

Incidencia de la motivación laboral en el desempeño del personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo, 2024

Impact of work motivation on the performance of administrative staff at the Technical University of Babahoyo, 2024

Colina Aldaz Carmen Karina ¹[\[0009-0001-3479-8757\]](https://doi.org/10.55204/trc.v6i1.e570), Álava Briones Lucia Yadira ²[\[0009-0005-3949-8955\]](https://doi.org/10.55204/trc.v6i1.e570),

Pérez de Armas Marle ³[\[0000-0002-7162-2304\]](https://doi.org/10.55204/trc.v6i1.e570) & Chang Fong Fuy Wah ⁴[\[0009-0003-7632-7974\]](https://doi.org/10.55204/trc.v6i1.e570)

¹⁻⁴ Universidad Bolivariana de Ecuador. Maestría en Administración y Dirección de Empresas.
Vía Durán–Yaguachi, km. 5 ½, Durán, Ecuador. CP EC092301. Guayas – Durán - Ecuador.

¹ckcolinaa@ube.edu.ec ²lyalavab@ube.edu.ec ³mperezd@ube.edu.ec ⁴fwchangf@ube.edu.ec

CITA EN APA:

Colina Aldaz, C. K., Álava Briones, L. Y., Pérez de Armas, M., & Chang Fong, F. W. (2026). Incidencia de la motivación laboral en el desempeño del personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo, 2024. *Tesla Revista Científica*, 6(1). <https://doi.org/10.55204/trc.v6i1.e570>

Recibido: 25-10-2025
Aceptado: 04-12-2025
Publicado: 15-01-2026

TESLA
Revista Científica
ISSN: 2796-9320



Los contenidos de este artículo están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras. The contents of this article are under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. The authors retain the moral and patrimonial rights of their works.

Resumen: La motivación laboral constituye un factor relevante en la gestión del talento humano en instituciones públicas de educación superior, donde el desempeño administrativo es clave para el funcionamiento organizacional. El objetivo del estudio fue analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo durante el año 2024. Se desarrolló un estudio cuantitativo, de alcance correlacional, con diseño no experimental y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 108 colaboradores administrativos, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario estructurado para medir motivación y satisfacción laboral, complementado con registros administrativos de evaluación del desempeño institucional. El análisis incluyó estadística descriptiva y correlaciones de Spearman. Los resultados evidenciaron niveles medios y altos de motivación y satisfacción laboral, así como una alta coherencia interna entre las dimensiones evaluadas; sin embargo, no se identificó una relación estadísticamente significativa entre la motivación laboral y el desempeño institucional. Se concluye que la motivación laboral se asocia principalmente en las percepciones y el entorno organizacional del personal administrativo, sin traducirse de manera directa en los indicadores institucionales de desempeño.

Palabras Clave: motivación laboral; satisfacción laboral; desempeño institucional; personal administrativo; educación superior.

Abstract: Work motivation is a relevant factor in human talent management in public higher education institutions, where administrative performance is essential for organizational functioning. The aim of this study was to analyze the relationship between work motivation and the performance of administrative staff at the Technical University of Babahoyo during 2024. A quantitative study with a correlational scope, non-experimental design, and cross-sectional approach was conducted. The sample consisted of 108 administrative employees selected through non-probabilistic convenience sampling. Data collection was carried out using a structured questionnaire to measure work motivation and job satisfaction, complemented by institutional administrative records of performance evaluation. Data analysis included descriptive statistics and Spearman correlation analysis. The results showed medium to high levels of work motivation and job satisfaction, as well as strong internal coherence among the evaluated dimensions; however, no statistically significant relationship was found between work motivation and institutional performance. It is concluded that work motivation is mainly associated with the perceptions and organizational environment of administrative staff, without directly translating into institutional performance indicators.

Keywords: work motivation; job satisfaction; institutional performance; administrative staff; higher education.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones enfrentan entornos cada vez más complejos, donde la motivación y el desempeño laboral se constituyen en factores determinantes para alcanzar la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad institucional. Según Pashanasi Amasifuen et al., (2021). el desempeño laboral está directamente vinculado con la motivación del personal, ya que los trabajadores motivados no solo alcanzan mejores resultados, sino que también muestran mayor compromiso, adaptabilidad y calidad en su trabajo.

El factor humano se ha consolidado como el principal activo de toda organización, razón por la cual las empresas y entidades públicas deben priorizar la gestión de la motivación laboral como estrategia de desarrollo y competitividad. En este sentido, Pashanasi Amasifuen et al., (2021), sostienen que las instituciones exitosas son aquellas que reconocen el valor del talento humano y promueven políticas orientadas al bienestar, la capacitación y la participación del personal, logrando así mejorar su desempeño y sentido de pertenencia.

En el ámbito de la educación superior, la relación entre motivación y desempeño laboral cobra especial relevancia. Estudios como el de Ruiz, Salazar Gómez y Valdivia Rivera (2023) evidencian una correlación positiva y significativa entre la motivación laboral y el desempeño en trabajadores, en escenarios de alta demanda y presión institucional, la motivación tiende a fluctuar en función de factores como la carga laboral, la disponibilidad de recursos, el apoyo institucional y el clima emocional, lo que repercute directamente en el rendimiento y la estabilidad del personal. Estos autores confirman que la motivación constituye un componente crítico del comportamiento laboral, pues facilita la disposición para asumir responsabilidades, mejorar la productividad y contribuir al logro de los objetivos organizacionales, incluso en sectores particularmente exigentes como el de la salud. De manera similar, Mejía (2023) demostró que la percepción de un clima organizacional favorable fortalece la motivación interna de los empleados, lo que repercute directamente en su desempeño, productividad y compromiso con la organización.

En un contexto regional más amplio, Oróstegui Meléndrez y Dávila Mena (2021) analizaron instituciones de educación superior en varios países latinoamericanos, concluyendo que la falta de incentivos, la escasa valoración institucional y la ausencia de apoyo emocional son las principales causas de desmotivación y bajo rendimiento. Sin embargo, en países como Argentina, Brasil y México, políticas institucionales más sólidas en reconocimiento y desarrollo profesional han generado niveles superiores de motivación y desempeño.

