

**La motivación como motor del desempeño laboral
en las empresas de servicios de telecomunicaciones**

**Motivation as a driver of job performance
in telecommunications service companies**

Karla Arelis Asanza-Salazar¹
Universidad Técnica de Machala
kasanza2@utmachala.edu.ec

Jennifer Misshel Aguirre-Riera²
Universidad Técnica de Machala
jaguirre9@utmachala.edu.ec

Iddar Iván Jaya-Pineda³
Universidad Técnica de Machala
ijaya@utmachala.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3426

V10-N4 (jul) 2025, pp 783-797 | Recibido: 18 de julio del 2025 - Aceptado: 31 de julio del 2025 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3090-3206>. Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala. Emprendedora.

2 ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2415-1214>. Estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala.

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3022-9730>. Magíster en Administración de Empresas, Docente en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Machala.

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La motivación laboral es crucial para lograr un buen rendimiento de los empleados, afectando directamente su productividad y compromiso con la organización. Este análisis examina la conexión entre motivación y desempeño laboral en empresas de telecomunicaciones en Machala, utilizando un enfoque cuali-cuantitativo, no experimental y transversal. Se utilizó un cuestionario estructurado para evaluar variables con dimensiones como motivación extrínseca, intrínseca, afiliación, seguridad laboral, funciones asignadas, clima laboral y satisfacción. Los hallazgos muestran una fuerte y significativa correlación positiva entre ambas variables. Sin embargo, se encontraron carencias en ciertas dimensiones, lo que muestra la urgente necesidad de optimizar un conjunto de estrategias de gestión del talento humano. Dado que la motivación afecta diversos ámbitos, pero su efecto difiere según el ambiente organizacional y la cultura empresarial, se sugiere que investigaciones futuras incluyan métodos longitudinales para examinar la evolución de la motivación y su efecto a lo largo del tiempo, además de aplicar enfoques cualitativos para explorar más la percepción de los empleados.

Palabras clave: motivación laboral; desempeño laboral; telecomunicaciones; clima organizacional; gestión del talento.

ABSTRACT

Work motivation is one of the most important components for obtaining good performance from workers, which directly influences their productivity and commitment within the organization.

This study analyzes the relationship between motivation and work performance in telecommunications companies in the city of Machala, through a qualitative-quantitative, non-experimental and cross-sectional approach. A structured questionnaire was applied, evaluating the variables with different dimensions such as extrinsic and intrinsic motivation, affiliation, job security, assigned functions, work environment and satisfaction.

The results indicate that there is a high and significant positive correlation between the two variables. However, deficiencies were identified in some dimensions, revealing the urgent need to improve a circuit of human talent management strategies.

Considering that motivation influences different sectors, but its impact varies according to the organizational context and business culture. To this end, it is recommended that future research incorporate longitudinal methodologies to analyze the evolution of motivation and its impact over time, in addition to considering qualitative approaches to delve deeper into workers' perceptions.

Keywords: work motivation; job performance; telecommunications; organizational climate; talent management.

Introducción

En las organizaciones, el alto nivel de rendimiento de los empleados depende de la motivación que, de acuerdo con Tuya et al., (2025), frente a un entorno dinámico influenciado por la globalización, se ha convertido en un factor clave en la gestión del talento humano, puesto que tiene un impacto directo en la productividad, calidad y eficiencia empresarial. En Latinoamérica, esta situación se intensifica, ya que estudios de comportamiento organizacional indican que la motivación y el compromiso son factores clave en las condiciones laborales, afectadas por un mercado inestable y cambiante (Correa et al., 2025).

En Ecuador principalmente en la provincia de El Oro, algunas PYMES presentan dificultades para conservar altos niveles de motivación y compromiso en sus empleados, a causa de innumerables factores que, según Ponce et al., (2023) afectan en la percepción que estos tienen acerca de su ambiente de trabajo, ocasionando en ellos falta de confianza al no contar con los recursos o insumos necesarios para desempeñar sus roles satisfactoriamente, impactando de manera directa en su motivación y sentido del deber, así mismo, las estructuras organizacionales no jerarquizadas limitan las oportunidades de crecimiento profesional, lo que conlleva a que se sientan estancados, poco reconocidos e incluso tienen que lidiar con situaciones de acoso laboral, faltas de respeto, discriminación y un salario poco adecuado a sus funciones y desempeño, todo esto tiene un efecto negativo en el clima organizacional. A nivel local en la ciudad de Machala, es esencial identificar los elementos que impactan el rendimiento de los empleados, pues tanto internos como externos influyen en su comportamiento. La motivación es esencial en este contexto para el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral (Ruiz et al., 2021). La motivación potencia el rendimiento laboral al fomentar la implicación activa del empleado, mejorando productividad, eficiencia y compromiso.

La motivación es definida por Rodríguez et al., (2020) como el conjunto de componentes

principales que impulsan el comportamiento humano en aspectos psicológicos, sociales e incluso culturales, de igual manera, mencionan que la motivación varía según la persona y los factores que influyen dentro de su entorno generando conductas basadas en las dinámicas sociales. En el entorno empresarial, la motivación es crucial para empleados y gerentes, quienes lideran y deben impulsar la colaboración hacia los objetivos organizacionales.

En relación al desempeño laboral, los autores Bohórquez et al., (2020) mencionan que es percibido como el rendimiento individual de cada trabajador al desempeñar sus funciones y la manera en la que se relaciona con su ambiente laboral, por tal motivo, las empresas optan por evaluar el desempeño de sus trabajadores y así poder medir su grado de eficiencia y eficacia al cumplir con sus responsabilidades. En este sentido, el desempeño laboral representa la calidad del trabajo de los colaboradores (talento humano) de la empresa y se refleja en la situación económica y financiera, dado que un buen desempeño conlleva a buenos resultados gracias a distintos factores, como el nivel de compromiso que poseen con la institución debido a la facilidad de identificarse con los objetivos o misión que define a la empresa.

