

<https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p33>

**ARTÍCULOS ORIGINALES**

## **Impacto de la motivación laboral en el cumplimiento de objetivos institucionales en el sector público**

### **Impact of labor motivation on the fulfillment of institutional objectives in the public sector**

Billy Fernando SALTOS IRIGOYEN <sup>1</sup>

Wilton Rafael<sup>2</sup> SALTOS RIVAS <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1532-0982>

<sup>2</sup> Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0458-7518>

### **RESUMEN**

El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre motivación laboral y cumplimiento de objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Portoviejo, Manabí, Ecuador, considerando la percepción de seguridad como una variable mediadora clave. La metodología se basó en un enfoque mixto: una encuesta estructurada a 294 servidores y un formulario con preguntas abiertas dirigido a personal directivo. Los principales resultados mostraron una correlación positiva débil pero estadísticamente significativa entre variables y una percepción de inseguridad institucional generalizada.

**Palabras clave:** motivación, liderazgo, objetivos institucionales, seguridad.

### **ABSTRACT**

The objective of this study was to analyze the relationship between work motivation and the fulfillment of institutional objectives in the Municipal GAD of Portoviejo, Manabí, Ecuador, considering the perception of security as a key mediating variable. The methodology was based on a mixed approach: a structured survey of 294 employees and a form with open-ended questions aimed at management personnel. The main results showed a weak but statistically significant positive correlation between variables and a perception of widespread institutional insecurity.

**Key words:** motivation, institutional objectives, leadership, security.

### **1. INTRODUCCIÓN**

La motivación laboral es una dimensión esencial en el estudio del comportamiento organizacional, particularmente en el sector público, donde los funcionarios enfrentan entornos marcados por limitaciones institucionales, presiones externas y alta exposición al escrutinio social (Herzberg et al., 2017; Ryan y Deci, 2000). A diferencia del sector privado, en el público la motivación no siempre se relaciona con incentivos económicos directos, sino que depende de factores como el reconocimiento, el clima organizacional, la percepción de justicia y la seguridad institucional (Gagné et al., 2010; Jo y Shin, 2025).

En Latinoamérica, estas condiciones se ven intensificadas por contextos de inseguridad estructural, presencia de crimen organizado y debilitamiento de la gobernanza local (CAF y PNUD, 2024). Ecuador no se escapa de esa realidad y Manabí es una de las provincias más afectadas por el aumento de la criminalidad y ha experimentado una transformación de su entorno institucional como resultado de la expansión de redes delictivas, afectando de forma indirecta el funcionamiento de entidades públicas como los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). Aunque no existe evidencia directa que vincule estructuralmente al GAD Municipal de Portoviejo con dichas redes, la percepción de inseguridad ha sido documentada como un factor que condiciona el bienestar y la disposición al trabajo en el sector público (Mejia, 2014; Niño, 2012).

El informe conjunto de CAF & PNUD (2024), advierte que los funcionarios públicos que trabajan en territorios caracterizados por altos niveles de inseguridad perciben mayores niveles de estrés, menor sentido de pertenencia institucional y dificultad para sostener la motivación. En este contexto, el crimen organizado no solo afecta la seguridad física del territorio, sino también la percepción de protección y respaldo institucional, incrementando el estrés laboral y reduciendo la moral colectiva (Palma et al., 2022; Perez et al., 2024).

Desde una perspectiva teórica, este fenómeno es explicable mediante modelos motivacionales clásicos como la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, que diferencia entre factores higiénicos (salario, condiciones físicas, estabilidad laboral) y factores motivadores (logro, reconocimiento, crecimiento profesional)(Herzberg et al., 2017; Koncar et al., 2022). La satisfacción laboral, según esta teoría, no se basa únicamente en la no insatisfacción, sino en la existencia activa de motivadores internos que potencien el compromiso y la auto realización del trabajador.

Complementariamente, la Teoría de la Autodeterminación de Ryan & Deci (2000), encuentra que los empleados se sienten más motivados cuando experimentan autonomía, competencia e involucramiento social dentro de su lugar de trabajo. Estos aspectos, pueden verse polarizados en ambientes en que la incertidumbre institucional y la inseguridad distorsionan la estabilidad emotiva del trabajador.