Finalmente, Arias-Méndez (2022) subraya que la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño constituyen constructos interrelacionados, en la medida en que cuando las instituciones fomentan el bienestar y la autorrealización de sus empleados, estos tienden a mostrar un desempeño superior y a contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En síntesis, la literatura coincide en que la motivación laboral actúa como un motor esencial del desempeño, configurándose ambos factores como

pilares fundamentales para el éxito de las organizaciones modernas, especialmente en el ámbito educativo y del sector público.

Bajo esta perspectiva, la Teoría Bifactorial de Herzberg aporta un marco explicativo relevante para comprender la relación entre motivación y satisfacción laboral. Desde este enfoque, la satisfacción laboral se concibe como la respuesta actitudinal del trabajador frente a los factores higiénicos y motivacionales presentes en su entorno de trabajo, los cuales influyen en su disposición, compromiso y conducta laboral. Los factores higiénicos se relacionan con las condiciones externas del puesto y permiten reducir los niveles de insatisfacción, mientras que los factores motivacionales se vinculan con el contenido del trabajo y favorecen el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo personal, elementos que fortalecen el comportamiento motivado en el ámbito organizacional (Reyes, Salgado y Jannet, 2021).

En coherencia con este marco teórico, la satisfacción laboral no se entiende como un constructo aislado, sino como una manifestación observable del estado motivacional del trabajador, en tanto refleja la valoración subjetiva que este realiza sobre los estímulos organizacionales que inciden en su desempeño. En consecuencia, diversos estudios han abordado la motivación laboral a partir de la evaluación de la satisfacción frente a factores higiénicos y motivadores, asumiendo esta última como una aproximación empírica válida para inferir niveles de motivación laboral en contextos institucionales comparables (Salazar-Párraga y Bello-Sabando, 2021). En el presente estudio, la motivación laboral se operacionaliza mediante dimensiones de satisfacción laboral y organizacional.

En el ámbito institucional, la experiencia de los servidores públicos ecuatorianos evidencia que la motivación laboral no depende únicamente de las políticas nacionales, sino también de las dinámicas internas que se desarrollan en cada entidad. Diversos análisis del servicio civil han señalado que la ausencia de incentivos no monetarios, el escaso reconocimiento y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional generan sentimientos de estancamiento que repercuten en el compromiso y en la calidad del desempeño (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014). En esta línea, Vaca Rivas (2017) identifica que los servidores públicos valoran especialmente la afiliación, el logro y el reconocimiento, factores que fortalecen su entusiasmo y disposición para alcanzar los objetivos institucionales. Asimismo, datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2020) muestran que la satisfacción laboral presenta variaciones significativas entre instituciones cuando existen brechas en la comunicación interna, condiciones de trabajo poco favorables o prácticas inadecuadas de gestión del talento humano.

En el caso de las instituciones de educación superior (IES), investigaciones recientes realizadas en el contexto ecuatoriano refuerzan estas tendencias. Pashanasi Amasifuen et al., (2021). en un estudio aplicado a personal administrativo de una universidad pública del país, evidencian que la percepción del clima organizacional se asocia directamente con el nivel de satisfacción laboral y con la forma en que los trabajadores evalúan la gestión institucional. Según los autores, dimensiones como la comunicación, el

liderazgo, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento influyen de manera significativa en la valoración que el personal otorga a su ambiente de trabajo. De hecho, el estudio señala que una gestión universitaria que no atiende estas áreas tiende a generar desmotivación, disminución de la productividad y mayores niveles de rotación.

De manera complementaria, Moreira Moreira (2018) demuestra que en IES públicas ecuatorianas el clima laboral constituye un predictor relevante del compromiso organizacional, la productividad y la estabilidad emocional del personal. Al igual que en el estudio de Pashanasi Amasifuen et al., (2021), se destaca el papel del liderazgo institucional y de los canales efectivos de comunicación como elementos centrales para promover un desempeño satisfactorio. Estos hallazgos se alinean con los reportes nacionales que identifican la sobrecarga de tareas, la falta de retroalimentación y la ausencia de oportunidades reales de desarrollo como factores que pueden debilitar la motivación y el rendimiento del personal cuando no son gestionados adecuadamente (Paredes Moncada, 2025).

Bajo esta perspectiva, el clima organizacional y las estrategias de reconocimiento del personal se consolidan como factores decisivos que pueden potenciar o limitar el desempeño laboral en el sector público ecuatoriano. En la provincia de Los Ríos, las instituciones de educación superior públicas enfrentan el desafío de fortalecer la motivación de sus equipos y fomentar entornos organizacionales saludables, especialmente en un contexto donde la carga administrativa, la burocracia y las restricciones presupuestarias pueden afectar la moral del personal. En este sentido, dichas instituciones tienen la responsabilidad de implementar prácticas de gestión que promuevan el bienestar del talento humano, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia institucional, pilares esenciales para garantizar la eficiencia y sostenibilidad de la gestión universitaria (Salazar Raymond & Gutiérrez Northía, 2016; Pashanasi Amasifuen et al., 2021).

Dentro de este panorama, la Universidad Técnica de Babahoyo (UTB) se erige como una institución clave en el desarrollo educativo de la provincia de Los Ríos. Creada oficialmente el 5 de octubre de 1971, su sede principal se encuentra en el cantón Babahoyo, con una extensión universitaria en la ciudad de Quevedo, orientada a ampliar la cobertura educativa y fortalecer la oferta académica institucional (Universidad Técnica de Babahoyo, s. f.). Actualmente, la UTB está organizada en cuatro facultades y una extensión universitaria, desde las cuales se ofertan veinticinco carreras presenciales. Además, impulsa programas en modalidad virtual, en coherencia con las tendencias de digitalización de la educación superior.