“El objetivo del presente artículo es analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en empresas de servicios de telecomunicaciones mediante encuestas en escala de Likert a empleados para la identificación de los factores internos y externos que influyen directamente en la motivación”.

A continuación, revisamos algunas de las conceptualizaciones e investigaciones más importantes que consideramos adecuado traer a la palestra para un mejor marco de entendimiento de lo que se quiere llevar a cabo.

Motivación Laboral

Es fundamental hoy en día, especialmente en el sector empresarial, pues es la base del rendimiento laboral, que motiva a los empleados a exhibir sus habilidades para realizar todas las

tareas asignadas de forma eficaz y eficiente, ayudando a cumplir los objetivos de las empresas (Salazar & Ospina, 2019).

Existe muchos tipos de motivaciones laborales, pero las más conocidas son la motivación intrínseca que se genera cuando un empleado realiza una actividad, porque personalmente se siente satisfecho, sin la necesidad de recompensas externas y la motivación extrínseca que surge cuando un empleado desea una compensación (salario, reconocimiento, vacaciones) o impedir un castigo; en otras palabras, los empleados ejecutan acciones no necesariamente porque las encuentren agradables (Pandya, 2024).

Figura 1

Jerarquía de necesidades de Maslow



Nota: Tomado y adaptado de Domínguez y Vega (2023)

Partiendo desde la Teoría de Maslow, que sirve para determinar el desarrollo conductual de las personas en general se establece un postulado jerárquico que determina sus necesidades, este empieza por las necesidades fisiológicas la misma que se basa en lo que el cuerpo humano es capaz de sentir como indispensable tales como el descanso, hambre, sed y otras necesidades naturales corporales, por lo cual, el sueldo o salario es aquel que permite realizar un intercambio comercial para adquirir lo mencionado anteriormente (Carvalho et al., 2020).

Por otro lado, tenemos a las necesidades de seguridad, hoy en día en Ecuador, siendo muy necesario e indispensable este tema con el auge de la delincuencia común, no es exagerado

pensar en que se convierte este tema en parte de nuestra vida cotidiana o, más bien, un factor de primera necesidad. No obstante, cuando esto es frustrado o está insatisfecho la persona tiende a errar en ciertos objetivos propuestos en una empresa, para ello se considera necesario cubrir la necesidad social, la cual abarca el afecto, el sentir de una persona o simplemente una amistad (Vo et al., 2020). De igual forma, para las y los trabajadores existen las necesidades indispensables de “yo” la cual se subdivide en dos clases, la confianza en sí mismo o autoconfianza, y aquellas que se relacionan con el qué dirán, por ejemplo, la necesidad de poseer un estatus social, un cierto reconocimiento o simplemente lograr un objetivo laboral con aspiraciones, sin embargo, también está íntimamente relacionada a la necesidad de autorrealización la cual es la cima de la jerarquía en donde se trata de llegar a considerar nuestros propios objetivos personales alcanzables como la de seguir preparándose o creciendo constantemente dentro de la empresa (Riyadi, 2020).

Merchán y Vera (2022) plantea que “la Teoría de las Necesidades de McClelland” demuestra algunas necesidades que pueden ser consideradas como de primer orden y en tal caso permiten determinar cómo influye la motivación en el ser humano. La determinación del resultado es aquella necesidad que permitiría a los trabajadores mantener un papel determinante en la empresa y generar resultados positivos. Así mismo, la necesidad de poder se basaría en el poder y dominio que buscan generar las personas para generar un control predominante sobre el resto, por último, tenemos la necesidad de afiliación la cual se basa en guiar comportamientos para poder encaminar una relación adecuadas entre las personas a fin de ser amigables y tener cierto grado de competencia (Amin et al., 2021)

Si consideramos lo que estas características promueven, no podemos ignorar que el comportamiento humano está sujeto a como las acciones que estos tienen se reflejan en los logros y poder que se puede llegar a conseguir. No obstante, cuando se estudiaron hipótesis entorno a como las personas pueden tener un mejor rendimiento laboral se pudo

demostrar que las relaciones amistad y un buen clima laboral puede tener efectos directos en los resultados de la productividad empresarial (Forner et al., 2021)

La Teoría de los Dos Factores fue desarrollada por Frederick Herzberg la misma que detalla como una relación existente entre causas intrínsecas y la satisfacción laboral y viceversa. Se plantea además la existencia de relaciones no estudiadas ni identificadas como el ámbito psicológico y el desempeño laboral la cual se subdivide en dos aristas, cognoscitivas y motivacionales (Orbosa y Arimie, 2023), así mismo, Guo (2023) afirma que la realización, la autodeterminación y/o el trabajo por uno mismo, y el progreso pueden llegar a ser algunos de los factores intrínsecos que entran en juego para la satisfacción laboral, pero por otra parte, el sueldo, la administración de la empresa y aspectos de control son algunas de las condiciones que sin duda influyen en las condiciones de trabajo y no permiten que se origine la motivación teniendo como consecuencia una insatisfacción en el personal.

Por otro lado, esta teoría destaca la importancia de los factores higiénicos, como salario y condiciones laborales, en el desempeño, y sugiere motivar mediante el reconocimiento y oportunidades de crecimiento profesional (Mehrad, 2020). La combinación de estos factores permitiría, según el estudio, la insatisfacción en el entorno laboral de los empleados en donde se impulsa el rendimiento y el compromiso de la comunidad empresarial, así mismo, Pham y Nguyen (2020) consideran que la teoría mencionada en la cita anterior sigue vigente dados sus resultados a lo largo de este tiempo, aún sigue creciendo el ambiente laboral a través de la organización moderna, la estimulación para un mejor desempeño. Los autores consideran que las empresas actuales solo se estarían encargando de generar los mecanismos por los que se conducirían el desarrollo profesional de cada uno de los empleados.

