,25
42	Empleado 42	79
43	Empleado 43	79,25
44	Empleado 44	82,5
45	Empleado 45	74,75
46	Empleado 46	83,5
47	Empleado 47	80,5
48	Empleado 48	76,75
49	Empleado 49	78,25
50	Empleado 50	76,75
51	Empleado 51	75,25
52	Empleado 52	72,25
53	Empleado 53	83,5
54	Empleado 54	78
55	Empleado 55	81
56	Empleado 56	79,5
57	Empleado 57	80,75
58	Empleado 58	78,25
59	Empleado 59	79,25
60	Empleado 60	78,5

61	Empleado 61	78,5
62	Empleado 62	77
63	Empleado 63	85
64	Empleado 64	78,5
65	Empleado 65	72,25
66	Empleado 66	76,5
67	Empleado 67	76
Total, de Empleados		67
Suma total de Promedios		5314
Promedio general %		79.31

Tabla 31

Promedio General en la Escala de Calificación

Excelente:	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
95.0 a 100	90.0 a 94.9	80.0 a 89.9	70.0 a 79.9	Menor a 69.9
		79.31		

Con los datos obtenidos de la evaluación de los empleados del GAD municipal se dividió en dos grupos en base a su promedio de desempeño. El grupo uno con puntuación que oscila entre 80 a 89.9 que corresponde a satisfactorio y el grupo dos con empleados de evaluaciones entre 70 a 79.9 considerado como Regular.

En el grupo uno considerado como satisfactorio se encuentran 27 empleados, donde se obtiene un promedio de evaluación de 82.1, superior al promedio general de todos los empleados (79.31). En el grupo dos considerado como regular donde encontramos a 40 empleados se obtiene un promedio de evaluación de 73.43 muy por debajo del promedio general y más aún del promedio considerado como satisfactorio. Según se demuestra en las tablas 30 y 31.

Tabla 32

Promedio de evaluaciones escala satisfactorio

Tabla de evaluación de desempeño promedio del grupo de 80 a 89.9

	Encuestado	Desempeño (%)	Nivel de Desempeño
1	Empleado 1	81,5	Satisfactorio
2	Empleado 2	82	Satisfactorio
3	Empleado 3	81,5	Satisfactorio
4	Empleado 5	81,75	Satisfactorio
5	Empleado 7	85,75	Satisfactorio
6	Empleado 9	82,25	Satisfactorio
7	Empleado 10	80,25	Satisfactorio
8	Empleado 11	88	Satisfactorio
9	Empleado 12	81,75	Satisfactorio
10	Empleado 14	80	Satisfactorio
11	Empleado 15	85,25	Satisfactorio
12	Empleado 20	81,5	Satisfactorio
13	Empleado 23	80	Satisfactorio
14	Empleado 24	82,25	Satisfactorio
15	Empleado 30	82,25	Satisfactorio
16	Empleado 33	80,25	Satisfactorio
17	Empleado 34	80,75	Satisfactorio
18	Empleado 36	81,75	Satisfactorio
19	Empleado 37	80,75	Satisfactorio
20	Empleado 40	80,5	Satisfactorio
21	Empleado 44	82,5	Satisfactorio
22	Empleado 46	83,5	Satisfactorio
23	Empleado 47	80,5	Satisfactorio
24	Empleado 53	83,5	Satisfactorio
25	Empleado 55	81	Satisfactorio
26	Empleado 57	80,75	Satisfactorio
27	Empleado 63	85	Satisfactorio
Total, de trabajadores evaluados		27	
Suma total de Promedios		2216,75	
Promedio general %		82,1	

Tabla 33

Promedio de Grupo 1 en la Escala de Calificación

Excelente:	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
95.0 a 100	90.0 a 94.9	80.0 a 89.9	70.0 a 79.9	Menor a 69.9
		82,1		

Promedio de evaluaciones escala regular.

Tabla de evaluación de desempeño promedio del grupo que se encuentra entre 70 a 79.9 de evaluación.

Tabla 34

Evaluación de Desempeño Grupo 2

	Encuestado	Evaluación (%)	Nivel de Desempeño
1	Empleado 4	76,25	Regular
2	Empleado 6	78,75	Regular
3	Empleado 8	79,25	Regular
4	Empleado 13	79	Regular
5	Empleado 16	75,75	Regular
6	Empleado 17	76	Regular
7	Empleado 18	74,25	Regular
8	Empleado 19	76,5	Regular
9	Empleado 21	75,75	Regular
10	Empleado 22	79	Regular
11	Empleado 25	78	Regular
12	Empleado 26	78,75	Regular
13	Empleado 27	79,75	Regular
14	Empleado 28	78,75	Regular
15	Empleado 29	79,25	Regular
16	Empleado 31	79,5	Regular
17	Empleado 32	74,75	Regular
18	Empleado 35	79,25	Regular
19	Empleado 38	78,5	Regular
20	Empleado 39	77,5	Regular
21	Empleado 41	78,25	Regular
22	Empleado 42	79	Regular
23	Empleado 43	79,25	Regular
24	Empleado 45	74,75	Regular
25	Empleado 48	76,75	Regular
26	Empleado 49	78,25	Regular
27	Empleado 50	76,75	Regular
28	Empleado 51	75,25	Regular
29	Empleado 52	72,25	Regular
30	Empleado 54	78	Regular
31	Empleado 56	79,5	Regular
32	Empleado 58	78,25	Regular
33	Empleado 59	79,25	Regular

34	Empleado 60	78,5	Regular
35	Empleado 61	78,5	Regular
36	Empleado 62	77	Regular
37	Empleado 64	78,5	Regular
38	Empleado 65	72,25	Regular
39	Empleado 66	76,5	Regular
40	Empleado 67	76	Regular
Total de trabajadores evaluados		40	
Suma total de Promedios		3097,25	
Promedio general %		77,43	

Tabla 35

Promedio de Grupo 2 en la Escala de Calificación

Excelente:	Muy Bueno	Satisfactorio	Regular	Insuficiente
95.0 a 100	90.0 a 94.9	80.0 a 89.9	70.0 a 79.9	Menor a 69.9
			77.43	

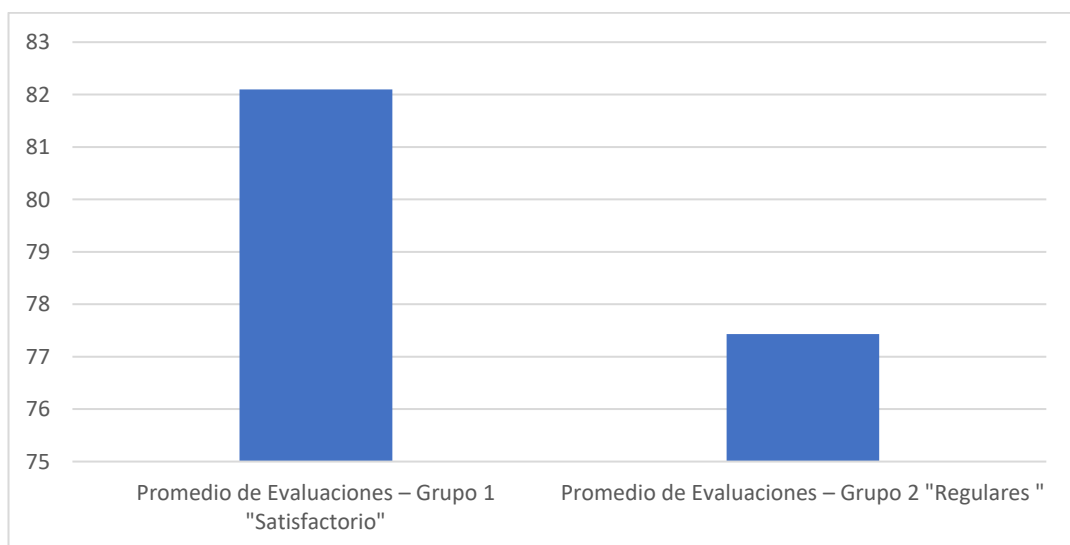
Tabla 36

Promedio de las Evaluación Grupo 1 y Grupo 2

	Promedio general %
Promedio de Evaluaciones – Grupo 1	82,1 (Satisfactorio)
Promedio de Evaluaciones – Grupo 2	77.43 (Regular)

Figura 5

Promedio de Evaluación



Conforme se determinó en la tabla 28 sobre la variable motivación en los empleados del GAD Municipal de San Miguel esta se encuentra en un nivel catalogado como bueno. Y con los datos obtenidos de la evaluación 360 con su promedio general de 82.1y posteriormente con la división realizada de los dos grupos de 82.1 satisfactorio y 77.4 regular se procedió a realizar la tabulación de datos obtenidos de las encuestas de los empleados administrativos tanto del grupo uno como del grupo dos que se muestran a continuación.

Tabla 37

Reconocimiento de Logros Grupo Satisfactorio

Análisis de interpretación de los resultados de los empleados de rango de satisfactorio

Pregunta 1: ¿Mi jefe/a reconoce abiertamente mis contribuciones al equipo o departamento?

Tabla 38

Reconocimiento de Logros Grupo 1

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	13	52
Totalmente de acuerdo	5	14	70
TOTAL		27	122
PROMEDIO			122/135

Pregunta 2: ¿Recibo retroalimentación positiva cuando cumplo o supero mis metas laborales?

Tabla 39*Reconocimiento de Logros Grupo 1*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	18	72
Totalmente de acuerdo	5	9	45
TOTAL		27	117
PROMEDIO			117/135

Pregunta 3: ¿Mi salario es justo en comparación con las responsabilidades de mi puesto?

Tabla 40*Reconocimiento de Logros Grupo 1*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	18	72
Totalmente de acuerdo	5	9	45
TOTAL		27	117
PROMEDIO			117/135

Pregunta 4: La institución cumple con pagos adicionales (ej.: horas extras, bonos) según lo establecido por la ley

Tabla 41*Reconocimiento de Logros Grupo 1*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	23	92
Totalmente de acuerdo	5	4	20
TOTAL		27	112
PROMEDIO			112/135

Pregunta 5: Recibo beneficios no monetarios (ej.: ¿días libres, capacitaciones pagadas) como reconocimiento por mi trabajo?