En este contexto organizacional, el personal administrativo cumple un papel esencial en el funcionamiento académico y operativo de las diferentes facultades. Su labor sostiene los procesos que permiten la ejecución de las actividades docentes, investigativas y de vinculación con la sociedad. Como señalan Moreno-Cuadrado y Liccioni (2024), este grupo de trabajadores constituye un eje estratégico para alcanzar los objetivos institucionales y atender las necesidades de la comunidad universitaria. Por ello,

factores como el reconocimiento, el clima laboral y las oportunidades de desarrollo profesional influyen directamente en su desempeño y compromiso.

En las instituciones de educación superior, la motivación laboral representa un componente esencial para garantizar el compromiso, la eficiencia y el bienestar de los trabajadores. En el personal administrativo, este factor adquiere una importancia particular, ya que su desempeño incide directamente en el funcionamiento interno, la calidad de los servicios y la satisfacción de la comunidad universitaria. La falta de motivación puede reflejarse en una disminución del rendimiento, actitudes de desinterés y un deterioro del clima laboral.

Según Barahona Maldonado (2023), la motivación laboral influye significativamente en el desempeño del personal administrativo, impactando su productividad, sentido de pertenencia y compromiso con la organización. De igual modo, Flores Díaz (2015) evidenció que la capacitación y el desarrollo profesional están estrechamente vinculados con la motivación laboral, incrementando la confianza y disposición al trabajo. Alcívar Muñoz (2023) sostiene que la motivación está fuertemente condicionada por el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento organizacional, mientras que Bermúdez Tacunga (2021) subraya la influencia del bienestar emocional y la satisfacción con el entorno laboral en la calidad del desempeño.

En el caso específico de la UTB, se han identificado indicios preliminares de problemas relacionados con la motivación laboral y su posible impacto en el rendimiento del personal administrativo. Estas observaciones provienen de percepciones informales entre colaboradores, quienes refieren actitudes pasivas, disminución de la iniciativa, bajo rendimiento e incluso episodios de ausentismo ocasional. Aunque la universidad ha realizado esfuerzos para fortalecer la gestión interna, aún no dispone de una evaluación sistematizada que determine cómo los niveles de motivación inciden en el desempeño laboral ni qué factores organizacionales los condicionan.

Esta ausencia de diagnóstico formal pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un estudio que aporte evidencia empírica para la toma de decisiones estratégicas y el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Babahoyo. En este sentido, la presente investigación se orienta a determinar la correlación entre la motivación laboral y el desempeño del personal administrativo, un tema de especial relevancia para la eficiencia institucional y la calidad del servicio educativo. La investigación resulta pertinente y necesaria, ya que aborda la relación entre dos variables esenciales en el ámbito de la gestión organizacional. Desde el plano teórico, contribuirá a ampliar el conocimiento sobre los factores que influyen en la conducta laboral en instituciones públicas de educación superior. En el aspecto metodológico, permitirá aplicar herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa que faciliten la identificación de patrones y relaciones entre las variables analizadas. Finalmente, en el plano práctico, sus resultados orientarán a las autoridades universitarias en la toma de decisiones informadas sobre la gestión del talento humano, favoreciendo un mejor clima laboral, mayor productividad y un compromiso institucional más sólido.

2. METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2018), este enfoque se caracteriza por la recolección y el análisis de datos numéricos con el propósito de establecer patrones, relaciones o causas entre variables previamente definidas. Enmarcado en el paradigma positivista, que busca explicar los fenómenos a partir de la observación objetiva y la medición sistemática. Este enfoque resulta pertinente, dado que el estudio pretende determinar la relación existente entre la motivación laboral y el desempeño del personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Según Hernández-Sampieri et al. (2018), los estudios cuantitativos pueden asumir distintos niveles de alcance dependiendo de sus objetivos. En este caso, la investigación tiene un alcance correlacional, ya que busca identificar el grado de asociación entre las dos variables sin manipularlas directamente. Este tipo de estudio permite conocer si los niveles de motivación laboral están relacionados con el desempeño del personal administrativo y en qué medida se presenta dicha relación.

El diseño de investigación es no experimental y de corte transversal. Es no experimental porque las variables se observan tal y como se presentan en su contexto natural, sin intervención o manipulación por parte del investigador. Asimismo, es transversal porque los datos se recolectan en un solo momento temporal, ofreciendo una “fotografía” del estado actual de la motivación y el desempeño laboral (Hernández-Sampieri et al., 2018). El estudio es además de tipo aplicado, al orientarse a la búsqueda de soluciones prácticas que contribuyan al fortalecimiento del entorno laboral del personal administrativo.

La población estuvo conformada por los 150 empleados administrativos de la Universidad Técnica de Babahoyo, entre personal de planta, contratado y ocasional. Conforme al cálculo estadístico para poblaciones finitas, y considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, se determinó una muestra de 108 participantes. La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, en atención a la disponibilidad y accesibilidad de los participantes durante el proceso de recolección de datos.

La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario propuesto por Chiang et al., (2010) reconocido por su sólido respaldo teórico y sus adecuadas propiedades psicométricas de validez y confiabilidad. Este instrumento fue diseñado para evaluar factores psicosociales vinculados con la satisfacción y el desempeño laboral en contextos organizacionales tanto públicos como privados. Su estructura, validada originalmente en Chile, ha demostrado consistencia y pertinencia en diversos estudios en América Latina, lo que respalda su aplicación en investigaciones orientadas al análisis de la motivación laboral y el clima organizacional. En concordancia con ello, investigaciones recientes en instituciones de educación superior ecuatorianas han empleado dicha herramienta (cuestionario) para medir satisfacción y desempeño laboral, destacando su utilidad práctica y su

adecuada distribución de dimensiones e ítems, lo que reafirma la pertinencia de su aplicación en el presente estudio desarrollado en la Universidad Técnica de Babahoyo (Fernández Miele & Ruíz Vélez, 2022).