Investigaciones como los de Orgambídez et al., (2017); Padmanabhanunni & Pretorius (2024), han evidenciado que el conflicto de rol, la ambigüedad de funciones y la percepción de amenazas externas incrementan el estrés organizacional, afectando la satisfacción laboral. En instituciones públicas, estas condiciones se agravan por la exposición constante a demandas cambiantes, presiones políticas y limitaciones estructurales en los procesos de gestión.

Diversos estudios como el de Hasan et al., (2023) y Palma et al., (2022) también muestran que ciertos factores psicosociales como el desbalance entre esfuerzo y recompensa, la violencia laboral o la falta de reconocimiento están asociados con un mayor deterioro de la salud mental y el desempeño funcional de los empleados públicos. Estos resultados refuerzan la importancia de analizar la motivación laboral desde una visión multidimensional, tanto factores internos como condiciones contextuales y estructurales.

Investigaciones como las de Bustamante (2023), han documentado en el contexto ecuatoriano, que la modalidad de contratación ocasional, junto con la falta de mecanismos institucionales para garantizar estabilidad y desarrollo profesional afecta negativamente el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional. Aunque aún escasas, estas investigaciones ofrecen una base para comprender las particularidades del sector público en contextos marcados por condiciones estructurales de precariedad e incertidumbre laboral.

Asimismo, se ha evidenciado que variables como el género, nivel educativo y la forma contractual pueden incidir en la motivación y la percepción de estabilidad dentro del entorno institucional. Por ejemplo, Jo y Shin (2025) evidencian que el reconocimiento y la justicia organizacional inciden significativamente en el compromiso y satisfacción de los empleados, mientras que, Lee (2019) señala que la desconfianza hacia los líderes institucionales puede deteriorar la motivación en sistemas influenciados por modelos de Nueva Gestión Pública (NPM).

En este contexto, el presente estudio propone analizar la relación entre motivación laboral y cumplimiento de objetivos institucionales en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de Portoviejo, considerando la percepción de seguridad como una variable mediadora clave.

## 1.1. Motivación laboral en el sector público

La motivación laboral en el sector público representa un aspecto fundamental para garantizar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En Ecuador, los servidores públicos experimentan factores motivacionales asociados a la afiliación, necesidades de logro de las aspiraciones y el reconocimiento de sus superiores, elementos decisivos para reforzar el compromiso y adaptación al entorno laboral (Vaca, 2017).

La motivación en el ámbito laboral se puede entender desde dos aproximaciones conceptuales determinantes: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca (Ryan & Deci, 2000). La motivación intrínseca, según estos autores, se refiere al impulso interno que lleva a un individuo a realizar una tarea por el simple hecho de encontrar satisfacción en ella, por otro lado la motivación extrínseca, por otro lado, está impulsada por factores externos, como el salario, los beneficios sociales o el reconocimiento institucional. En el sector público, estas motivaciones son claves para entender los factores que inciden en el compromiso y desempeño de los funcionarios públicos (Lee, 2019; Ryan & Deci, 2000; Shanmugam & Kalyanaraman, 2019).

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg,(Herzberg et al., 2017) identifica dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral: los factores higiénicos vinculadas a las condiciones externas como el salario, la estabilidad laboral y las condiciones físicas del lugar de trabajo (Ozsoy, 2019), los cuales previenen la insatisfacción pero no generan motivación por sí solos; y los factores motivadores como el reconocimiento, el logro y el desarrollo profesional, que son los que efectivamente impulsan el compromiso y el rendimiento cuando las condiciones básicas están aseguradas (Koncar et al., 2022).

En Bustamante (2023) y Stankevičiūtė et al., (2021) se observa una relación directa entre la percepción de condiciones laborales adecuadas y el compromiso de los empleados con el cumplimiento de objetivos institucionales. Esto sugiere que las instituciones públicas, además de cubrir las necesidades básicas de los trabajadores, deben fortalecer los mecanismos de reconocimiento y crecimiento profesional para optimizar su rendimiento (Lee, 2019).