Tabla 42

Reconocimiento de Logros Grupo 1

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	18	72
Totalmente de acuerdo	5	9	45
TOTAL		27	117
PROMEDIO			117/135

Pregunta 6: Mi jefe/a confía en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo?

Tabla 43

Reconocimiento de Logros Grupo 1

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	14	56
Totalmente de acuerdo	5	13	65
TOTAL		27	121
PROMEDIO			121/135

Tabla 44

Promedio Reconocimiento de Logros Grupo 1

	Rango	%
<i>Pregunta 1</i>	122	90,4
<i>Pregunta 2</i>	117	86,7
<i>Pregunta 3</i>	117	86,7
<i>Pregunta 4</i>	112	83,0
<i>Pregunta 5</i>	117	86,7
<i>Pregunta 6</i>	121	89,6
PROMEDIO	117,7	87,2

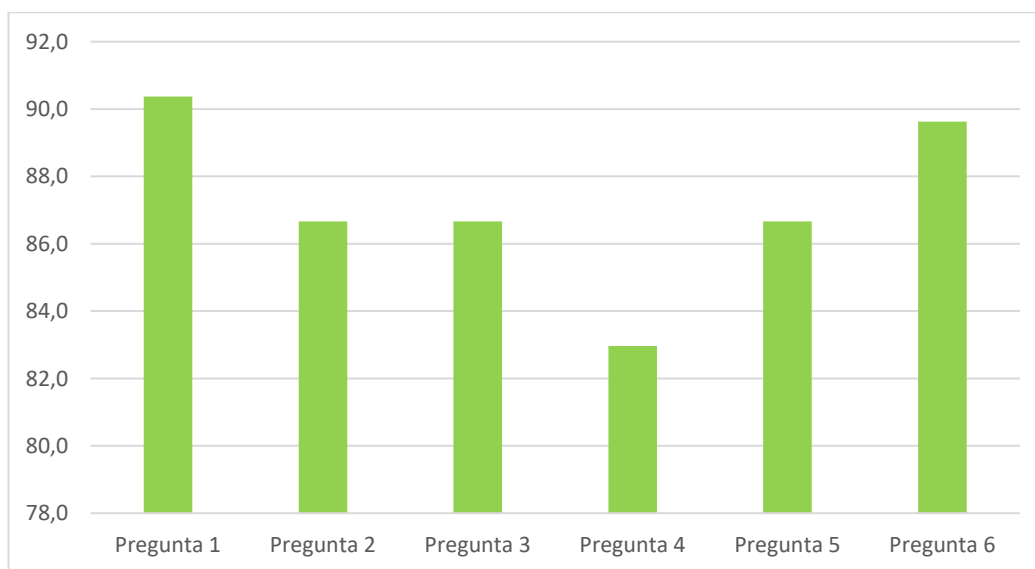
Tabla 45

Rango Reconocimiento de Logros Grupo 1

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
135 – 109	108 – 82	81 – 55	54– 28	27 – 0
117,7				

Figura 6

Reconocimiento de logros



Análisis

Los resultados obtenidos por el grupo de empleados clasificados en el rango de desempeño “satisfactorio” conformado por 27 trabajadores evidencia un promedio general de 82,6% en el área de reconocimiento de logros. Este resultado se sitúa dentro del rango calificado como “Muy bueno”, según la escala oficial de evaluación (135 – 108 puntos), lo que refleja un nivel positivo de percepción sobre los elementos vinculados al reconocimiento laboral. Los resultados individuales por pregunta muestran una tendencia homogénea, con porcentajes que oscilan entre el 80,7% y el 85,2%.

La mayor puntuación se obtuvo en la pregunta sobre la confianza que el jefe deposita en los empleados para la toma de decisiones, alcanzando un 85,2%, lo cual sugiere un entorno de trabajo que promueve la autonomía y la responsabilidad. Por otro lado, la puntuación más baja (80,7%)

Interpretación

Los resultados obtenidos permiten concluir que los empleados con un desempeño clasificado como “satisfactorio” se sienten, en su mayoría, valorados y motivados por el reconocimiento que reciben de parte de sus superiores, tanto en términos de comunicación como de beneficios tangibles. Esta percepción positiva tiene una clara relación con su desempeño, reforzando la idea de que el reconocimiento y la confianza son factores claves en la motivación y el rendimiento laboral.

Además, la consistencia en los altos porcentajes evidencia una cultura organizacional que favorece la retroalimentación positiva, el cumplimiento de derechos laborales y la equidad en la compensación económica, elementos fundamentales para consolidar equipos de alto rendimiento. El área relacionada con beneficios no monetarios merece atención, ya que una mejora en este aspecto podría generar un impacto directo en la motivación extrínseca de los empleados.

El grupo evaluado muestra un nivel de satisfacción general elevada, pero aún con margen para fortalecer los canales de motivación y reconocimiento, especialmente a través de beneficios complementarios y desarrollo profesional.

Pregunta 1: ¿La institución me brinda acceso a cursos o talleres para mejorar mis habilidades?

Tabla 46*Crecimiento de capacitación Grupo 1*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	14	56
Totalmente de acuerdo	5	13	65
TOTAL		27	121
PROMEDIO			121/135

Pregunta 2: ¿Las capacitaciones están alineadas con las necesidades reales de mi puesto?

Tabla 47*Crecimiento de capacitación Grupo 1*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	15	60
Totalmente de acuerdo	5	12	60
TOTAL		27	120
PROMEDIO			120/135

Pregunta 3: ¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador?

Tabla 48*Crecimiento de capacitación Grupo 1*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	17	68
Totalmente de acuerdo	5	10	50
TOTAL		27	118
PROMEDIO			118/135

Pregunta 4: ¿Mi jefe/a adapta su estilo de supervisión según las necesidades del equipo?

Tabla 49

Crecimiento de capacitación Grupo 1

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	14	56
Totalmente de acuerdo	5	13	65
TOTAL		27	121
PROMEDIO			121/135

Pregunta 5: ¿Puedo proponer ideas o métodos innovadores en mi área sin restricciones excesivas?

Tabla 50

Crecimiento de capacitación Grupo 1

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	16	64
Totalmente de acuerdo	5	11	55
TOTAL		27	119
PROMEDIO			119/135

Pregunta 6: ¿Mi jefe/a confía en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo?

Tabla 51*Crecimiento de capacitación Grupo 1*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	15	60
Totalmente de acuerdo	5	12	60
TOTAL		27	120
PROMEDIO			120/135

Tabla 52*Promedio Crecimiento de capacitación Grupo 1*

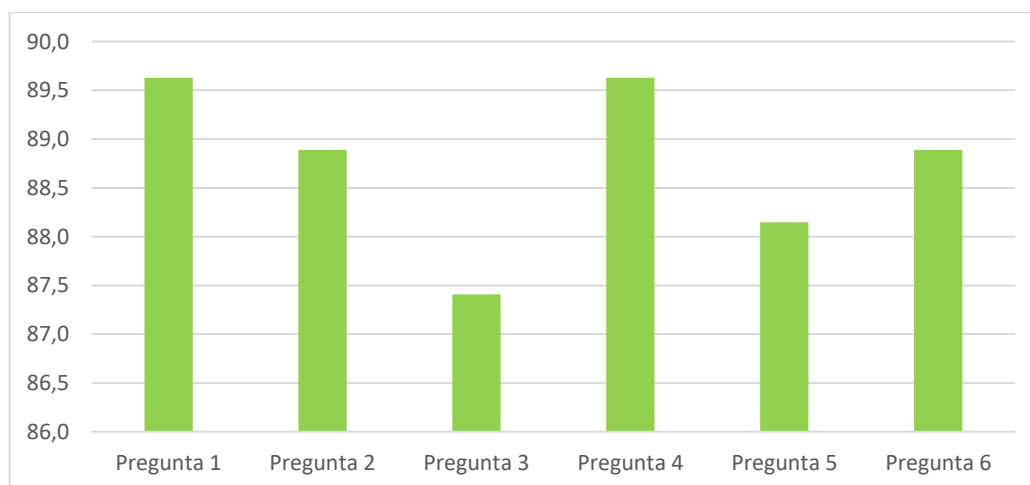
	Rango	%
Pregunta 1	121	89,6
Pregunta 2	120	88,9
Pregunta 3	118	87,4
Pregunta 4	121	89,6
Pregunta 5	119	88,1
Pregunta 6	120	88,9
PROMEDIO	119,83	88,8

Tabla 53*Rango Crecimiento de capacitación Grupo 1*

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
135 – 109	108 – 82	81 – 55	54– 28	27 – 0
119,83				

Figura 7

Crecimiento de capacitación



Análisis

Los promedios generales permiten establecer el nivel de percepción de los trabajadores clasificados en el rango de desempeño “satisfactorio” respecto al área de crecimiento de capacitación. Este grupo, conformado por 27 empleados, alcanzó un promedio general de 82,7%, lo que ubica su resultado dentro del nivel “muy bueno”, según la escala oficial de evaluación (135 – 108 puntos). Este valor indica que los trabajadores consideran que la institución brinda condiciones favorables para el desarrollo de sus competencias y habilidades laborales.

Los resultados individuales por pregunta muestran una tendencia positiva en casi todos los indicadores. La puntuación más alta, con 88,9%, se obtuvo en la pregunta relacionada con la confianza del jefe en la toma de decisiones del empleado, lo cual refuerza la presencia de un liderazgo participativo. También destacan las preguntas sobre el acceso a cursos y capacitaciones pertinentes, y el ambiente de trabajo colaborativo, con porcentajes superiores al 83%, lo que evidencia un entorno propicio para el aprendizaje y la mejora continua.

Además, la puntuación más baja se registró en la pregunta sobre la libertad para proponer ideas o métodos innovadores, con un 74,8%, lo que sugiere ciertas restricciones estructurales o culturales que limitan el ejercicio de la creatividad y la innovación. Además, la percepción sobre la adaptación del estilo de supervisión por parte de los jefes obtuvo un 80,7%, apenas dentro del rango de “muy bueno”, lo cual indica una posible área de mejora en términos de liderazgo flexible y adaptativo.