El cuestionario consta de 51 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: (1) evaluación del desempeño, (2) satisfacción laboral, (3) satisfacción con su unidad de trabajo y (4) satisfacción general con la organización. Los ítems se responden mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, que refleja el grado de acuerdo/desacuerdo y nivel de satisfacción frente a las afirmaciones planteadas. El instrumento cuenta con validación previa y adecuados niveles de confiabilidad reportados en estudios anteriores, con coeficientes alfa de Cronbach entre 0,85 y 0,95. Las dimensiones de satisfacción laboral evaluadas en el cuestionario fueron empleadas como indicadores operativos de la motivación laboral, conforme al enfoque teórico adoptado. Dado que el cuestionario fue aplicado sin modificaciones estructurales, no se realizó una nueva estimación de confiabilidad en el presente estudio, siguiendo criterios metodológicos ampliamente aceptados para investigaciones correlacionales.

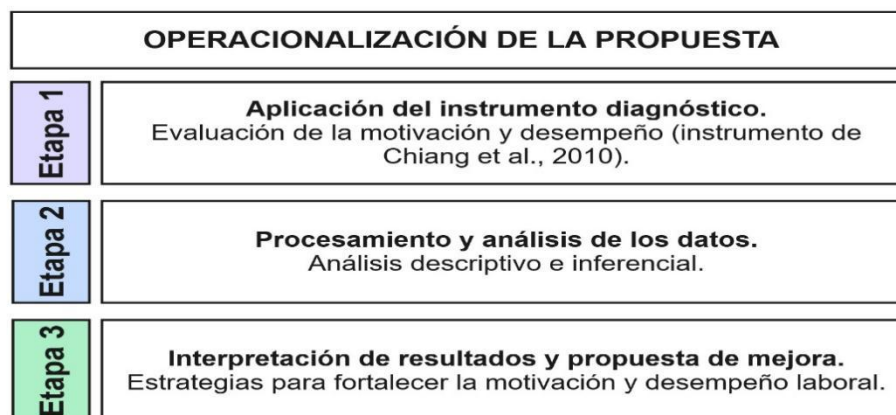
En el trabajo se aplicaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Entre los métodos teóricos se utilizaron el analítico-sintético y el inductivo-deductivo, los cuales permitieron una comprensión integral del fenómeno de estudio. En la etapa empírica, la aplicación de encuestas facilitó la recopilación de información directa del personal administrativo respecto a la motivación y satisfacción laboral. En el componente estadístico, se emplearon procedimientos de estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar) para caracterizar las dimensiones evaluadas, y estadística inferencial mediante el coeficiente de correlación de Spearman, aplicado a partir del emparejamiento de los resultados del cuestionario con las evaluaciones de desempeño institucional correspondientes a los mismos colaboradores. Este análisis permitió explorar la relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal administrativo.

Esta metodología, sustentada en los principios de Hernández-Sampieri et al. (2018), garantiza un proceso sistemático, riguroso y coherente, que permite obtener resultados válidos y confiables sobre la relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo.

La aplicación del instrumento se realizó con apego a los principios éticos de la investigación, garantizando la voluntariedad, confidencialidad y uso académico de la información. Tras informar a los participantes sobre el objetivo del estudio y obtener su consentimiento, se procedió a la recolección de datos. Las acciones desarrolladas en este proceso se organizan y describen de acuerdo con lo que se presenta en la Figura 1. estructurándose en tres fases operativas que orientaron la aplicación del instrumento y el logro de los objetivos planteados.

Figura 1

Proceso de operacionalización de la propuesta de investigación.



Etapa 1. Aplicación del instrumento diagnóstico: En esta etapa se aplicó el cuestionario al personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo. La aplicación se desarrolló en las distintas dependencias institucionales, específicamente en las áreas Administrativa, Financiera, Talento Humano, Académica y de Servicios, durante jornadas laborales coordinadas previamente con las autoridades correspondientes. El proceso se ejecutó garantizando la confidencialidad de la información y la protección de la identidad de los participantes, mediante la codificación de los datos para su posterior análisis estadístico, con el fin de obtener información veraz y asegurar la validez de los resultados.

Etapa 2. Procesamiento y análisis de los datos: Una vez recolectada la información del cuestionario, se procedió a la codificación, tabulación y procesamiento estadístico de las respuestas obtenidas. De manera complementaria, en esta etapa se incorporaron las evaluaciones de desempeño institucional correspondientes a los mismos colaboradores que participaron en el estudio, las cuales forman parte de los registros administrativos internos de la Universidad Técnica de Babahoyo. La integración de ambas fuentes permitió el emparejamiento individual de los datos, posibilitando un análisis conjunto de las percepciones de satisfacción y motivación laboral con los resultados de la evaluación institucional del desempeño. En esta fase se aplicaron técnicas de estadística descriptiva para caracterizar cada dimensión del instrumento y, posteriormente, estadística inferencial mediante el coeficiente de correlación de Spearman, con el fin de explorar la relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal administrativo. Esta etapa permitió responder al segundo objetivo específico del estudio.

Etapa 3. Interpretación de resultados y propuesta de mejora: En esta fase se realizó la interpretación de los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico, contrastándolos con referentes teóricos y antecedentes investigativos relacionados con la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño organizacional. A partir de dicha interpretación, se formularon propuestas de mejora orientadas a fortalecer

las condiciones organizacionales y el entorno laboral del personal administrativo, en coherencia con los hallazgos del estudio.

3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

En la Tabla 1 se presentan las principales características sociodemográficas y laborales de la muestra estudiada, conformada por 108 servidores administrativos de la Universidad Técnica de Babahoyo. En relación con el sexo, se observa una mayor participación del género masculino (59%, $n = 64$), frente al femenino (41%, $n = 44$). Respecto a la edad, el grupo predominante corresponde al rango de 36 a 45 años (46%), seguido por el intervalo de 46 a 55 años (28%), lo que evidencia una población laboral mayoritariamente adulta y en etapa activa de desarrollo profesional.