Según Swain et al. (2020), la Teoría de las Expectativas afirma que los individuos poseen algún tipo de credo y esperan expectativas hacia

el futuro, se analiza también tres factores que nos guían en un proceso de motivación, el primero es el valor, se refiere a que las personas pueden tener un cierto estigma sobre la recompensa que se puede encontrar al realizar un trabajo en un nivel óptimo, la expectativa, por otro lado, es lo que el individuo ve de lejos y cree que es una quimera tratar de conseguirlo, o sea una meta inalcanzable. Y por último, la instrumentalidad, o también se conoce como la idea de que un trabajador cree que si o si recibirá una recompensa más allá de que si esté bien o esté mal la función asignada (Menhboob y Othman, 2020).

Panduro y Casas (2022) señalan que la utilidad de los incentivos puede cotejarse para un beneficio de la organización o en algunos casos determinados, el incentivo o recompensa puede ser fijo o según el caso variable, en función de la meta conseguida por el trabajador, por ejemplo, el incentivo económico está relacionado directamente al logro o al desempeño que ha conseguido el trabajador durante un intervalo específico de tiempo que ha sido establecido.

Según Ogunbiyi et al. (2023) la Teoría de Refuerzo que postuló el comportamiento humano como un eje transversal que puede ser modificado según las condiciones para la mejora de la empresa fue desarrollada por Skinner en 1953, se mencionó que el refuerzo es positivo cuando se busca eliminar la negatividad de estímulos adversos que no han logrado conseguir los resultados propuestos en la planificación de la empresa. Esta teoría acompañada de una buena gestión ha permitido diseñar actualmente un sistema de recompensa que incrementó la productividad de las empresas que estuvieron sujetos a diversos estudios (Mohamed et al., 2022). De igual forma, en la investigación desarrollada por Rodríguez (2020) se mencionó que la teoría del refuerzo es viable cuando se estima aplicar cambios sostenibles en el tiempo entorno al comportamiento de los trabajadores, en donde las empresas tengan un plan viene estructurado tanto de recompensas como de sanciones. Este sistema se fundamenta en la retroalimentación conseguida de las mejoras anteriores y solo allí se podría demostrar si

existe o no un desempeño laboral mejor que el predecesor.

Según Talavera et al., (2021) las relaciones humanas entorno al postulado de necesidades según Maslow y McGregor, se determinó como base la Teoría X y Y en donde se asume que la teoría X es que el ser humano no tiene una atracción o asimilación de querer trabajar o, dicho de otro modo, sentir la necesidad de tener empleo y, por lo tanto, trata de no asumir o eludir esta acción. Pero esta situación se debe a un hecho de acción/reacción, es decir, el individuo siente que tiene que manejar con cargas como un excesivo control y en algunos casos amenazas que impone el jefe para cumplir las metas de la empresa, y su único objetivo para el trabajador es el salario, más nada (Tolibovna, 2020). Por otra parte, Andrade et al., (2021) consideran que la teoría Y, tiene una visión mucho más amigable entorno a lo que el individuo puede asumir, en donde el trabajo es un espacio para asumir derechos y responsabilidades y trabajar en condiciones óptimas para todos independientemente del cargo que se tenga en ese momento, y, más allá del salario, la recompensa sería la autorrealización.

Desempeño laboral

El desempeño laboral es útil para medir el rendimiento del personal, algunos métodos para ello, son las evaluaciones que, de acuerdo con Izquierdo et al., (2021), se realizan regularmente en el área de Talento humano, son del tipo individual y sirven para medir el esfuerzo y el nivel de responsabilidad de los trabajadores tomando en consideración aspectos o indicadores como la productividad, eficiencia, compromiso, trabajo en equipo, entre otros más.

En ese mismo sentido, Ticahuanca y Mamani (2021) indican que el desempeño laboral está vinculado al valor individual que cada empleado aporta a la empresa, abarcando tanto sus funciones como su comportamiento, y se clasifica en tareas, contexto y comportamiento contraproducente.

Tabla 1

Tipos de Desempeño Laboral

Desempeño en las tareas	Desempeño en el contexto	Comportamiento contraducente
Calidad del trabajo del empleado para alcanzar las metas.	Comportamiento positivo del empleado, que no forman parte directa de su puesto de trabajo, pero que impulsan al entorno laboral de la empresa.	Son todas las conductas negativas (Falta de ética, sabotaje, negligencia) que afectan a la empresa en cumplir sus objetivos.

Nota: Tomado y adaptado de Ticahuanca y Mamani (2021).

Hackman y Oldman propusieron las características de trabajo que están relacionadas con el desempeño laboral a través de cinco aspectos como la variedad de habilidades o polifuncionalidad del individuo, la identidad de la tarea, el significado que posee, la autonomía y la retroalimentación. Según Kaya y Demirer (2021) esta conjetura puede llegar a generar mayor motivación en el individuo y por lo que se tendrían un mayor desempeño en la función o tarea asignada. Por otra parte, Ayón et al., (2021) añadieron sobre esta teoría un concepto interesante que trata de sumar aspectos como que la autonomía y la retroalimentación podrían involucrarse altamente en el rendimiento laboral y que estos pueden provocar un mayor funcionamiento dentro de la empresa. Los autores consideran que cuando los empleados tienen una autonomía y libertad en la toma de decisiones dentro de su área encargada, se podría traducir en innovación y adaptación al campo que el individuo maneja.