Interpretación

La diferencia entre los niveles de satisfacción en los distintos aspectos evaluados pone de manifiesto que, si bien existe un entorno favorable para el crecimiento profesional, aún hay factores específicos que deben ser reforzados para consolidar una cultura de desarrollo integral. Los resultados muestran que un equipo bien capacitado, con acceso a herramientas pertinentes y guiado por líderes confiables, alcanza niveles más altos de desempeño y satisfacción.

Las áreas con menores porcentajes dejan ver que la innovación, la libertad de expresión profesional y la flexibilidad en la supervisión son elementos clave que requieren mayor atención. Esto refuerza la necesidad de trabajar en estrategias institucionales que permitan estimular la creatividad, promover la participación del personal y los estilos de liderazgo a las particularidades de cada equipo de trabajo.

Relación con superiores

Pregunta 1: ¿Mi jefe/a se comunica con claridad y respeto al asignar tareas o explicar objetivos?

Tabla 54

Relación con superiores Grupo 1

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	10	40
Totalmente de acuerdo	5	17	85
TOTAL			125
PROMEDIO			125/135

Pregunta 2: ¿Puedo expresar mis inquietudes laborales a mi supervisor/a sin temor a represalias?

Tabla 55

Relación con superiores Grupo 1

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	16	64
Totalmente de acuerdo	5	11	55
TOTAL		27	119
PROMEDIO			119/135

Pregunta 3: ¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador?

Tabla 56

Relación con superiores Grupo 1

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	14	56
Totalmente de acuerdo	5	13	65
TOTAL		27	121
PROMEDIO			121/135

Pregunta 4: ¿El liderazgo de mi supervisor/a se basa en el respeto y la confianza mutua?

Tabla 57

Relación con superiores Grupo 1

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	20	80
Totalmente de acuerdo	5	7	35
TOTAL		27	115
PROMEDIO			115/135

Pregunta 5: ¿Mi superior demuestra confianza en mi capacidad para realizar mis tareas sin supervisión excesiva?

Tabla 58

Relación con superiores Grupo 1

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	13	52
Totalmente de acuerdo	5	14	70
TOTAL		27	122
PROMEDIO			122/135

Pregunta 6: ¿Siento que existe un ambiente de confianza y respeto mutuo entre mi jefe y yo?

Tabla 59

Relación con superiores Grupo 1

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En Desacuerdo	2	0	0
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	18	72
Totalmente de acuerdo	5	9	45
TOTAL		27	117
PROMEDIO			117/135

Tabla 60

Promedio Relación con superiores Grupo 1

	Rango	%
Pregunta 1	125	92,6
Pregunta 2	119	88,1
Pregunta 3	121	89,6
Pregunta 4	115	85,2
Pregunta 5	122	90,4
Pregunta 6	117	86,7
PROMEDIO	119,83	88,8

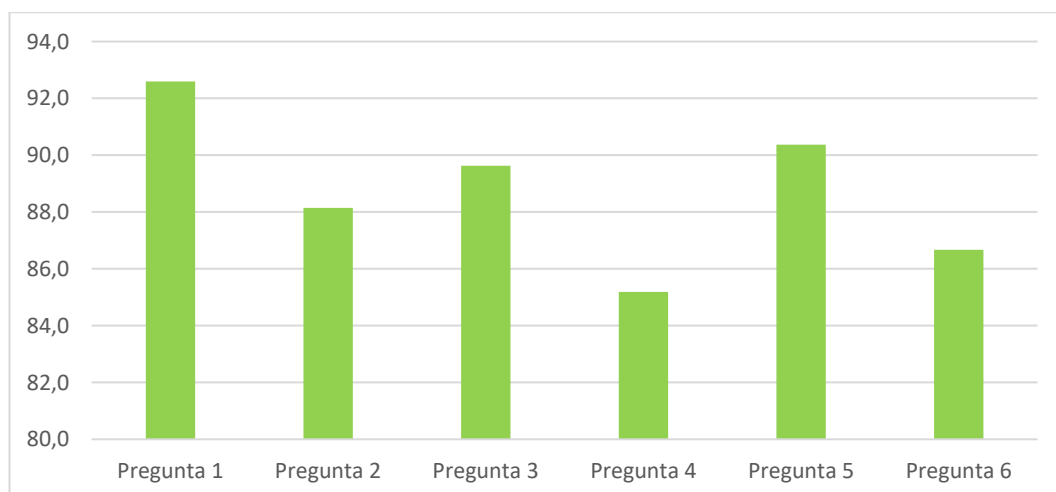
Tabla 61

Rango Relación con superiores Grupo 1

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
135 – 109	108 – 82	81 – 55	54– 28	27 – 0
119,83				

Figura 8

Relación con los Superiores



Análisis

En los promedios generales permite establecer una comparación clara del nivel de percepción que tienen los trabajadores clasificados como “Satisfactorio” en relación con su interacción con los superiores jerárquicos. Este grupo, conformado por 27 empleados, obtuvo un promedio general de 79,3%, lo que lo ubica dentro del rango “Regular”, según la escala oficial de evaluación.

Este resultado evidencia que, si bien no existen niveles críticos en esta categoría, sí se percibe una relación moderada entre los empleados y sus jefes directos, con aspectos que podrían mejorarse para fortalecer el ambiente laboral. La evaluación muestra que algunos trabajadores reconocen actitudes positivas en sus superiores, pero también señalan limitaciones importantes en cuanto a la comunicación, la confianza y el trato recibido.

Interpretación

La diferencia entre los promedios obtenidos refleja que la calidad de la relación jefe-subordinado no es uniforme. El resultado más bajo se encuentra en la pregunta

2 (71,1%), relacionada con la posibilidad de expresar inquietudes laborales sin temor a represalias, lo cual indica que una parte de los empleados no se siente completamente segura ni escuchada en su entorno laboral inmediato. Asimismo, las preguntas 1 y 6, que se refieren al respeto y la claridad en la comunicación, así como a la confianza mutua, alcanzan solo un 78,5%, lo cual sigue manteniéndose dentro del nivel “Regular”.

Por otro lado, las preguntas 3, 4 y 5 obtienen resultados más positivos, con valores de 82,2%, 83,7% y 81,5% respectivamente. Estos datos reflejan que algunos supervisores sí generan ambientes de trabajo colaborativos, basados en la confianza y el respeto, lo que mejora la percepción de los empleados. No obstante, estas buenas prácticas aún no se extienden a todos los equipos de manera equitativa. La brecha identificada entre los distintos aspectos evaluados sugiere que la experiencia laboral de los trabajadores depende en gran medida del estilo de liderazgo del jefe inmediato, lo que puede generar desigualdad en el trato y percepción institucional. Se vuelve necesario fortalecer las competencias de liderazgo, comunicación y gestión emocional de todos los mandos medios y superiores, asegurando un trato justo, empático y motivador.

Tabla 62

Promedio de la variable motivación Grupo 1

Promedio de la variable Motivación		
Dimensiones	Promedio Rango	%
Reconocimiento de Logros	117,7	87,19
Crecimiento de Capacitación	119,83	88,76
Relación con Superiores	119,83	88,76
Promedio de la variable Motivación	119,12	88,24

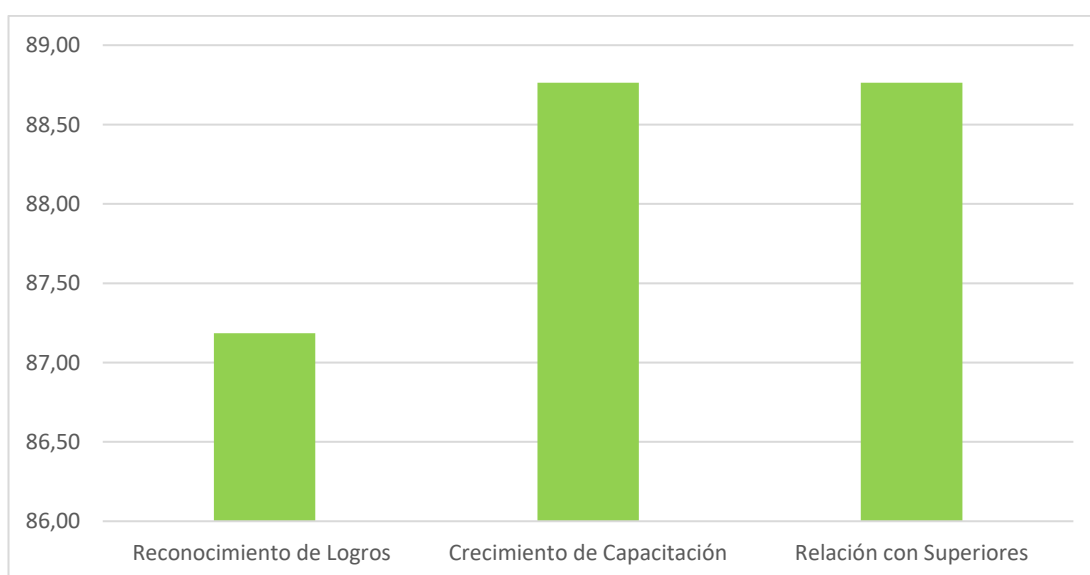
Tabla 63

Rango Variable Motivación Grupo 1

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
135 – 109	108 – 82	81 – 55	54 – 28	27 – 0
119.12				

Figura 9

Promedio de la variable motivación



Análisis

El estudio del promedio general de la variable motivación permite identificar el nivel de satisfacción interna que perciben los trabajadores en relación con los principales factores que influyen en su compromiso y rendimiento diario. Esta variable fue evaluada a través de tres dimensiones: reconocimiento de logros, crecimiento de capacitación y relación con superiores, todas esenciales para mantener un entorno laboral saludable y productivo.

Los resultados obtenidos muestran un promedio total de 81,52%, lo cual posiciona la motivación de los empleados dentro del rango “bueno”, según la escala oficial de

evaluación. Las dimensiones mejor valoradas fueron crecimiento de capacitación (82,72%) y reconocimiento de logros (82,59%), lo que indica que los trabajadores se sienten mayormente respaldados en términos de desarrollo profesional y reconocimiento por su desempeño.