En cuanto al área de trabajo, la mayor parte de los participantes pertenece al área administrativa (91%), mientras que los sectores académicos y de talento humano registran una participación menor (5% cada uno). De manera consistente, el rol que desempeña la mayoría del personal corresponde al nivel administrativo (81%), seguido por cargos directivos (9%), profesionales y técnicos (5% respectivamente). Finalmente, en relación con la antigüedad institucional, se identifica que un porcentaje significativo de los participantes cuenta con más de 15 años de servicio en la universidad (60%), lo que refleja una alta permanencia y experiencia acumulada dentro de la institución.

Tabla 1

Caracterización de la muestra en estudio.

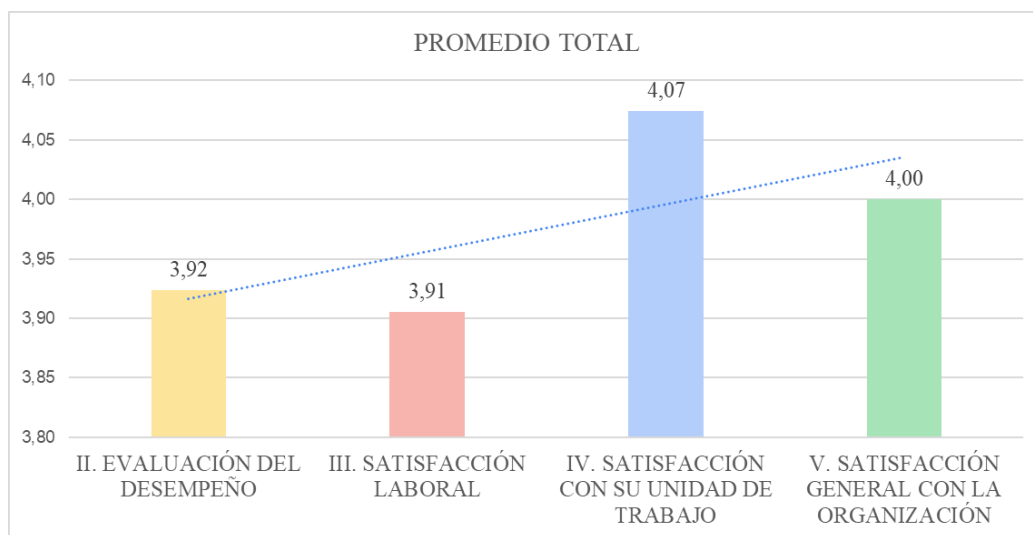
Indicadores	Categorías	Resultados	Resultados (%)
Sexo	Femenino	44	41%
	Masculino	64	59%
Edad	26–35 años	13	12%
	36–45 años	50	46%
	46–55 años	30	28%
	56 años o más	15	14%
Área de trabajo	Académica	5	5%
	Administrativa	98	91%
	Talento Humano	5	5%
Rol que desempeña en UTB	Administrativo	88	81%
	Director	10	9%
	Profesional	5	5%
	Técnico	5	5%
Años de trabajo en UTB	11–15 años	20	19%
	1–5 años	9	8%
	6–10 años	10	9%
	Más de 15 años	65	60%
	Menos de 1 año	4	4%

Nota. Para el análisis, las áreas Financiera y Servicios se integraron dentro de la categoría ‘Administrativa’ por corresponder a unidades administrativas.

En la Figura 2 se presentan los promedios generales obtenidos en las cuatro dimensiones evaluadas, los cuales se interpretan a partir de una escala tipo Likert de cinco puntos, donde valores cercanos a 1 indican niveles bajos de satisfacción y valores próximos a 5 reflejan niveles altos. Para facilitar la comprensión de los resultados, los promedios fueron clasificados en niveles de satisfacción baja, media y alta, considerando los siguientes rangos: puntuaciones inferiores a 3,0 corresponden a un nivel bajo; valores entre 3,0 y 3,99 a un nivel medio; y puntuaciones iguales o superiores a 4,0 a un nivel alto.

Figura 2

Promedio general por dimensión del cuestionario aplicado.



Bajo este criterio, los resultados evidencian una tendencia global favorable, caracterizada por niveles de satisfacción medios y altos. Las valoraciones más elevadas se observan en la satisfacción con la unidad de trabajo y en la satisfacción general con la organización, cuyos promedios iguales o superiores a 4,0 permiten clasificarlas en un nivel alto, lo que sugiere percepciones positivas respecto al entorno inmediato de trabajo y a la valoración institucional. En contraste, la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral presentan promedios cercanos a 3,9, ubicándose en un nivel medio, lo que indica percepciones favorables, aunque susceptibles de fortalecimiento mediante acciones orientadas al reconocimiento, la retroalimentación y el desarrollo del personal.

De manera complementaria, la Tabla 2 muestra los estadísticos descriptivos asociados a la variabilidad de las respuestas, evidenciando desviaciones estándar reducidas en todas las dimensiones, lo que indica una percepción relativamente homogénea entre los participantes. En conjunto, estos resultados reflejan que, en términos agregados, la percepción del personal administrativo respecto a su entorno laboral y a la

organización es mayoritariamente positiva, especialmente en relación con las dinámicas internas de trabajo y la valoración institucional.

Tabla 2

Resultados descriptivos por dimensión del cuestionario aplicado.

DIMENSIONES	DESVIACIÓN ESTANDAR	NIVEL DE SATISFACCIÓN
II. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0,40	Media
III. SATISFACCIÓN LABORAL	0,15	Media
IV. SATISFACCIÓN CON SU UNIDAD DE TRABAJO	0,12	Alta
V. SATISFACCIÓN GENERAL CON LA ORGANIZACIÓN	0,27	Alta

Adicionalmente, el cuestionario incluyó una pregunta abierta relacionada con la periodicidad de la evaluación del desempeño, cuyos resultados muestran que la mayoría de los participantes indicó que este proceso se realiza una vez al año (91,7%, n = 99), lo que evidencia una percepción homogénea respecto a la aplicación de este mecanismo institucional. En conjunto, los resultados descriptivos evidencian una valoración mayoritariamente positiva del entorno laboral por parte del personal administrativo, con percepciones relativamente homogéneas entre las dimensiones evaluadas y con diferencias moderadas que permiten identificar áreas específicas de fortalecimiento.