El Modelo Teórico de Campbell en 1990 consideró que un desempeño óptimo en las personas está sujeto a un conocimiento superlativo, un conocimiento longitudinal y la motivación como parte del afecto emocional del empleado. Este modelo aclara que el rendimiento laboral de los empleados depende de la combinación de estas variables, no son mutuamente excluyentes, es decir, para que se de esta teoría tienen que cumplirse o validarse si o si estas tres características (Ludwikowska et al., 2024). En un estudio posterior desarrollado por Chamaidán y Álvarez (2022), señalaron que el desempeño laboral puede estar también

influenciado por factores subsecuentes de los mencionados por los autores citados anteriormente, es decir, el apoyo organizacional y cultura empresarial son parte del entorno de trabajo en el que se puede obtener recursos importantes y a través de un liderazgo abierto se puede fortalecer el rendimiento y la escalabilidad de la empresa.

Algunas de las dimensiones de gran importancia en la actualidad para el desempeño laboral son las siguientes:

Perfil profesional y funciones laborales: Son elementos fundamentales, que incitan de forma decisiva el desempeño laboral, ya que cuando la empresa cuenta con trabajadores que poseen habilidad, experiencia y formación académica, que se ajustan a su puesto de trabajo, aumentará la capacidad de ejecutar sus funciones laborales de manera clara, con mayor facilidad, eficacia, responsabilidad y autonomía, logrando todas las metas de la empresa y obteniendo mayores recompensas como un aumento de sueldo o ascenso de puesto, sin embargo, si carecen de un perfil profesional adecuado, se presentarán limitaciones tanto para la empresa como para los empleados, afectando la eficiencia, la productividad y otros factores (García et al., 2023).

Clima laboral: Es el ambiente físico como emocional que la empresa ofrece al trabajador, y este debe ser positivo, ya que influye en su bienestar y desempeño, en otras palabras, un entorno adecuado, hará que el empleado se sienta valorado y perciba que es un activo importante de la organización, por ello, es necesario que haya una buena comunicación, liderazgo, valores, beneficios y buen manejo de resolución de conflictos (Amaguaña et al., 2024)

Satisfacción laboral: Es un factor que indica el comportamiento general de los empleados respecto a las condiciones laborales, por ejemplo, si un empleado que realiza bien su trabajo, lo felicitan y le dan algún reconocimiento, esto lo motivará y aumentará su desempeño, por obtener más logros personales, pero si pasara lo contrario, que, en vez de felicitarlo, lo regañaran,

le bajan el sueldo y encima le asignan más tareas, esto bajará su nivel de desempeño, por lo cual, el propietario o gerente debe establecer un buen ambiente laboral, para que así ambas partes puedan ganar (Lucas & Ureta, 2019).

Todas estas dimensiones mencionadas son esenciales para el desempeño laboral, porque ayuda a las empresas a identificar, en que aspectos deben de mejorar y para la toma de decisiones estratégicas, para de esa manera fortalecerse y así cumplir con sus objetivos planteados, además, de mejorar los niveles de productividad, retención de talento y crecimiento organizacional.

Este estudio busca responder a la siguiente pregunta de investigación: “**¿Cómo influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en empresas de telecomunicaciones en Machala?** Para ello, se plantea los siguientes objetivos específicos: identificar los factores motivacionales relacionados con el rendimiento de los empleados, analizar el impacto de la motivación en la productividad, y proponer estrategias que permitan potenciar la motivación en el entorno laboral”.

Metodología

El estudio fue cuali-cuantitativo, no experimental y transversal, recopilando datos en un solo momento sin manipulación de variables (Ghanad, 2023). Analizó la motivación y su impacto en el desempeño laboral mediante mediciones estandarizadas de la percepción de los empleados sobre su ambiente y factores motivacionales. Para la recolección de datos, se empleó un cuestionario estructurado, tomado y adaptado de Cenepo y González (2023), el cual fue aplicado de manera presencial y digital. El instrumento incluyó preguntas tipo Likert para medir la motivación extrínseca e intrínseca y el desempeño laboral.

La investigación incluyó al personal de cinco empresas de telecomunicaciones en Machala: Xtrim, Netlife, TvOro, Goolnet y Empsetel. Se analizó la relación entre las

variables mediante estadística descriptiva e inferencial con SPSS, aplicando el coeficiente de Spearman. La investigación cumplió con los estándares éticos establecidos por Orozco y Lamberto (2022) según la normativa de estudios en ciencias sociales. Se obtuvo el consentimiento informado de cada participante, asegurando su participación voluntaria.

Tabla 2

Baremo de interpretación para las variables “Motivación Laboral” y “Desempeño Laboral”

Opciones de respuesta	Intervalo de puntuación	Variables de estudio	
		Motivación Laboral	Desempeño Laboral
Nunca	1.00 – 1.80	Muy bajo dominio de competencia	“Muy baja satisfacción
Casi nunca	1.81 – 2.60	Bajo dominio de competencia	Baja satisfacción
Algunas veces	2.61 – 3.40	Moderado dominio de competencia	Moderada satisfacción
Casi siempre	3.41 – 4.20	Alto dominio de competencia	Alta satisfacción
Siempre	4.20 – 5.00	Muy alto dominio de competencia	Muy alta satisfacción”

Nota: Tomado y adaptado de Lauro et al., (2023)