Sin embargo, la dimensión relación con superiores, con 79,26%, se ubicó por debajo del resto, revelando ciertas oportunidades de mejora en la comunicación y el liderazgo directo. Esta diferencia sugiere que, aunque la motivación general es positiva, fortalecer el vínculo entre líderes y colaboradores podría elevar aún más los niveles de compromiso y bienestar laboral.

Interpretación

La diferencia entre los promedios de cada dimensión sugiere que la motivación del personal no depende únicamente de factores estructurales o de formación, sino también de la calidad de los vínculos humanos dentro del entorno laboral. Si bien el promedio global se encuentra en un nivel positivo, la dimensión más baja (relación con superiores) evidencia que el estilo de liderazgo y la comunicación directa influyen significativamente en el bienestar emocional y la percepción del ambiente laboral.

Estos resultados refuerzan la necesidad de que la institución continúe fortaleciendo sus políticas de reconocimiento y formación, pero también que implemente estrategias específicas orientadas a mejorar la comunicación, la confianza y el liderazgo efectivo dentro de los equipos de trabajo.

Análisis de interpretación de los resultados de los empleados de rango regular

Pregunta 1: ¿Mi jefe/a reconoce abiertamente mis contribuciones al equipo o departamento?

Tabla 64*Reconocimiento de Logros Grupo 2*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	4	4
En Desacuerdo	2	9	18
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	11	33
De acuerdo	4	12	48
Totalmente de acuerdo	5	4	20
TOTAL		40	123
PROMEDIO			123/200

Pregunta 2: ¿Recibo retroalimentación positiva cuando cumplo o supero mis metas laborales?

Tabla 65*Reconocimiento de Logros Grupo 2*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	3	3
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	14	42
De acuerdo	4	10	40
Totalmente de acuerdo	5	6	30
TOTAL		40	129
PROMEDIO			129/200

Pregunta 3: ¿Mi salario es justo en comparación con las responsabilidades de mi puesto?

Tabla 66*Reconocimiento de Logros Grupo 2*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	6	6
En Desacuerdo	2	14	28
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	16	48
De acuerdo	4	2	8
Totalmente de acuerdo	5	2	10
TOTAL		40	100
PROMEDIO			100/200

Pregunta 4: ¿La institución cumple con pagos adicionales (ej.: ¿horas extras, bonos) según lo establecido por la ley?

Tabla 67

Reconocimiento de Logros Grupo 2

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	5	5
En Desacuerdo	2	9	18
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	17	51
De acuerdo	4	1	4
Totalmente de acuerdo	5	8	40
TOTAL		40	118
PROMEDIO			118/200

Pregunta 5: Recibo beneficios no monetarios (ej.: ¿días libres, capacitaciones pagadas) como reconocimiento por mi trabajo?

Tabla 68

Reconocimiento de Logros Grupo 2

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	8	8
En Desacuerdo	2	13	26
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	14	42
De acuerdo	4	3	12
Totalmente de acuerdo	5	2	10
TOTAL		40	98
PROMEDIO			98/200

Pregunta 6: ¿Mi jefe/a confía en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo?

Tabla 69*Reconocimiento de Logros Grupo 2*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	2	2
En Desacuerdo	2	6	12
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	10	30
De acuerdo	4	16	64
Totalmente de acuerdo	5	6	30
TOTAL		40	138
PROMEDIO			1138/200

Tabla 70*Promedio Reconocimiento de Logros Grupo 2*

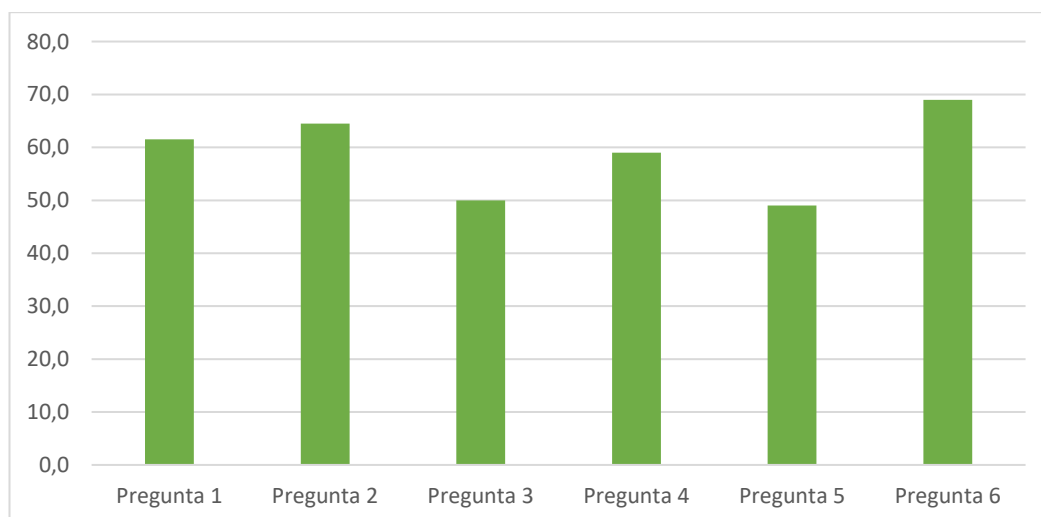
	Rango	%
Pregunta 1	123	61,5
Pregunta 2	129	64,5
Pregunta 3	100	50,0
Pregunta 4	118	59,0
Pregunta 5	98	49,0
Pregunta 6	138	69,0
PROMEDIO	117,66	58,8

Tabla 71*Rango Reconocimiento de Logros Grupo 2*

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
200 – 161	160 – 121	120 – 81	80 – 41	40 – 0
		117,66		

Figura 10

Reconocimiento de Logros



Análisis

En los promedios obtenidos en la dimensión “reconocimiento de logros” para los trabajadores clasificados en el nivel “regular”, se evidencia el grado en que los empleados perciben que su trabajo es valorado, recompensado y visibilizado por la institución. Este grupo, conformado por 40 trabajadores, obtuvo un promedio general de 61,9%, lo que lo posiciona dentro del rango “regular”, según la escala oficial de evaluación utilizada en este estudio. Este resultado sugiere una percepción moderada del reconocimiento laboral, sin llegar a niveles críticos, pero mostrando claras oportunidades de mejora.

Las preguntas con mayor valoración fueron la pregunta 6 (72,0%), relacionada con la confianza del jefe en la toma de decisiones del trabajador, y la pregunta 2 (68,0%), que aborda la retroalimentación positiva al cumplir metas. Esto indica que, en líneas generales, los empleados sí reconocen ciertos gestos de confianza y apoyo por parte de sus superiores inmediatos. Sin embargo, el resto de las preguntas se ubicaron por debajo del 66%, destacando especialmente las más bajas: la pregunta

5 (53,0%), referida al otorgamiento de beneficios no monetarios, y la pregunta 3 (53,5%), que evalúa la percepción de justicia salarial. Estos resultados revelan un bajo nivel de satisfacción en cuanto a compensaciones equitativas, incentivos adicionales y estrategias de reconocimiento tangibles, lo que puede influir negativamente en la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso institucional del personal evaluado.

Los datos reflejan una valoración parcial del reconocimiento, centrada más en aspectos actitudinales que en incentivos concretos. Esto evidencia la necesidad de que la organización refuerce y diversifique sus mecanismos de reconocimiento, integrando tanto reconocimientos simbólicos como beneficios materiales y no monetarios. Una estrategia más integral y sistematizada podría contribuir significativamente a elevar los niveles de satisfacción, fidelización y productividad del talento humano clasificado actualmente dentro del rango “regular”.

Interpretación

Los resultados muestran que, aunque los empleados perciben cierta confianza por parte de sus superiores y una retroalimentación aceptable, existe una clara insatisfacción con respecto a los incentivos económicos y no monetarios, así como con el reconocimiento visible de sus esfuerzos.

La mayoría de los indicadores evaluados en esta dimensión se mantienen dentro del rango “regular”, lo cual denota una percepción débil del reconocimiento laboral. Esta tendencia puede influir negativamente en la estabilidad emocional de los trabajadores, su sentido de pertenencia y su disposición a contribuir con mayor compromiso.

Por lo tanto, se hace necesario que la institución refuerce sus políticas de reconocimiento, tanto materiales como simbólicas, asegurando que el personal reciba no solo una compensación justa, sino también un trato valorativo y visible por parte de sus superiores. Implementar programas de incentivos, recompensas no monetarias y espacios formales de retroalimentación positiva puede ayudar a revertir esta percepción y mejorar sustancialmente los niveles de satisfacción.

Crecimiento de capacitación

Pregunta 1: ¿La institución me brinda acceso a cursos o talleres para mejorar mis habilidades?

Tabla 72

Crecimiento de capacitación Grupo 2

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	5	5
En Desacuerdo	2	11	22
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	13	39
De acuerdo	4	10	40
Totalmente de acuerdo	5	1	5
TOTAL		40	111
PROMEDIO			111/200

Pregunta 2: ¿Las capacitaciones están alineadas con las necesidades reales de mi puesto?

Tabla 73

Crecimiento de capacitación Grupo 2

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	6	6
En Desacuerdo	2	10	20
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	14	42
De acuerdo	4	8	32
Totalmente de acuerdo	5	2	10
TOTAL		40	110
PROMEDIO			110/200

Pregunta 3: ¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador?

Tabla 74

Crecimiento de capacitación Grupo 2

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	3	3
En Desacuerdo	2	8	16
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	13	39
De acuerdo	4	8	32
Totalmente de acuerdo	5	8	40
TOTAL		40	130
PROMEDIO			130/200

Pregunta 4: ¿Mi jefe/a adapta su estilo de supervisión según las necesidades del equipo?

Tabla 75

Crecimiento de capacitación Grupo 2

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	4	4
En Desacuerdo	2	9	18
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	16	48
De acuerdo	4	8	32
Totalmente de acuerdo	5	3	15
TOTAL		40	117
PROMEDIO			117/200

Pregunta 5: ¿Puedo proponer ideas o métodos innovadores en mi área sin restricciones excesivas?

Tabla 76*Crecimiento de capacitación Grupo 2*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	5	5
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	12	36
De acuerdo	4	10	40
Totalmente de acuerdo	5	6	30
TOTAL		40	125
PROMEDIO			125/200

Pregunta 6: ¿Mi jefe/a confía en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo?