Con el propósito de complementar y profundizar el análisis de los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado al personal administrativo, se realizó un análisis documental de las evaluaciones de desempeño institucional correspondientes a los mismos colaboradores que participaron en el estudio. Estas evaluaciones forman parte de los registros administrativos internos de la Universidad Técnica de Babahoyo y se encuentran organizadas según el área de trabajo de los colaboradores.

Es importante precisar que las evaluaciones de desempeño consideradas en el presente estudio corresponden exclusivamente a los 108 colaboradores que conforman la muestra del cuestionario, lo que permitió el emparejamiento individual de la información proveniente de ambas fuentes. En este sentido, las evaluaciones institucionales no constituyen una muestra adicional, sino un conjunto de datos complementarios asociados a la misma muestra del estudio, lo que habilita su utilización en el análisis inferencial.

En la Tabla 3 se presenta la distribución de las evaluaciones de desempeño institucional correspondientes a los colaboradores que conforman la muestra del estudio (n = 108), organizadas según el área de trabajo. Esta información permite evidenciar la cobertura del sistema de evaluación del desempeño en las distintas áreas de la universidad y su aplicación de manera transversal en el nivel administrativo, sin constituir una fuente de datos independiente del estudio.

Tabla 3

Evaluaciones de desempeño institucional revisadas.

Tipo de unidad institucional	Evaluaciones revisadas
Académicas	5
Administrativas	98
Talento Humano	5
Total	108

De manera general, la información derivada de las evaluaciones institucionales correspondientes a la muestra analizada evidencia un nivel de desempeño institucional ubicado en rangos medio y medio-alto, de acuerdo con el puntaje global obtenido en los indicadores clave de desempeño (KPIs) definidos por la institución, evaluados en una escala interna de carácter ordinal. Estos resultados reflejan niveles de cumplimiento aceptables en las áreas de trabajo consideradas. Asimismo, el análisis del puntaje agregado de desempeño permite identificar la existencia de márgenes relevantes de mejora en el desempeño del personal administrativo, lo que refuerza la pertinencia del presente estudio y sustenta el análisis de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño institucional.

Así, una vez confirmado mediante el cruzamiento de la información que anteriormente se explicó, se procede al análisis de la relación estadística entre las dimensiones evaluadas de la satisfacción laboral (evaluación del desempeño percibido, satisfacción laboral, satisfacción con la unidad de trabajo y satisfacción general con la organización y el desempeño institucional) y el desempeño laboral; para ello se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman. Este estadístico resulta adecuado para el análisis de variables ordinales derivadas de escalas tipo Likert y para distribuciones que no cumplen necesariamente con el supuesto de normalidad. En la Tabla 4 se presenta la matriz de correlaciones obtenida a partir de la muestra analizada ($n = 108$).

Tabla 4

Matriz de correlaciones de Spearman entre las dimensiones evaluadas.

Dimensiones	Evaluación del desempeño percibido	Satisfacción laboral	Satisfacción con la unidad de trabajo	Satisfacción general con la organización	Desempeño institucional
Evaluación del desempeño percibido	—				
Satisfacción laboral	0.842***	—			
Satisfacción con la unidad de trabajo	0.578***	0.824***	—		
Satisfacción general con la organización	0.783***	0.918***	0.784***	—	

Desempeño institucional	-0.061	-0.076	-0.062	-0.141	—
-------------------------	--------	--------	--------	--------	---

Nota. ρ = coeficiente de correlación de Spearman; $gl = 106$. *** $p < .001$.

Los resultados evidencian asociaciones positivas altas y estadísticamente significativas entre las dimensiones de satisfacción laboral evaluadas mediante el cuestionario. En particular, se observa una correlación muy alta entre la satisfacción laboral y la satisfacción general con la organización ($\rho = 0.918$; $p < .001$), seguida por la relación entre la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño percibido ($\rho = 0.842$; $p < .001$). Estos hallazgos reflejan correlaciones altas entre las percepciones que los colaboradores mantienen respecto a su experiencia laboral, su entorno organizacional y su autovaloración del desempeño.

Asimismo, la satisfacción con la unidad de trabajo presenta correlaciones moderadas-altas y estadísticamente significativas tanto con la satisfacción laboral ($\rho = 0.824$; $p < .001$) como con la satisfacción general con la organización ($\rho = 0.784$; $p < .001$), lo que sugiere una articulación consistente entre las percepciones del clima inmediato de trabajo y la valoración global de la institución.

En contraste, no se identificaron correlaciones estadísticamente significativas entre ninguna de las dimensiones de satisfacción laboral ni la evaluación del desempeño percibido con el desempeño institucional, medido a partir de los registros administrativos internos (ρ entre -0.061 y -0.141 ; $p > .05$). Estos resultados indican que, en la muestra analizada, los niveles de satisfacción laboral y organizacional no se asocian de manera significativa con el desempeño institucional evaluado, evidenciando que ambos constructos responden a lógicas evaluativas distintas.

Cabe señalar que, si bien en el planteamiento del problema se mencionaron indicios preliminares de actitudes pasivas, disminución de iniciativa y episodios aislados de ausentismo, los resultados inferenciales no reflejan una relación directa entre la satisfacción laboral y el desempeño institucional. Esto sugiere que dichas percepciones podrían corresponder a situaciones puntuales o a factores contextuales específicos que no se expresan de manera significativa en los indicadores globales de desempeño.

Es importante considerar las limitaciones del estudio. Al basarse en un diseño no experimental y transversal, los resultados permiten identificar asociaciones, pero no establecer relaciones causales entre las variables analizadas. Adicionalmente, el desempeño institucional evaluado responde a criterios normativos y administrativos que podrían no capturar dimensiones subjetivas, motivacionales o actitudinales del desempeño individual, lo que podría explicar la ausencia de asociaciones significativas con las dimensiones de satisfacción laboral.