Diferentes estudios en entornos públicos vulnerables han evidenciado que la motivación laboral está fuertemente influenciada por factores como la inseguridad ciudadana, el crimen organizado y la precariedad institucional CAF & PNUD (2024); Hasan et al., (2023) y Sverke et al., (2019). En el caso de Ecuador, investigaciones como las de Mejia (2014) y Niño (2012) evidencian cómo la percepción de inseguridad y los riesgos asociados al crimen organizado limitan el sentido de pertenencia y la motivación de los funcionarios. Así mismo, Bustamante (2023) señala que la precariedad laboral es un problema estructural en el sector público ecuatoriano afectando no solo la productividad, sino también la estabilidad emocional de los empleados públicos, debilitando su capacidad de respuesta ante situaciones críticas.

## 1.2. Liderazgo transformacional y cumplimiento de objetivos institucionales

El liderazgo transformacional es un enfoque que permite a los líderes inspirar, motivar y desarrollar a los colaboradores, promoviendo un compromiso profundo y un alto desempeño organizacional, ademas, este tipo de liderazgos pueden constituirse en un mecanismo clave para fortalecer el sentido de pertinencia y promover el cumplimiento de objetivos institucionales (Jo & Shin, 2025). El estudio de CAF & PNUD (2024) subraya que en contextos de alta vulnerabilidad, los liderazgos éticos, democráticos e inclusivos son esenciales para fortalecer la gobernanza institucional pública.

A diferencia del enfoque gerencial tradicional, el liderazgo público transformacional prioriza la construcción de comunidad, la colaboración y la escucha activa. Como afirman Denhardt & Denhardt (2000), "la función principal del servidor público es ayudar a los ciudadanos a articular y satisfacer sus intereses compartidos, en lugar de intentar controlar o dirigir la sociedad" (p. 549). Según estos autores, esta perspectiva además de redefinir el rol del liderazgo como facilitador de procesos deliberativos también pone atención en valores como la inclusión, la integridad institucional y la construcción de confianza. En vez de enfatizar la eficiencia desde una lógica empresarial, "el gobierno debe responder a las necesidades e intereses de los ciudadanos [...] y ser especialmente sensible a las voces de la ciudadanía" (p. 555).

En el contexto del GAD Municipal de Portoviejo, la implementación de un liderazgo con estas características podría servir como catalizador para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de los servidores públicos.

### **1.3. Inseguridad, crimen organizado y percepción institucional**

La creciente influencia del crimen organizado en América Latina representa una amenaza directa a la gobernanza democrática y al funcionamiento de las instituciones públicas (CAF & PNUD, 2024). Aunque en el caso del GAD Municipal de Portoviejo no se ha comprobado infiltración directa, la percepción de la inseguridad derivada del entorno territorial incide negativamente en la actitud, el compromiso y la estabilidad emocional de los servidores públicos.

La literatura ha planteado que la presencia persistente del crimen organizado en un territorio no solo genera violencia física, sino también una transformación progresiva de la gobernanza local, debilitando las capacidades institucionales y erosionando la cultura organizacional (Niño, 2012). Estas condiciones se traducen en un entorno laboral caracterizado por la desconfianza, la ambigüedad institucional y la percepción de amenaza constante, lo que impacta negativamente en el clima organizacional.

La evidencia empírica comparada muestra cómo el crimen organizado puede alterar la asignación de recursos públicos, debilitar la capacidad de respuesta del Estado y generar incentivos perversos al interior de los gobiernos locales. El estudio de Fenizia & Saggio (2024) sobre Crimen Organizado y Crecimiento Económico demuestra que los municipios infiltrados por redes criminales presentan menores tasas de inversión pública efectiva y menor crecimiento económico sostenido, debido a la captura institucional y al desvío de funciones clave hacia intereses ilegales.

Por su parte, Di Cataldo & Mastrorocco (2022) advierte que la cooptación de líderes políticos por parte de redes delictivas transforma la lógica de la administración pública, subordinando los intereses colectivos a agendas paralelas de poder. Esta captura institucional impide el desarrollo de políticas públicas coherentes y deslegitima la función del servidor público ante la ciudadanía. La percepción de que las decisiones administrativas responden a actores ilegales genera un clima de incertidumbre, debilita el sentido de propósito y deteriora el compromiso con los objetivos institucionales.

Adicionalmente, el informe de Olasolo & Palermo (2024) muestran cómo la interrelación entre actores políticos y criminales tiende a normalizar prácticas informales que afectan directamente la moral interna de los funcionarios. La percepción de impunidad, junto con la fragilidad del entorno institucional, incrementa los niveles de estrés organizacional y debilita la percepción de seguridad en el trabajo público.