Tabla 77*Crecimiento de capacitación Grupo 2*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	2	2
En Desacuerdo	2	6	12
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	10	30
De acuerdo	4	15	60
Totalmente de acuerdo	5	7	35
TOTAL		40	139
PROMEDIO			139/200

Tabla 78*Promedio Crecimiento de capacitación Grupo 2*

	Rango	%
Pregunta 1	111	55,5
Pregunta 2	110	55,0
Pregunta 3	130	65,0
Pregunta 4	117	58,5
Pregunta 5	125	62,5
Pregunta 6	139	69,5
PROMEDIO	122	61,0

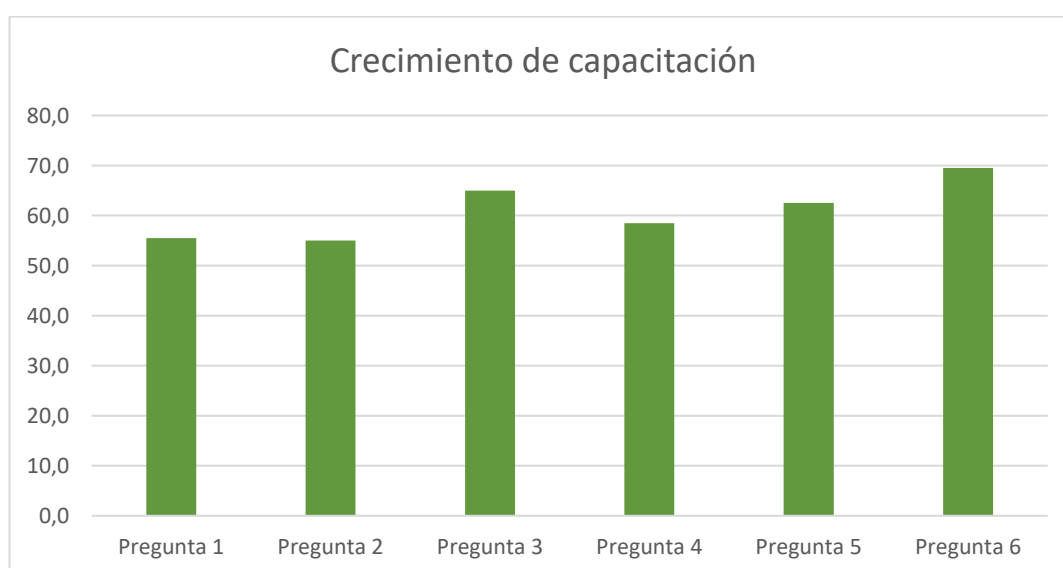
Tabla 79

Rango Crecimiento de capacitación Grupo 2

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
200 – 161	160 – 121	120 – 81	80 – 41	40 – 0
	122			

Figura 11

Crecimiento de capacitación



Análisis

El análisis de los promedios obtenidos en la dimensión “crecimiento de capacitación” para los trabajadores clasificados en el nivel “regular” permite valorar en qué medida la institución promueve el desarrollo profesional, fomenta la innovación y adapta el liderazgo a las necesidades del equipo. Esta dimensión fue evaluada a través de seis ítems relacionados con oportunidades de formación, flexibilidad de liderazgo y participación en la toma de decisiones. En este grupo, conformado por 40 trabajadores, se obtuvo un promedio general de 65,1%, lo que lo posiciona dentro del rango “regular”, según la escala oficial de evaluación.

Las preguntas con mayores porcentajes fueron la pregunta 5 (71,5%), relacionada con la posibilidad de proponer ideas o métodos innovadores, y la pregunta 6 (69,5%), que mide la confianza del jefe en la capacidad de decisión del trabajador. Estos datos reflejan una disposición parcial al diálogo, la innovación y la autonomía en la ejecución del trabajo.

Por otro lado, los puntajes más bajos se observaron en la pregunta 2 (57,5%) y la pregunta 1 (60,0%), referidas al acceso a capacitaciones y su alineación con el perfil del puesto, lo que sugiere una percepción limitada sobre las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la institución.

Interpretación

Los resultados indican que, si bien existe una apertura hacia la participación e independencia del trabajador, los espacios formales de capacitación y crecimiento profesional son percibidos como insuficientes o poco efectivos. La falta de alineación entre las capacitaciones ofrecidas y las necesidades reales del puesto puede generar desinterés, frustración o escaso impacto en el desempeño diario. Asimismo, la baja percepción de acceso a talleres o cursos puede afectar el sentido de progreso individual dentro de la institución. Esta tendencia sugiere que los empleados de desempeño “regular” no encuentran en la organización suficientes mecanismos de actualización o mejora continua, lo cual impacta directamente en su nivel de motivación y desempeño. Para revertir esta situación, la institución debería fortalecer su modelo de desarrollo profesional, priorizando programas de formación pertinentes, accesibles y adaptados a las funciones específicas de cada área.

Además, sería clave complementar estas acciones con una gestión del liderazgo más orientada al acompañamiento y a la formación práctica, de modo que el crecimiento no dependa exclusivamente de recursos externos, sino también del propio entorno de trabajo.

Pregunta 1: ¿Mi jefe/a se comunica con claridad y respeto al asignar tareas o explicar objetivos?

Tabla 80

Relación con superiores Grupo 2

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	3	3
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	12	36
De acuerdo	4	16	64
Totalmente de acuerdo	5	2	10
TOTAL		40	127
PROMEDIO			127/200

Pregunta 2: ¿Puedo expresar mis inquietudes laborales a mi supervisor/a sin temor a represalias?

Tabla 81

Relación con superiores Grupo 2

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	6	6
En Desacuerdo	2	9	18
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	14	42
De acuerdo	4	8	32
Totalmente de acuerdo	5	3	15
TOTAL		40	113
PROMEDIO			113/200

Pregunta 3: ¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador?

Tabla 82

Relación con superiores Grupo 2

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	2	2
En Desacuerdo	2	6	12
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	13	39
De acuerdo	4	13	52
Totalmente de acuerdo	5	6	30
TOTAL		40	135
PROMEDIO			135/200

Pregunta 4: ¿El liderazgo de mi supervisor/a se basa en el respeto y la confianza mutua?

Tabla 83

Relación con superiores Grupo 2

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	4	4
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	12	36
De acuerdo	4	8	32
Totalmente de acuerdo	5	9	45
TOTAL		40	131
PROMEDIO			131/200

Pregunta 5: ¿Mi superior demuestra confianza en mi capacidad para realizar mis tareas sin supervisión excesiva?

Tabla 84*Relación con superiores Grupo 2*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	4	4
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	11	33
De acuerdo	4	13	52
Totalmente de acuerdo	5	5	25
TOTAL		40	128
PROMEDIO			128/200

Pregunta 6: ¿Siento que existe un ambiente de confianza y respeto mutuo entre mi jefe y yo?

Tabla 85*Relación con superiores Grupo 2*

	Valor	Frecuencia	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1	4	4
En Desacuerdo	2	7	14
Ni de Acuerdo en Desacuerdo	3	13	39
De acuerdo	4	10	40
Totalmente de acuerdo	5	6	30
TOTAL		40	127
PROMEDIO			127/200

Tabla 86*Promedio Relación con superiores Grupo 2*

	Rango	%
Pregunta 1	127	63,5
Pregunta 2	113	56,5
Pregunta 3	135	67,5
Pregunta 4	131	65,5
Pregunta 5	128	64,0
Pregunta 6	127	63,5
PROMEDIO	126,8333333	63,4

Tabla 87

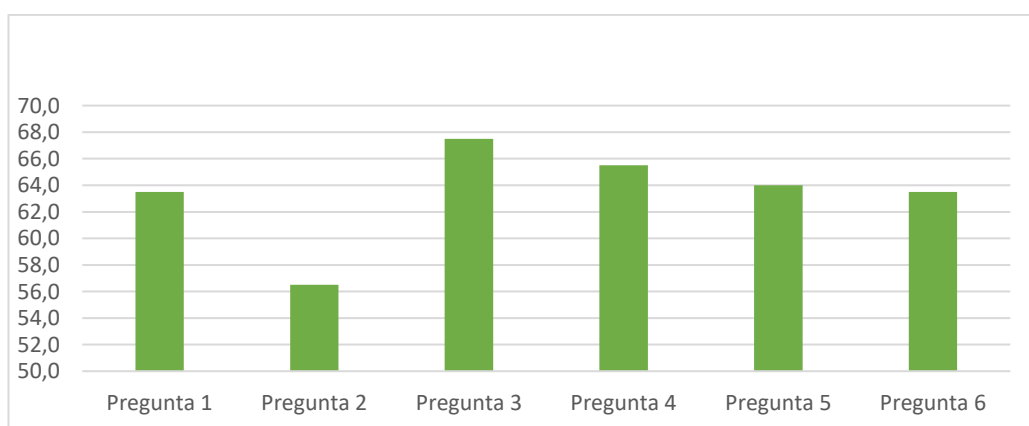
Rango Relación con superiores Grupo 2

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	<i>Insuficiente</i>
200 – 161	160 – 121	120 – 81	80 – 41	40 – 0

126,83

Figura 12

Relación con Superiores



Análisis

Los resultados obtenidos en la dimensión “Relación con Superiores” para los trabajadores ubicados en el nivel de desempeño “Regular” permite evaluar la percepción que tienen los empleados respecto a la calidad del liderazgo, la comunicación y el ambiente de respeto y confianza con sus supervisores directos. Esta dimensión, compuesta por seis ítems, obtuvo un promedio general de 69,8%, lo que lo posiciona dentro del rango “Regular”, según la escala oficial de evaluación utilizada. Las preguntas con mayor valoración fueron la Pregunta 1 (73,0%) y la Pregunta 3 (72,5%), las cuales abordan aspectos relacionados con la claridad y respeto en la comunicación, y la capacidad del jefe para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. Esto indica que, a pesar de estar en un rango

medio, los empleados reconocen ciertos comportamientos positivos por parte de sus superiores en términos de trato profesional y clima laboral.