En conjunto, los resultados inferenciales evidencian una fuerte interrelación entre las dimensiones de satisfacción laboral, pero también ponen de manifiesto una desconexión estadística entre la satisfacción laboral y el desempeño institucional, lo que refuerza la pertinencia del presente estudio y sustenta la necesidad de diseñar estrategias organizacionales orientadas tanto al fortalecimiento del bienestar laboral

como a la revisión de los sistemas de evaluación del desempeño del personal administrativo y/o el análisis del personal docente.

Los resultados del estudio guardan coherencia con los antecedentes teóricos y empíricos revisados, los cuales señalan que la motivación y la satisfacción laboral se configuran principalmente a partir de las percepciones que los trabajadores desarrollan sobre su entorno organizacional, el clima laboral y las dinámicas internas de trabajo. En concordancia con Chiang et al. (2010) y Fernández Mieles y Ruíz Vélez (2022), se observaron correlaciones consistentes entre las dimensiones evaluadas, configurando una experiencia laboral compartida dentro del entorno organizacional.

No obstante, y de forma consistente con estudios desarrollados en el sector público ecuatoriano (Vaca Rivas, 2017; Pashanasi et al., 2021; Moreira Moreira, 2018), los resultados no muestran una relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño institucional evaluado, lo que sugiere que dicho desempeño responde en mayor medida a criterios normativos y administrativos que no siempre capturan las percepciones subjetivas de motivación, bienestar o compromiso del personal. En este sentido, la incidencia de la motivación laboral debe comprenderse en términos de su influencia sobre las percepciones, el entorno organizacional y la experiencia laboral del personal, y no como una relación causal directa con los indicadores formales de desempeño institucional.

Propuesta de mejora organizacional

A partir de los resultados obtenidos, que evidencian una alta coherencia entre las dimensiones de satisfacción laboral, satisfacción con la unidad de trabajo y satisfacción general con la organización, así como la ausencia de una relación estadísticamente significativa entre dichas dimensiones y el desempeño institucional evaluado, se plantea una propuesta de mejora organizacional orientada a fortalecer el entorno laboral del personal administrativo. En consecuencia, la propuesta se orienta al fortalecimiento del entorno organizacional y motivacional del personal administrativo, más que a la modificación directa de los resultados de desempeño institucional.

Tabla 5

Propuesta de mejora organizacional.

Hallazgo identificado	Área de intervención	Estrategia de mejora propuesta
Alta coherencia entre satisfacción laboral y satisfacción general con la organización	Comunicación y alineación institucional	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer los canales formales de comunicación interna mediante la socialización periódica de objetivos, lineamientos y decisiones institucionales. Implementar espacios de retroalimentación institucional que permitan recoger percepciones del personal administrativo sobre procesos y prácticas organizacionales. Promover la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas administrativas

		cotidianas, reforzando la confianza organizacional.
Valoraciones favorables de la satisfacción con la unidad de trabajo	Clima laboral y relaciones interpersonales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar espacios regulares de coordinación y diálogo dentro de las unidades administrativas para fortalecer el trabajo colaborativo. 2. Fomentar prácticas de apoyo entre pares y liderazgo cercano que contribuyan a mantener el clima laboral positivo identificado. 3. Establecer mecanismos de resolución temprana de conflictos a nivel de unidad, orientados a prevenir tensiones y fortalecer las relaciones laborales.
Niveles de satisfacción laboral ubicados en rangos medios	Motivación y reconocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar programas de reconocimiento no monetario que valoren el compromiso, la responsabilidad y las buenas prácticas del personal administrativo. 2. Visibilizar logros y aportes del personal mediante canales institucionales, fortaleciendo el sentido de pertenencia. 3. Promover oportunidades de desarrollo personal y profesional, alineadas con las funciones y expectativas del personal administrativo.
Ausencia de relación significativa entre satisfacción laboral y desempeño institucional	Sistema de evaluación del desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar componentes cualitativos y formativos en el proceso de evaluación del desempeño que permitan una retroalimentación más integral al personal, en particular desde la entrevista de evaluación del desempeño. 2. Socializar de manera clara los criterios y propósitos de la evaluación institucional, reduciendo percepciones de distancia entre desempeño y bienestar laboral. 3. Utilizar los resultados de la evaluación del desempeño como insumo para el acompañamiento y la mejora continua, sin modificar los criterios normativos existentes. 4. Analizar otras categorías ocupacionales en relación al desempeño organizacional en particular el personal docente.

Las estrategias de mejora propuestas se derivan directamente de los hallazgos del estudio y se conciben como lineamientos aplicados orientados a fortalecer el entorno organizacional del personal administrativo.

4. CONCLUSIONES

El presente estudio permitió concluir que la motivación laboral del personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo se expresa principalmente a través de las percepciones de satisfacción laboral, satisfacción con la unidad de trabajo y satisfacción general con la organización, evidenciándose una alta coherencia interna entre estas dimensiones. Los resultados descriptivos muestran que el personal presenta niveles mayoritariamente favorables de motivación y satisfacción, asociados al entorno inmediato de trabajo, al clima organizacional y a las dinámicas institucionales, lo que refleja la existencia de condiciones

organizacionales que favorecen el bienestar y el compromiso laboral. Sin embargo, el análisis inferencial no identificó una relación estadísticamente significativa entre la motivación y satisfacción laboral con el desempeño institucional evaluado a partir de registros administrativos, lo que sugiere que la motivación laboral no se traduce necesariamente en los indicadores formales de desempeño en contextos organizacionales públicos caracterizados por sistemas de evaluación normativos y estandarizados.