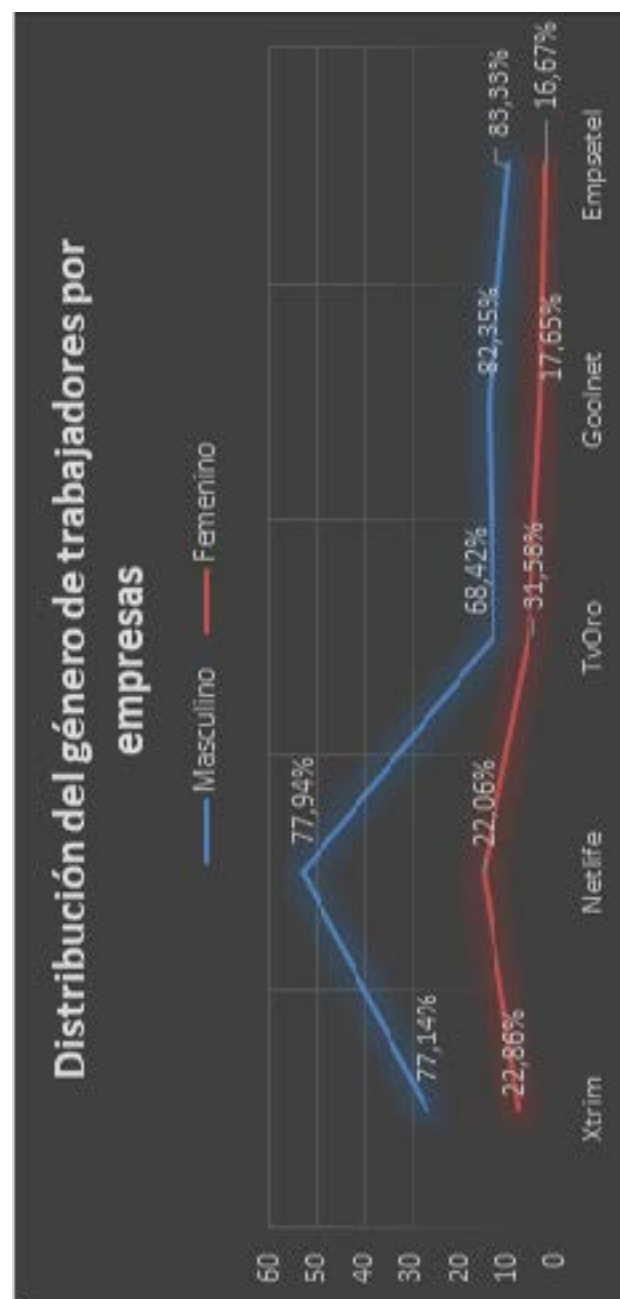
Resultados

Las empresas de telecomunicaciones presentan alta demanda de concentración física y mental para el desarrollo correcto de las funciones de cada uno de sus operarios, por lo tanto, el mantener un buen ambiente laboral acompañado de la presencia de motivación en su jornada laboral sin duda hará que el desempeño o rendimiento sea óptimo, lo importante aquí es determinar si los trabajadores de cada una de las empresas estudiadas en esta investigación tienen la suficiente motivación para tener un buen desempeño y si estos dos factores se relacionan entre sí.

No obstante, antes de pasar a la presentación de resultados del análisis de nuestras variables de estudio, es fundamental conocer cómo se distribuye la muestra de estudio según el género y la empresa a la cual pertenece.

Figura 2

Distribución de los trabajadores por empresas según el género



Nota: Aplicado a la muestra de trabajadores en servicios de telecomunicaciones de Machala 2025.

Existe mayor presencia del género masculino en la fuerza laboral de las empresas de servicios de telecomunicaciones como se evidencia en la figura 2, donde Xtrim y Netlife poseen una distribución similar donde los hombres representan el 77.14% y 77.94% respectivamente y las mujeres el 22.86% y 22.06%. Y existe una brecha aún mayor en

Goolnet y Empsetel, donde la distribución de género muestra que el 82.35% y 83.33%, de forma respectiva, pertenece a los trabajadores hombres; y el 17.65% y 16.67% pertenece a las trabajadoras mujeres. Sin embargo, la menor brecha encontrada fue en TvOro Machala, donde la cantidad de trabajadores masculinos alcanza el 68.42%, mientras que el 31.58% corresponde a mujeres, por lo cual podemos evidenciar que existe menor desigualdad que en otras empresas. El motivo por el cual, existe mayor presencia de trabajadores hombres en las empresas de telecomunicaciones, es por el hecho de que ellos son técnicos operativos y las mujeres se encuentran con mayor frecuencia en las áreas administrativas o atención al cliente.

A continuación, se muestra el análisis realizado por dimensiones y su distribución de ítems en cuanto a la media y la valoración que le corresponde según las mismas y lo que esto significaría en este estudio:

Tabla 3
Motivación Laboral

Dimensiones	ítem	Media	Valoración
Motivación extrínseca	I	2.45	"Bajo dominio de competencia"
Motivación intrínseca	II	2.69	Moderado dominio de competencia
	III	3.05	Moderado dominio de competencia
	IV	3.23	Moderado dominio de competencia
Motivación por afiliación	V	2.34	Bajo dominio de competencia
	VI	2.38	Bajo dominio de competencia
Seguridad Laboral	VII	3.56	Alto dominio de competencia
	VIII	2.42	Bajo dominio de competencia
	IX	2.17	Bajo dominio de competencia".

Nota: Aplicado a la muestra de trabajadores en servicios de telecomunicaciones de Machala 2025.

La dimensión Motivación extrínseca, evaluada únicamente a través del ítem I, presenta una media de 2.45, lo cual significa que existe un bajo dominio de competencia. Se puede decir entonces, que los trabajadores perciben escasos incentivos o reconocimientos por su desempeño laboral y esto, consecuentemente,

estaría afectando de forma negativa su nivel de compromiso y satisfacción. El reconocimiento externo es un elemento que no se puede dejar a un lado en la motivación de los empleados, por lo que este resultado muestra de forma clara una existente debilidad que debería ser atendida con urgencia por las diferentes empresas.

En cuanto a la Motivación intrínseca, conformada por los ítems II, III y IV, los resultados son distintos entre sí, pero cada uno de ellos apuntan a un nivel moderado de competencia. El ítem II, por ejemplo, relacionado con las oportunidades de capacitación, alcanza una media de 2.69, aun dentro del rango moderado, mientras que los ítems III y IV (formación continua y oportunidades de crecimiento) muestran medias de 3.05 y 3.23 respectivamente. Estos valores indican que los trabajadores evaluados valoran y perciben, en un nivel medio, las acciones que la empresa implementa para su desarrollo profesional.