No obstante, el resto de los ítems se encuentran por debajo del 70%, con énfasis en la Pregunta 4 (66,5%), que evalúa si el liderazgo se basa en el respeto y la confianza mutua. Asimismo, la Pregunta 2 (68,0%), que explora la posibilidad de expresar inquietudes sin temor a represalias, también refleja un área sensible, sugiriendo que no todos los colaboradores se sienten seguros para comunicar situaciones laborales con libertad. Esta situación puede limitar el desarrollo de relaciones abiertas y afectivas entre líder y subordinado, afectando directamente la motivación y el compromiso organizacional.

Interpretación

Los resultados obtenidos reflejan una percepción ambivalente respecto a la relación con los superiores, caracterizada por una presencia de aspectos positivos como la comunicación efectiva y la disposición al trabajo colaborativo, pero también por deficiencias en confianza mutua, apertura al diálogo y reconocimiento emocional del trabajador. La presencia de un liderazgo percibido como poco empático o distante en ciertos casos puede generar barreras en la gestión del talento humano, afectando no solo el clima organizacional, sino también el desempeño y la satisfacción individual. Además, el hecho de que esta dimensión no alcance el rango “Bueno” evidencia una falta de cohesión y credibilidad en la autoridad jerárquica, especialmente en lo referente a la gestión emocional y el acompañamiento efectivo del trabajador.

Es fundamental que la institución refuerce prácticas de liderazgo basadas en el respeto, la escucha activa y la confianza, incorporando capacitaciones en inteligencia emocional, liderazgo situacional y comunicación asertiva.

Tabla 88

Promedio de la Variable Motivación Grupo 2

Promedio de la variable Motivación		
Dimensiones	Promedio de Rango	%
Reconocimiento de Logros	117,66	58,83
Crecimiento de Capacitación	122	61,00
Relación con Superiores	126,83	63,42
Promedio de la variable Motivación	122,16	61,08

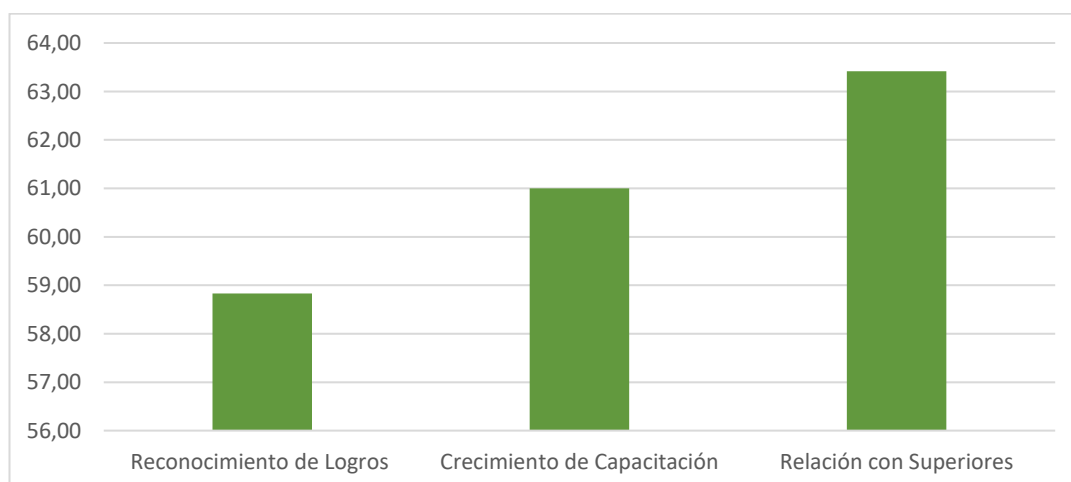
Tabla 89

Rango Variable Motivación Grupo 2

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Insuficiente
200 – 161	160 – 121	120 – 81	80 – 41	40 – 0
	122,16			

Figura 13

Promedio de la variable motivación



Análisis

El promedio general de la variable “motivación” en los trabajadores clasificados dentro del nivel de desempeño “regular” ofrece una visión clara sobre el estado emocional y actitudinal de este grupo en relación con su entorno laboral. Esta variable fue evaluada a través de tres dimensiones clave: reconocimiento de logros, crecimiento de capacitación y relación con superiores, las cuales permiten medir diferentes factores que influyen directamente en el compromiso y la productividad del personal. Los resultados muestran que este grupo, conformado por 40 empleados, alcanzó un promedio general de 65,61%, lo que ubica la motivación de estos trabajadores dentro del rango “regular”, según la escala oficial de evaluación institucional.

Esto evidencia que, si bien existe una base de motivación funcional, aún hay brechas importantes que requieren ser atendidas para alcanzar un nivel de desempeño superior. Entre las dimensiones evaluadas, “relación con superiores” obtuvo el promedio más alto (69,83%), lo que sugiere que, en general, los empleados perciben una conexión aceptable con sus líderes, especialmente en aspectos relacionados con la comunicación y el ambiente de trabajo. Le sigue la dimensión “crecimiento de capacitación” con un 65,08%, lo que indica que los trabajadores valoran de forma moderada las oportunidades de aprendizaje y desarrollo ofrecidas por la institución, aunque aún se percibe una falta de alineación entre las capacitaciones y las necesidades reales del puesto.

La dimensión “reconocimiento de logros” fue la de menor puntuación (61,92%), reflejando una insatisfacción significativa respecto a las compensaciones económicas, beneficios no monetarios y reconocimiento por parte de los jefes. Este

resultado evidencia una debilidad estructural en los sistemas de recompensa, lo que podría estar afectando negativamente la percepción de justicia y valoración dentro del entorno laboral.

Interpretación

Los datos revelan que los trabajadores con desempeño “regular” presentan niveles de motivación moderados, pero no óptimos, con áreas críticas que podrían estar limitando su rendimiento y su vinculación emocional con la organización. La percepción de un reconocimiento limitado, oportunidades de desarrollo poco ajustadas y un liderazgo aún distante en algunos casos, contribuyen a mantener este grupo dentro de un umbral de compromiso medio.

Este escenario indica la necesidad urgente de implementar estrategias motivacionales más efectivas, orientadas a fortalecer la cultura del reconocimiento, ofrecer capacitaciones más pertinentes y fomentar liderazgos más empáticos y cercanos. Una intervención oportuna no solo podría mejorar el nivel de motivación, sino también incrementar el desempeño y reducir la rotación o el ausentismo.

Trabajar sobre los factores emocionales y estructurales que inciden en la motivación de este grupo puede traducirse en beneficios institucionales tangibles, impulsando una mejora progresiva en los indicadores de productividad, satisfacción laboral y clima organizacional.

4.1.3. Correlación

Con los datos obtenidos de la investigación de las 2 variables motivación y desempeño laboral mediante el sistema spss se realiza la correlación y se obtiene en el diagrama de dispersión un gráfico de nube de puntos que permite visualizar una dirección lineal casi oblicua, lo que significa donde se aprecia que a mayor motivación es mayor o mejor el desempeño laboral. Ahi el grafico de la figura

Figura 14

Diagrama de dispersión de Pearson



Coefficiente de correlación

0.80

Tabla 90

Correlación de Datos

	<i>Motivación</i>	<i>Desempeño</i>
<i>Motivación</i>	1	0.80
<i>Desempeño</i>	0,80	1

Interpretación

Existe una correlación positiva moderada a alta entre la motivación y el desempeño laboral.

La correlación se consideró positiva moderada a alta de Pearson debido a que el coeficiente obtenido fue de 0,80, valor que se encontró cercano a 1. Esto indicó la existencia de una relación lineal directa entre la motivación y el desempeño laboral. Además, el análisis mostró que ambas variables aumentaron en la misma dirección; es decir, cuando aumentó la motivación también se incrementó el desempeño laboral de los trabajadores. Por ello, según la interpretación del coeficiente de Pearson, el nivel de relación se clasificó como positivo moderado a alto.

Esto indica que a medida que mejora la motivación de los empleados, también tiende a mejorar su desempeño laboral y viceversa. Un valor de correlación de 0,80 sugiere que las dos variables tienen una relación directamente proporcional, es decir que a mayor motivación mejor desempeño laboral.

En el gráfico se observa una tendencia ascendente de los puntos, lo cual afirma que ambas variables se mueven en la misma dirección. Por lo tanto, se considera una correlación de Pearson ya que las variables fueron medidas numéricamente mediante puntuaciones y porcentajes, además de que la relación analizada es lineal.

4.3. Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación guardan estrecha relación con los hallazgos de estudios previos que abordan la conexión entre la motivación y el desempeño laboral en contextos institucionales similares. En primer lugar, la investigación de Del Pino Yépez y González Gómez (2023) sobre la gestión del

talento humano en el GAD Municipal del Cantón Paján destaca la importancia de contar con una administración eficaz del recurso humano para lograr un rendimiento laboral óptimo.

En dicho estudio, la ausencia de mecanismos adecuados de evaluación del desempeño y la deficiente gestión del personal influyeron negativamente en la productividad institucional. Este hallazgo se vincula directamente con la situación del GAD Municipal de San Miguel, donde también se identificaron áreas de mejora relacionadas con la implementación de estrategias de motivación y fortalecimiento del talento humano como condiciones necesarias para optimizar el desempeño del personal administrativo.

Por su parte, el estudio de Velásquez Mendoza (2022), que analiza la relación entre motivación laboral y desempeño en una institución pública del Perú, concluye que existe una correlación positiva entre ambos factores. En particular, la motivación intrínseca [relacionada con el sentido de autorrealización, la satisfacción con la remuneración y la percepción de seguridad en el trabajo] desempeña un papel determinante en el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores. Este resultado coincide con los hallazgos de la presente investigación, donde se evidencia que aquellos trabajadores del GAD San Miguel que se sienten valorados, escuchados y reconocidos tienden a mostrar un mayor nivel de cumplimiento de funciones, puntualidad, eficiencia y proactividad en sus labores administrativas.

En contraste, la investigación de García Jácome (2023) en la empresa Hidroagoyán revela una realidad donde la baja motivación de los empleados coexiste con un desempeño aceptable, aunque no exento de limitaciones. El estudio concluye que, si bien los trabajadores cumplían con sus funciones, la falta de estímulos,

oportunidades de desarrollo y un entorno motivacional favorable incidía negativamente en el potencial máximo del equipo. En el caso del GAD Municipal de San Miguel, también se identificaron indicios de esta problemática: existen colaboradores que, a pesar de cumplir sus tareas, manifiestan niveles de motivación reducidos, atribuibles a la escasa presencia de programas de desarrollo profesional, falta de reconocimiento institucional y limitadas oportunidades de crecimiento.