A partir de estos hallazgos, se formuló una propuesta de mejora organizacional orientada a fortalecer la motivación laboral, la comunicación interna, el clima organizacional y los mecanismos de reconocimiento, sin establecer relaciones causales directas con la evaluación institucional del desempeño. Finalmente, se recomienda que futuras líneas de investigación profundicen en el análisis de la motivación laboral mediante enfoques longitudinales y cualitativos, incorporando variables mediadoras como el liderazgo, el reconocimiento, la carga laboral, la comunicación institucional y el compromiso organizacional, así como la comparación entre motivación, desempeño percibido y desempeño institucional, ampliando a su vez el estudio al personal docente con el fin de una mejor comprensión de estos fenómenos en el ámbito del sector público universitario.

5. AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la institución por facilitar el acceso a la información necesaria y a los colaboradores que participaron en el estudio, cuya disposición fue fundamental para la calidad de esta investigación.

6. FINANCIACIÓN

Esta investigación no recibió financiamiento externo y fue desarrollada de manera independiente con recursos propios de los autores.

7. CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflictos de interés relacionados con la elaboración o publicación de este artículo.

8. CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

En concordancia con la taxonomía establecida internacionalmente para la asignación de créditos a autores de artículos científicos (<https://credit.niso.org/>). Los autores declaran sus contribuciones en la siguiente matriz:

<i>Participar activamente en:</i>	<i>Autor 1.</i>	<i>Autor 2.</i>	<i>Autor 3.</i>	<i>Autor 4.</i>
<i>Conceptualización</i>	X	X		
<i>Análisis formal</i>	X	X		
<i>Adquisición de fondos</i>	X	X		
<i>Investigación</i>	X	X		
<i>Metodología</i>	X	X	X	
<i>Administración del proyecto</i>	X	X		
<i>Recursos</i>	X	X		
<i>Redacción –borrador original</i>	X	X		
<i>Redacción –revisión y edición</i>	X	X	X	
<i>La discusión de los resultados</i>	X	X	X	X
<i>Revisión y aprobación de la versión final del trabajo.</i>	X	X	X	X

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias-Méndez, J. F., Galindo-Castro, M. C., & Triana-Pérez, Á. A. (2022). Satisfacción laboral en docentes de educación superior de universidades debido a la emergencia sanitaria por COVID-19 entre el año 2019 y 2021. *Ergonomía, Investigación y Desarrollo*, 4(2), 63–79. <https://doi.org/10.29393/EID4-15SLJA30015>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *Diagnóstico del servicio civil en América Latina: Ecuador*. BID. <https://publications.iadb.org>
- Barahona Maldonado, E. (2023). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ibarra* [Trabajo de titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/7251e5bc-b131-4cac-810f-de186828e328>
- Bermúdez Tacunga, R. (2021). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas privadas en la provincia de Manabí – Ecuador* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Unidad de Posgrado]. Repositorio Institucional Cybertesis UNMSM.
- Flores Díaz, J. C., & Benavides Mendoza, L. K. (2015). *La capacitación y la motivación laboral en el personal administrativo de la Escuela Politécnica Nacional, Quito* [Trabajo de titulación, Universidad Internacional SEK]. Repositorio Institucional UISEK. <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/1430>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Hernández Mejía, J. J., Vásquez Donaire, J. S., & Cruz Flores, L. Y. (2023). La motivación laboral derivada del clima organizacional: Enfoque en el personal administrativo de la Universidad Pedagógica de

Honduras. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 5309–5322.

<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.983>

Moreno-Cuadrado, M. del C., & Liccioni, E. J. (2024). Bienestar emocional del personal administrativo de las carreras dentro de las facultades de instituciones de educación superior. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(6), 879–892. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2780>

Oróstegui Meléndrez, R. T., & Dávila Mena, M. S. (2021). La motivación laboral como problema de las instituciones de educación superior. *Tribunal: Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas*, 1(1), 112–142. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v.1i1.5>

Pashanasi Amasifuen, Beto, Gárate Ríos, Jhonny, & Palomino Alvarado, Gabriela del Pilar. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>

Párraga, A. G. S., & Sabando, B. J. B. (2021). Motivación y satisfacción laboral del personal en la Dirección Provincial IEES-Manabí, Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 216–233. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094626>

Reyes Anacleto, A., & Salgado Guadarrama, J. D. (2021). Factores motivacionales en la satisfacción laboral en una empresa para la prevención de accidentes desde la perspectiva de Herzberg. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(Edición especial julio 2021). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2782>

Salazar Raymond, M. B., & Gutiérrez Northía, A. (2016). *La motivación laboral en el sector de servicios: ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera?* *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 10(3), 7–12. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/67>

Universidad Técnica de Babahoyo. (s. f.). *Estudia en la UTB – Extensión Quevedo y revisa nuestras ofertas académicas*. <https://utb.edu.ec/content-1652>

Vaca Rivas, M. J. (2017). *Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador*. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101–108. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.235>

Alcívar Muñoz, J. V. (2023). *Motivación y desempeño laboral en el Seguro Social Campesino del cantón Pastaza: Un análisis estratégico*. *ASCE Magazine*, 2(1), 80–89. <https://doi.org/10.70577/ASCE/80.89/2023>

Moreira Moreira, L. M. (2018). *El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las instituciones de educación superior (IES) públicas de la provincia de Manabí, Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional Cybertesis UNMSM. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/7763>

- Paredes Moncada, A. (2025). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de producción y distribución de alimentos de Quito–Ecuador 2023* [Trabajo de titulación, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional UCE. <https://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/37798>
- Ruiz, E. D., Salazar Gómez, J. F., & Valdivia Rivera, M. de J. (2023). *La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: Un estudio de caso. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), e1478. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, M. del P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Chiang Vega, M. M., Méndez Urra, G., & Sánchez Bernal, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. Theoria*, 19(2), 21–36. <https://doi.org/10.29393/TH19-2CIWM10002>
- Fernández Mielles, E. P., & Ruíz Vélez, A. L. (2022). *Nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad San Gregorio de Portoviejo. Revista San Gregorio*, 52, 20–36. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i52.2160>