Por otro lado, en cuanto a la Motivación por afiliación, representada por los ítems V y VI, se identifican también niveles bajos de competencia, con medias de 2.34 y 2.38. De tal forma, que los procesos comunicativos entre compañeros y la participación en la toma de decisiones son percibidos como limitados o poco efectivos. Este déficit puede estar generando una desconexión emocional y organizacional entre los miembros del equipo, debilitando el sentido de pertenencia y reduciendo la cooperación dentro de los procesos institucionales. En tal sentido, en investigaciones similares como la realizada por Ayón et al., (2021) señalan en sus conclusiones que sería recomendable reforzar las estrategias de comunicación horizontal y los espacios de diálogo organizacional.

Finalmente, respecto al ítem VII, correspondiente a la dimensión de Seguridad Laboral, presenta una media de 3.56, alcanzando un alto dominio de competencia. De tal forma que este resultado indica que los trabajadores tienen una percepción positiva sobre la estabilidad de su empleo dentro de la organización. Sin embargo, los ítems VIII y IX, también dentro de esta misma dimensión, muestran medias de

2.42 y 2.17 respectivamente, lo cual significaría que, si bien existe percepción de estabilidad, las condiciones físicas del ambiente laboral y el reconocimiento según el desempeño no son adecuadas. Para Rodríguez (2020), esta contradicción interna dentro de la dimensión podría indicar la necesidad de un abordaje de forma completa acerca de la seguridad laboral la misma que debería contemplar tanto factores contractuales como ambientales.

En la tabla 3, se puede apreciar los resultados obtenidos desde la variable Desempeño Laboral según sus respectivos ítems la media obtenida:

Tabla 4
Desempeño Laboral

Dimensiones	ítem	Media	Valoración
Perfil	X	2.74	“Moderada satisfacción
	XI	2.57	Baja satisfacción
Funciones	XII	3.01	Moderada satisfacción
	XIII	2.70	Moderada satisfacción
Clima Laboral	XIV	3.45	Alta satisfacción
	XV	3.52	Alta satisfacción
Satisfacción laboral	XVI	3.19	Moderada satisfacción
	XVII	3.23	Moderada satisfacción
	XVIII	2.79	Moderada satisfacción
	XIX	2.56	Baja satisfacción”

Nota: Aplicado a la muestra de trabajadores en servicios de telecomunicaciones de Machala 2025.

Los resultados correspondientes a la variable Desempeño Laboral, se observa que la dimensión Perfil, conformada por los ítems X y XI, muestra niveles distintos de satisfacción. De tal forma, que el ítem X, relacionado con la planificación de actividades, presenta una media de 2.74, lo cual corresponde a una moderada satisfacción. En cambio, el ítem XI, que evalúa los conocimientos y habilidades para el cumplimiento de funciones, alcanza una media de 2.57, ubicándose en el rango de baja satisfacción.

Por otro lado, con respecto a la dimensión Funciones, que lo conforma los ítems XII y XIII, se identifican niveles moderados de satisfacción

en ambos casos, con medias de 3.01 y 2.70 respectivamente. Estos resultados indicarían que los trabajadores reconocen un esfuerzo significativo en las tareas asignadas y, en términos generales, se sienten medianamente capacitados para enfrentar los problemas que puedan presentarse según sus funciones. Sin embargo, el hecho de que no se alcance una alta satisfacción implica la existencia de áreas que aún pueden ser optimizadas, como la capacitación técnica específica para resolver problemas complejos.

La dimensión de Clima Laboral se posiciona como la más favorable dentro del desempeño laboral, con los ítems XIV y XV alcanzando medias de 3.45 y 3.52, clasificadas como alta satisfacción. Esto muestra que las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo, tanto con compañeros como con supervisores, son percibidas de manera positiva. La empatía del jefe inmediato y la armonía entre colegas parecen ser aspectos muy consolidados, lo cual es un factor motivacional que es importante tanto para el mantenimiento del compromiso y la productividad.

En cuanto a la dimensión de Satisfacción Laboral, que abarca los ítems XVI al XIX, los resultados muestran una tendencia moderada, con excepción del ítem XIX (media de 2.56), el cual se ubica en el nivel de baja satisfacción. Este ítem, relacionado con la colaboración constante en nuevas actividades, podría estar indicando una falta de participación, escasa innovación o poca motivación hacia los retos. Por otro lado, los ítems XVI (3.19), XVII (3.23) y XVIII (2.79) indicarían una percepción intermedia en cuanto a la conformidad con responsabilidades, el trato recibido por parte de la organización y la identificación con la empresa.

Tabla 5
Correlación entre las variables “Motivación Laboral” y “Desempeño Laboral”

			Motivación laboral	Desempeño laboral
Rho de Spearman	“Motivación laboral”	Coefficiente de correlación	1,000	,867**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,867**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)“.

Nota: Elaboración propia.

Se halló una alta correlación positiva (0.867) entre las variables, con significancia de 0.000, lo que sugiere que más motivación resulta en mejor desempeño. Un valor p inferior a 0.01 sugiere que la motivación impacta el rendimiento laboral con un 99% de confianza.

Discusión

Guido et al., (2024) hallaron una fuerte correlación positiva ($\rho = .812$; $p < .05$) entre motivación y rendimiento laboral, lo cual también se evidenció en nuestra investigación ($\rho = .867$; $p < .001$), concluyendo que el desempeño laboral depende de la motivación de los empleados, impactando la situación financiera de las empresas de telecomunicaciones.

Esto también lo confirman Shorish y Hamka (2024) también lo respaldan en su investigación sobre telecomunicaciones, donde encontraron una relación positiva del 73% entre la motivación de los empleados y su rendimiento laboral, evidenciando que un aumento unitario en motivación eleva el desempeño laboral en promedio un 35,4%.