En conjunto, estos antecedentes permiten afirmar que la motivación actúa como un factor transversal e imprescindible para alcanzar altos niveles de desempeño laboral en las instituciones públicas. Las evidencias empíricas sugieren que, cuando la motivación está presente se generan condiciones más propicias para que los trabajadores desarrollen sus funciones con calidad, compromiso y eficiencia. Así mismo, cuando este factor es débil o se encuentra ausente, aunque el cumplimiento mínimo de tareas se mantenga, no se logra explotar el máximo potencial del personal.

En el contexto específico del Departamento Administrativo del GAD Municipal San Miguel, los resultados reflejan que la motivación es un eje clave en el funcionamiento de la entidad. Los trabajadores que perciben estímulos laborales adecuados (reconocimiento, estabilidad, oportunidades de capacitación, y un clima organizacional positivo) tienden a presentar niveles de desempeño superiores.

Por tanto, se ratifica que fortalecer la motivación del personal administrativo mediante políticas efectivas de gestión del talento humano es una necesidad urgente. Esta acción no solo impactará positivamente en el rendimiento laboral, sino que también contribuirá al logro de los objetivos organizacionales y a una mejora sustancial en la calidad del servicio público ofrecido a la ciudadanía.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación sobre motivación para el desempeño laboral en el personal del administrativo del Gobierno autónomo, descentralizado municipal San Miguel, provincia de Bolívar en el año 2025.

Se concluye lo siguiente:

Primero: El nivel de motivación del personal administrativo se ubica dentro del parámetro considerado como Bueno, dentro de una escala de insuficiente, malo, regular, bueno y muy bueno. Donde se puede determinar que los factores motivacionales de relación con superiores y reconocimiento de la capacitación tienen mayor significancia de la dimensión reconocimiento de logros.

Segundo: Con relación al desempeño laboral que se obtuvo mediante la evaluación 360 proporcionada por el departamento de talento humano de los 67 empleados del GAD Municipal de San Miguel se obtuvo un promedio de 79.31 ubicándolo en el parámetro de satisfactorio de una escala de: insuficiente, regular, satisfactorio, muy bueno y excelente. De acuerdo a su puntaje de evaluación se estableció dos grupos de empleados donde 27 empleados obtuvieron una puntuación de 82.1 ubicándose como satisfactorio, con una puntuación superior al promedio general y un segundo grupo de 40 empleados obtuvo un promedio general de evaluación de 77.43 ubicándose en la escala de Regular.

Tercero: La tabulación de las encuestas de los grupos uno (satisfactorio) y dos (regular) con relación a la variable motivación determinó que el grupo uno tiene un grado de motivación muy bueno y el grupo dos tiene un grado de motivación de bueno. Lo que significa que los empleados mas motivados catalogados según la escala de motivación de Muy Bueno tienen un puntaje promedio mayor de

evaluación del desempeño laboral; y los empleados que tienen un grado de motivación Bueno según la misma escala, tienen un puntaje promedio menor de evaluación.

Por lo tanto, se establece que existe una relación directa entre motivación y el desempeño laboral, ósea a mayor motivación mayor desempeño laboral.

Con los resultados obtenidos en la presente investigación se cumple tanto el objetivo general como los objetivos específicos planteados en la investigación.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos, se sugiere implementar una serie de acciones orientadas a fortalecer la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel, con el propósito de optimizar la eficiencia institucional y promover un clima de trabajo positivo y productivo.

En primer lugar, se recomienda establecer políticas permanentes de reconocimiento laboral, tanto individuales como grupales, que valoren el esfuerzo y los logros alcanzados por los servidores públicos. Estas acciones pueden materializarse a través de incentivos simbólicos, menciones honoríficas o reconocimientos públicos, los cuales generan sentido de pertenencia y elevan el compromiso con la institución. Asimismo, es fundamental garantizar que estos mecanismos sean equitativos, transparentes y estén alineados con los criterios de evaluación establecidos.

En segundo lugar, se sugiere fortalecer los programas de capacitación y desarrollo profesional. Los resultados evidenciaron que los servidores con mayor grado de motivación alcanzan mejores niveles de desempeño, por lo que invertir en la formación continua permitirá potenciar las competencias técnicas, administrativas y de liderazgo del personal. La creación de un plan anual de capacitación, basado en las necesidades detectadas en cada área, contribuirá significativamente al crecimiento profesional y a la satisfacción laboral.

Como tercera medida, se plantea mejorar la comunicación y las relaciones entre los empleados y sus superiores inmediatos, promoviendo un liderazgo participativo, empático y orientado a resultados. Los jefes deben asumir un rol activo como guías y facilitadores, fomentando el diálogo, la confianza y la retroalimentación

constructiva. La implementación de espacios de comunicación interna, reuniones periódicas o talleres de liderazgo contribuirán a fortalecer la cohesión del equipo y a reducir conflictos interpersonales.

Todas estas recomendaciones van encaminadas a elevar el nivel de motivación a un grado de muy bueno en todos los empleados administrativos del GAD municipal de San Miguel.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejo, L. A. (2025). *Comportamiento organizacional y competitividad laboral de los trabajadores permanentes de la Dirección Regional de Salud Moquegua, 2024*. <http://161.132.207.135/handle/20.500.12969/4403>: [Universidad Privada de Tacna].
- Alvarado, S. K. (2025). *Gestión de recompensas y la motivación de los trabajadores de Interbank Huánuco 2024*. <https://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/6024>: [Universidad de Huánuco].
- Álvarez, S. (2015). La autonomía personal y la autonomía relacional. *Análisis Filosófico (Revista de la Sociedad Argentina de Análisis Filosófico)*, Vol. XXXV, Núm. 1, 13-26 https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-96362015000100002&script=sci_arttext.
- Álvarez, V. E., & Balvin, J. L. (2025). *Análisis del impacto del bienestar laboral en la motivación de los empleados en una organización de sector logístico*. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/aaf42b09-7532-4402-bc24-13b5f360284b/content>: [Centro Universitario Bello (Antioquia)].
- Andrade, W. A., Martínez, J. A., Noguera, L. A., & Aguilar, G. I. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium plus 5 (1)*, 1-12 https://revistasacademicas.ucoj.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638.
- Aranda, L., Jiménez, M. Á., & Rodríguez, E. M. (2021). Análisis de las expectativas laborales del alumnado universitario. *Revista de Investigación Educativa*,

<https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/9518>.

Arreguín, L. M., & Macías, A. S. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *Revista San Gregorio*, 0(49), 1-14

<https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/2092>.

Bello, M. E. (2024). *La importancia de la motivación en la optimización del desempeño laboral y la productividad a través de estrategias de gestión del talento humano. Revisión sistemática.* <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7237>: [Politicenico Gracolombiano].

Bolado, C. U. (2024). *Estrategias motivacionales y su influencia en el comportamiento organizativo: análisis en el contexto laboral en Cantabria.* <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/34631>: [Universidad de Cantabria].

Cáceres, L. (2023). Bienestar laboral y su correlación con el compromiso organizacional. *Revista de Investigación en Salud, Universidad de Boyacá*, 94-111 <https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/challenge>.

Calicchio, S. (2023). *Abraham Maslow, de la jerarquía de necesidades a la autorrealización: Un viaje por la psicología humanista a través de la jerarquía de las necesidades, la motivación y el pleno desarrollo del potencial humano.*

- Campos, L. A., Sánchez, A. R., & Perez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios 10 (4)*, <https://www.proquest.com/openview/cde2e741e41f0da8770897b22f20fca7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4883000>.
- Carrasco, J., Asqui, A. I., & Gadway, A. D. (2023). Riesgos ergonómicos y su influencia en el desempeño laboral: Ergonomic risks and their influence on work performance. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4 (2), 230 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9586076>.
- Carretero, A. G., & Canessa, A. N. (2024). *Niveles de motivación laboral en los colaboradores de las aerolíneas internacionales que operan en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Callao 2023*. <https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/1488>: [San Ignacio de Loyola - Escuela ISIL].
- Castillo, L. M. (2022). *Importancia de la motivación de las resoluciones*. 289-304 <https://revistas.pj.gob.pe/revista/index.php/ropj/article/view/610>: Revista Oficial Del Poder Judicial, 14(18).
- Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revistas Espacios*, 41(14), 27-27 <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p27.pdf>.
- Codigo de Trabajo. (2020). *Codigo de Trabajo*. Quito: 22-jun.-2020.
- Codigo Organico de Organizacion territorial. (2019). *CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, COOTAD*. Quito: Ultima modificación: 31-dic.-2019.

- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct-2008*. Montecristi Manabi.
- Cortes, L., & Moraga, O. A. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas copelec*. <http://repopib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/1533>: [Universidad del Bio Bio].
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 1–15 https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417.
- Cuesta, A., Sabina, M. J., & Más, J. A. (2012). *Evaluación ergonómica de puestos de trabajo*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Dávila, C. J., & Bardales, J. M. (2020). Clima organizacional en el desempeño organizacional de las instituciones públicas. *Revista Científica de Educación*, 7(2), 1486-1500 <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1486>.
- Del Pino Yépez, G. M., & González Gómez, Á. M. (2023). *Talento humano y desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paján*. <https://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/392>: [Universidad Estatal del Sur de Manabí]. doi:<https://doi.org/10.46296/yc.v7i13.0354>
- Díaz, D. E. (2022). *Riesgos ergonómicos y desempeño laboral del personal administrativo de una Municipalidad Distrital de Chíncha, 2021*.

<https://repositorio.autonoma-de-ica.edu.pe/handle/20.500.14441/1764>:

[Universidad Autónoma de Ica].

Edward, D., & Ryan, y. R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.

Espinoza-Freire, E. E. (2025). La investigación cuantitativa: fundamentos, características y aplicaciones en las ciencias sociales. *Revista científica Sociedad & Tecnología*, 1286.

Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Mejía, J. R. (2020). Cultura organizacional: De las teorías comunicativas al enfoque sistémico-organizacional. *Revista de Comunicación*, 15(2), 1-18
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>.