Adicionalmente, Viñán et al., (2020) analizaron “la satisfacción laboral y capacidad organizacional en el departamento de recursos humanos de CNT-EP tras implementar un sistema de compensación, hallando que los empleados creen que su desempeño y participación dependen de sus logros”. No obstante, en el aspecto salarial, los empleados consideraron adecuado el salario

que se les ha asignado, ya que va en función de su nivel académico y de la actividad que están desarrollando actualmente.

El estudio reveló que los trabajadores están desmotivados por la falta de oportunidades de crecimiento y participación en decisiones. Se identificó que, aunque muchos trabajadores ven su empleo como estable, no lo relacionan con su desempeño.

Conclusiones

Se identificaron factores internos y externos que afectan la motivación laboral y el rendimiento mediante su análisis. Se constató que, mientras que la motivación extrínseca y de afiliación mostraba niveles bajos de competencia, lo que podría poner en peligro el compromiso a largo plazo, la motivación intrínseca presentaba niveles moderados, sobre todo en aspectos relacionados con la formación continua y el crecimiento profesional. En cuanto al rendimiento, se constató que la satisfacción laboral moderada tenía un impacto importante en el ambiente de trabajo, donde la cohesión entre compañeros y la aparente empatía del jefe destacaban como los puntos más fuertes de las empresas.

Las pruebas estadísticas mostraron una fuerte correlación positiva y significativa ($\rho = .867$; $p < .001$) entre motivación y rendimiento laboral, sugiriendo que mayores niveles de motivación mejoran el rendimiento y, por ende, la productividad. Por ello, se sugiere que las empresas de telecomunicaciones implementen capacitaciones, incentivos, mejoren la comunicación interna y fomenten la participación de los empleados en decisiones, ya que mantener alta la motivación es una ventaja competitiva hoy.

Referencias bibliográficas

Amaguaña, Q. J., Ramón, R. D., Matamoros, T. C., y Borja, B. D. (2024). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarías. *593 Digital*

- Publisher CEIT*, 9(1), 687-699. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351>
- Amin, F., Mokhtar, N., Ibrahim, F., y Bin, M. (2021). A Review Of The Job Satisfaction Theory For Special Education Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 5224-5238. <https://www.proquest.com/openview/68adaa312c0e4ffa10103867d-78495fa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2045096>
- Andrade, M. S., Chong, M. L., y Cobo, E. (2021). Importancia de la motivación en los entornos laborales de las empresas. *Revista Tecnológica Ciencia y Educación Edwards Deming*. ISSN: 2600-5867, 5(2), 101-115. <https://www.revista-edwardsdeming.com/index.php/es/article/view/83/144>
- Ayón, P. G., Merchán, H. J., y Zambrano, O. M. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacionalCaso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, ISSN-e 2550-682X, 6(9), 1663-1678. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094486>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. https://www.researchgate.net/publication/354355829_La_motivacion_y_el_desempeno_laboral_el_capital_humano_como_factor_clave_en_una_organizacion
- Carvalho, A., Riana, G., y Soares, A. (2020). Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*. ISSN: 2395-7492, 7(5), 13-23. <https://media.neliti.com/media/publications/329912-motivation-on-job-satisfaction-and-emplo-0d736b8c.pdf>
- Cenepo, C. A., y González, S. A. (2023). Motivación y desempeño en colaboradores empresariales. *Revista De Investigación De Estudiantes De Psicología*, 1(1), 30-39. <https://doi.org/10.18050/jang.1.1.2023.3>
- Chamaidán, C. C., y Álvarez, G. J. (2022). La motivación factor clave en el desempeño laboral de funcionarios públicos descentralizados. *MQRInvestigar*. ISSN: 2588-0659, 6(3), 823-844. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.6.3.2022.823-844>
- Correa, V. F., Gonzales, P. D., y Cordova, B. V. (2025). Clima organizacional en la relación motivación-compromiso organizacional en el sector eléctrico: estudio de buenas prácticas. *Impulso, Revista De Administración*, 5(9), 221-236. <http://www.scielo.org.bo/pdf/ri/v5n9/2959-9040-ri-5-09-221.pdf>
- Domínguez, T. L., y Vega, P. N. (2023). Las pirámides de la educación médica: una síntesis sobre su conceptualización y utilidad. *Revista colombiana de obstetricia y ginecologia*, 74(2), 163-174. <https://doi.org/10.18597/rcog.3994>
- Forner, V., Jones, M., Berry, T., y Eidenfalk, J. (2021). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*. ISSN: 2753-8567, 18(2), 76-94. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/omj-03-2020-0891/full/pdf?title=motivating-workers-how-leaders-apply-self-determination-theory-in-organizations>
- García, J. Y., Vera, L. R., y Ronquillo, B. C. (2023). El perfil profesional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del centro de salud del Cantón Pedernales. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 6(12), 280-300. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/147>
- Ghanad, A. (2023). An Overview of Quantitative Research Methods. *International*

- Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*. ISSN: 2643-9875, 6(8), 3794 - 3803. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i8-52>
- Guido, J. E., Carbonell, Z. M., Pérez, N. M., y Alva, M. A. (2024). Motivación laboral y su relación con el desempeño laboral de colaboradores del área de administración. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), 228-237. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3687>
- Guo, M. (2023). Motivation at work: An analysis from the self-determination theory perspective. *SHS Web of Conferences*, 180, 1-5. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202318003017>
- Izquierdo, M. A., Baque, V. L., y Álvarez, G. L. (2021). Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Agencia Vélez Carriel Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 319-325. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2483>
- Kaya, M., y Demirer, H. (2021). Job Characteristics' Causal Effects on Individual Job Performance Perceptions and Mediating Role of Job Satisfaction. *Eurasian Journal of Business and Economics*. ISSN: 1694-5972, 14(28), 57-86. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2021.028.04>
- Lauro, P. L., Torres, Q. R., Perez, H. N., y Aguilar, G. H. (2023). Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la entidad financiera: Caja Arequipa, Perú. *Revista Científica de FAREM-Esteli*, 12(48), 34 - 51. <https://doi.org/10.5377/farem.v12i48.17511>
- Lucas, C. F., y Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Ludwikowska, K., Zakkariya, K., y Aboobaker, N. (2024). Academic leadership and job performance: the effects of organizational citizenship behavior and informal institutional leadership. *Asian Education and Development Studies*. ISSN: 2046-3162, 14(1), 115-131. <https://doi.org/10.1108/AEDS-04-2024-0074>
- Mehrad, A. (2020). Evaluation of Academic Staff Job Satisfaction at Malaysian Universities in the Context of Herzberg's. *Journal of Social Science Research*. ISSN: 2321-1091, 15(1), 157 - 166. <https://doi.org/10.24297/jssr.v15i.8725>
- Menhboob, F., y Othman, N. (2020). Examining the Links Leading to Behavioral Support for Change: An Expectancy Theory Perspective. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*. ISSN: 2706-9346, 2(4), 1 - 9. <https://doi.org/10.36923/ijsser.v2i4.78>
- Merchán, M. A., y Vera, A. A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, ISSN 1390-9789., 10(2), 81-86. <https://doi.org/10.34070/rif.v10.i2.365>
- Mohamed, B., Yusoff, S., y Salimi, N. (2022). Reinforcement Theory Analysis on Training and Development. *FBM INSIGHTS*. e-ISSN 2716-599X, 6(3), 29-32. <https://fbminsights.uitm.edu.my/v1/images/eISSN%20FBM%20INSIGHT%20Vol%206%2010%20Nov%202022.pdf#page=37>
- Ogunbiyi, B., Olalere, M., Okutu, N., Adesina, B., y Ozioma, A. V. (2023). McClelland Acquired Need and Skinner's Reinforcement Management Theories: Their Relevance in Today's Organization. *South Asian Research Journal of Business and Management*. ISSN 2664-6757, 5(1), 35-45. <https://doi.org/10.36346/sar-jbm.2023.v05i01.005>
- Orbosa, A., y Arimie, C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journal*, 26(85), 32 - 49. <https://doi.org/https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04>

- Orozco, H., y Lamberto, J. (2022). La ética en la investigación científica: consideraciones desde el área educativa. *Perspectivas: Revista de Historia, Geografía, Arte y Cultura*, 10(19), 11-21. <https://perspectivas.unermb.web.ve/index.php/Perspectivas/article/view/355>
- Panduro, R. C., y Casas, H. E. (2022). Relación de la motivación laboral con los determinantes del desempeño laboral en el trabajo remoto de una universidad pública de Perú. *Revista SATHIRI: Sembrador*, 17(1), 34-44. <https://doi.org/10.32645/13906925.1101>
- Pandya, J. D. (2024). Intrinsic & extrinsic motivation & its impact on organizational performance at Rajkot city: A review. *Journal of Management Research and Analysis*, 11(1), 46-53. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.009>
- Pham, H., y Nguyen, H. (2020). The effect of motivation and hygiene factors on employees' work motivation in textile and apparel. *Management Science Letters*, 10(12), 2837-2844. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.025>
- Ponce, S. L., Ponce, S. E., y Sumba, R. Y. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 8(5), 211-232. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5559>
- Riyadi, S. (2020). The Influence of Leadership Style, Individual Characteristics and Organisational Climate on Work Motivation, Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. ISSN 2201-1323, 13(7), 662 - 677. https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_7/13791_Riyadi_2020_E_R.pdf
- Rodriguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., y Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista ESPACIOS*, 41(43), 53-68. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n43p05>
- Rodríguez, S. J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*. ISSN 0718-0764, 31(2), 207-220. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Ruiz, C. S., Aguilar, C., Olivas, H., Ruiz, C. J., Flores, P., y Cueto, R. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3805-3823. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564
- Salazar, M. L., y Ospina, N. Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. Job satisfaction and labor performance. *Revista de Investigación en Ciencias Estratégicas; Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 6(1). <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384>
- Shorish, I., y Hamka, I. (2024). The Effects of Motivational Factors on Employee Performance: A Case Study on Telecommunication Sector in Nangarhar, Afghanistan. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(6), 4145-4151. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i6-65>
- Swain, J., Kumlien, K., y Bond, A. (2020). An experiential exercise for teaching theories of work motivation: using a game to teach equity and expectancy theories. *Organization Management Journal*. ISSN: 2753-8567, 17(3), 119-132. <https://doi.org/10.1108/OMJ-06-2019-0742>
- Talavera, S. I., Calcina, C. S., Castillo, M. J., y Campos, G. J. (2021). Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad Provincial de Puno, Perú. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 3-14. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3426>

- polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3179
- Ticahuanca, S. F., y Mamani, P. B. (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral; A theoretical approach to job performance. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 86-98. <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633>
- Tolibovna, G. (2020). The Issues of Human Factor and Human Relations in the Concept of “Organizations as Organisms”. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*. ISSN: 2509-0119, 26, 1-8. https://www.researchgate.net/profile/Kenjaev_Yunus/publication/355126817_Effect_of_Cotton_Yield_of_Siderites_Used_at_Different_Times_in_the_Short-Quality_Cotton-Cropping_System/links/615effac50be5507289a424b/Effect-of-Cotton-Yield-of-Siderites-Used-at-Dif
- Tuya, R. D., Chumpitaz, C. H., Espinoza, G. E., y Espinoza, C. M. (2025). Relación entre gestión del talento humano, motivación y desempeño laboral en un hospital público peruano. *Impulso, Revista De Administración*, 5(9), 322-337. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.86>
- Viñán, V. J., García, L. E., y Caicedo, B. F. (2020). Incidencia del sistema de compensación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. *Dominio de las Ciencias, ISSN-e 2477-8818*, 6(2), 740-762. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398471>
- Vo, T., Tuliao, K., y Chen, C. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(49), 1-19. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>