Fuentes, R. E. (2020). *Relación entre las recompensas tangibles y la motivación laboral: una revisión de la literatura científica*.
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/24968>: [Universidad Privada del Norte, Perú].

García Jácome, J. V. (2023). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Empresa "Hidroagoyán"*. Ambato: [Universidad Técnica de Ambato].

Giraldo, M. A. (2023). *Motivación y satisfacción laboral: 10 claves para potenciar la productividad y el bienestar en el trabajo*.
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/62915/TFG-L3679.pdf?sequence=1>: [Universidad de Valladolid].

González, V. (2021). *Motivación extrínseca y satisfacción del cliente en la empresa Happyland*. Huánuco 2021.

<https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/7313>:

[Universidad Nacional Hermilio Valdizán].

Gorozabel, P. G. (2024). *La motivación laboral como herramienta de gestión en la empresa pública de agua del Cantón Manta, periodo 2020-2022*.

<https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6058>: [BS thesis. Jipijapa-Unesum].

Jurado, D. M., Pintado, R. N., & Cueva, H. L. (2023). Desarrollo profesional continuo de docentes para actividades en los Institutos Tecnológicos: una revisión literaria. *Revista Científica UISRAEL*, *10(1)*, 27-39

http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862023000100027&script=sci_arttext.

Ley Orgánica del Servicio Público. (2016). *Registro Oficial, Suplemento No. 294*. Quito.

Lopez, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio 8 (15)* , 25-36
<https://www.acuedi.org/ddata/410.pdf>.

Marulanda, K. P., & Cardozo, J. I. (2029). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Ean* *87*, 79-101
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602019000200079&script=sci_arttext.

Meléndez, C. A., González, P. C., Núñez, A. D., Castro, G. G., Martínez, C. L., & Ojeda, I. M. (2021). Condiciones de trabajo y estado de salud en conductores de transporte público. Revisión sistemática. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, *67(265)*, 278–297

https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465-546X2021000400278&script=sci_arttext.

Meléndez, J. S., & Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 4(2), 1510-1523 <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176>.

Ministerial, A. R. (n.d). NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO. Retrieved May 31, 2026.

Morales, K. M., & Mayerly, U. R. (2025). *Factores que influyen en el liderazgo como elemento fundamental en el crecimiento de La Farmacia La principal SA, distrito 1, en el periodo de noviembre 2024 a febrero 2025*. <https://repositorio.ucn.edu.ni/id/eprint/172/>: [Universidad Católica del Norte].

Müller, J. (2020). *Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador*. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/67219>: [Universidad de Granada].

Murillo, E. L., & Vértiz., J. T. (2024). *Retroalimentación en el desempeño laboral de los trabajadores del sector de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, 2023*. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/8a112389-0c71-4f0e-b1d0-39361fd86007>: [Universidad San Ignacio de Loyola].

Navarro, D. d., & Lavado, A. C. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review* 26, 112-132 <https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>.

- Ochoa, O. C. (2025). *Satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño de los colaboradores del Hospital Del Día Vista Para Todos, año 2024*.
<https://repositorio.upse.edu.ec/items/37eab72c-4580-4466-ba12-68abf3c176f7>: [Universidad Estatal Península de Santa Elena].
- Palacios, J. E., & Cuervo, N. F. (2020). *Motivación académica en tiempo de Covid-19, de estudiantes vinculados a universidades de Villavicencio: a partir de la teoría de Decy y Ryan*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/c874/908edf431d5d968f40e39fafd5c013fb8346.pdf>: [Villavicencio: Universidad Santo Tomás].
- Perales, R. S. (2024). *Relación laboral y el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Miguel, 2024*.
<https://repositorio.uancv.edu.pe/items/b6c68e8f-6f5b-45dc-9a94-a2fd3a544624>: [Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez].
- Pérez, J. R., Fernández, Y. F., Cordoví, L. B., Cabrera, Y. O., & Leyva, H. P. (2020). Rendimiento académico en estudiantes Vs factores que influyen en sus resultados: una relación a considerar. *Edumecentro 12 (4)* , 105-121
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-28742020000400105&script=sci_arttext&tlng=en.
- Puente, K. J., & Ronquillo, D. I. (2024). *Plan de carrera y la motivación en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre del cantón La Maná, 2023*. <https://repositorio.utc.edu.ec/items/7ea5a18f-4e7b-4ed2-908b-765ed7dc4a2c>: [Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)].

- Puma. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*.
<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141>, 50-59.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Estados Unidos.
- Ronquillo, M. B., Jínez, P. E., & Benavides, M. L. (2023). El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional* 8 (11),
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9252209>.
- Rubio, L. (2015). *Manual de ergonomía: aplicada a la prevención de riesgos laborales*. Difusora Larousse .
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American psychologist* 55 (1) , 68-78
https://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SpanishAmPsych.pdf.
- Sangurima, G. M. (2017). *Estudio ergonómico de la sobrecarga postural a los choferes profesionales del transporte público Tomebamba SA, Cuenca*.
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/76e99eb3-0d01-4759-b69d-e0ad6db6b431>: [Universidad de Cuenca].
- Torner, C. S. (2023). Clima ético benevolente y comportamiento creativo: el papel moderador secuencial de la autonomía laboral y de la motivación intrínseca en el sector eléctrico colombiano. *Contaduría y administración* 68 (2) ,
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422023000200109&script=sci_arttext.

- Torres, H. R. (2023). *Motivación y desempeño laboral en una Compañía de Bomberos de la ciudad de Huaraz, año 2023*.
<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/9235134>:
[Universidad César Vallejo].
- Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial.
- Velasquez Mendoza, V. (2022). *Relación de la motivación laboral con el desempeño laboral de los colaboradores del área de administración en una institución del estado, sede Callao – 2021*. Lima – Perú
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16198/Velasquez_Relacion-motivaci%C3%B3n-desempe%C3%B1o-laboral-area-administraci%C3%B3n-sede-Callao.pdf?sequence=1: [Universidad de Lima].
- Zuñiga, N. C., Castillo, M. M., García, N. A., & Rodríguez, J. S. (2022). Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. *Revista Española de Salud Pública*, e202104057., 95
<https://www.scielosp.org/article/resp/2021.v95/e202104057/es/>.

ANEXOS

- **Cronograma (Gantt)**

Actividad	Semana 1 Oct	Semana 2 Oct	Semana 3 Oct	Semana 4 Oct	Semana 1 Nov	Semana 2 Nov	Semana 3 Nov	Semana 4 Nov
Aplicación de encuestas (33 servidores)	X	X						
Aplicación de la entrevista (Director)		X	X					
Procesamiento: Tabulación de datos (Encuestas)			X	X				
Procesamiento: Análisis de contenido (Entrevista)				X	X			
Redacción de resultados (Encuestas)					X	X	X	
Redacción de resultados (Entrevista)						X	X	X
Discusión de resultados							X	X
Elaboración de resultados finales								X

- **Presupuesto Ejecutado**

Concepto	Detalle / Justificación	Costo estimado (USD)
Internet	Conectividad durante los meses de octubre y noviembre 2025 (2 meses)	20,00
Energía eléctrica	Consumo adicional por el uso de equipos (2 meses)	15,00
Copias e impresiones	Documentos de trabajo, cuestionarios y guías de entrevista	10,00
Papelería	Útiles menores: esferos, carpetas, hojas	8,00
Pasajes / movilización	Traslados para la aplicación de encuestas y entrevista en la Dirección Distrital	25,00
Comunicación / llamadas	Coordinación con participantes	5,00
Imprevistos	Gastos menores no previstos (recargas, copias adicionales)	10,00
Total		\$93,00

- **Instrumentos de recopilación de datos (cuestionario, guion entrevista, ficha de observación, entre otros**



UNIVERSIDAD ESTADAL DE BOLÍVAR
EXTENSIÓN SAN MIGUEL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
CARRERA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Introducción

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información sobre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del Departamento Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel, Provincia de Bolívar, en el año 2025. Todas sus respuestas son confidenciales y se utilizarán exclusivamente con fines de investigación.

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su entorno laboral. Por favor, indique su nivel de acuerdo marcando con una "X" la opción que mejor represente su opinión.

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-------------------------------------	-----------------------	--	-----------------	-------------------------------

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	Reconocimiento y Recompensas					
	Reconocimiento de Logros					
	¿Mi jefe/a reconoce abiertamente mis contribuciones al equipo o departamento?					
	¿Recibo retroalimentación positiva cuando cumpla o supere mis metas laborales?					
	Compensación Económica					
	¿Mi salario es justo en comparación con las responsabilidades de mi puesto?					
	¿La institución cumple con pagos adicionales (ej: ¿horas extras, bonos) según lo establecido por la ley?					
	Incentivos y Bonificaciones					
	¿Recibo beneficios no monetarios (ej: ¿días libres, capacitaciones pagadas) como reconocimiento por mi trabajo?					
	¿Las bonificaciones económicas se asignan de manera transparente y equitativa?					
	Crecimiento Profesional					
	Oportunidades de Capacitación					
	¿La institución me brinda acceso a cursos o talleres para mejorar mis habilidades?					
	¿Las capacitaciones están alineadas con las necesidades reales de mi puesto?					
	Oportunidades de Ascenso					
	¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador?					
	¿Mi jefe/a adapta su estilo de supervisión según las necesidades del equipo?					
	Autonomía en el Trabajo					
	¿Puedo proponer ideas o métodos innovadores en mi área sin restricciones excesivas?					
	¿Mi jefe/a confía en mi capacidad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo?					

	Relación con Superiores					
	Comunicación con Supervisores					
	¿Mi jefe/a se comunica con claridad y respeto al asignar tareas o explicar objetivos?					
	¿Puedo expresar mis inquietudes laborales a mi supervisor/a sin temor a represalias?					
	Estilo de Liderazgo					
	¿Mi jefe/a fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador?					
	¿El liderazgo de mi supervisor/a se basa en el respeto y la confianza mutua?					
	Confianza Mutua					
	¿Mi superior demuestra confianza en mi capacidad para realizar mis tareas sin supervisión excesiva?					
	¿Siento que existe un ambiente de confianza y respeto mutuo entre mi jefe y yo?					

- Fotos evidencia