En este marco, la percepción institucional no depende solo de indicadores objetivos, sino también de factores subjetivos relacionados con el entorno político y social. La inseguridad percibida actúa como un factor psicosocial que, aun sin hechos violentos concretos al interior de la institución, puede socavar la legitimidad, debilitar el liderazgo y erosionar el sentido de pertenencia de los funcionarios públicos.

## **2. METODOLOGÍA**

El estudio adoptó un enfoque mixto con un diseño correlacional transversal. La integración de datos cuantitativos y cualitativos ayudó a explorar de manera complementaria la relación entre motivación laboral, cumplimiento de objetivos institucionales y percepción de seguridad en el contexto del GAD Municipal de Portoviejo, sin intervención directa sobre las variables. Este tipo de diseño permite analizar las relaciones entre variables en un momento específico, sin intervenir ni modificar la realidad estudiada (Hernández Sampieri et al., 2014).

La población objeto de estudio estuvo conformada por los funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo, ubicado en la provincia de Manabí, Ecuador. Según datos proporcionados por la Dirección de Talento Humano de la institución (2023), el número total de empleados ascendía a 1241 personas, distribuidas en diversas áreas administrativas, operativas y de servicio. Para la

determinación del tamaño muestral se utilizó la fórmula de población finita recomendada para estudios con universos conocidos (Hernández et al., 2021), considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5%, y una proporción estimada de 0,5. La fórmula empleada fue la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población total (1241 funcionarios)
- Z = Nivel de confianza (Z=1,96 para un 95%)
- p = Probabilidad de éxito (0,5)
- q = Probabilidad de fracaso (0,5)
- e = error muestral deseado (en este caso 0.05)

$$n = \frac{(1241)(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 (1241 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{1191.8564}{4.0604}$$

$$n = 294$$

El cálculo determinó un tamaño muestral de  $n \approx 294$  personas que laboran en el GAD Municipal de Portoviejo. Se aplicó un muestreo estratificado con afijación proporcional, garantizando la participación de funcionarios de distintas áreas y niveles jerárquicos (Ver Tabla 1), permitiendo así un análisis más representativo y riguroso de las percepciones y niveles de motivación laboral existentes en la organización.

**Tabla 1** Distribución muestral por área funcional y nivel jerárquico

Área funcional	# funcionarios
Dirección de turismo	3
Dirección administrativa	16
Dirección Cantonal de Desarrollo Económico	19
Dirección Cantonal de Desarrollo Humano	11
Dirección Cantonal de Desarrollo Territorial	7
Dirección Cantonal de Planificación y Desarrollo	6
Dirección de Contratación Pública	4
Dirección de Cultura y Patrimonio	11
Dirección de Desarrollo Económico y Productivo	3
Dirección de Estudios y Proyectos Técnicos	10
Dirección de Gestión Urbanístico y Catastro	31
Dirección de Higiene y Aseo	3
Dirección de Obras Públicas	7
Dirección de Planificación Estratégica y Gestión de la Calidad Integral	7
Dirección de Planificación Territorial Urbana y Rural	14
Dirección de Riesgo y Sostenibilidad Ambiental	3
Dirección de Seguimiento y Evaluación de Gestión	24
Dirección de Seguridad Ciudadana y Control Territorial	13
Dirección de Talento Humano	48
Dirección de Tecnología	4
Dirección Financiera	16
Secretaría General	25
Subdirección Cantonal de Planificación y del Ordenamiento Territorial	3
<u>Unidad de Gerenciamiento del programa de agua potable y alcantarillado</u>	6
Total	294

Para la recolección de datos se empleó un cuestionario diseñado para esta investigación que contempló siete secciones, que abarcaron desde información sociodemográfica hasta constructos específicos como: factores higiénicos, factores motivadores, liderazgo transformacional, teoría de la autodeterminación, percespción de seguridad y cumplimiento de objetivos institucionales. La construcción de los ítems vinculados a la dimensión de percepción de seguridad se fundamentó en el modelo de estrés organizacional propuesto por Rizzo et al., (1970) ya que permite abordar la seguridad desde una perspectiva integral, que articula elementos psicosociales y estructurales. El

cuestionario estuvo estructurado con escala Likert de 5 puntos, donde donde 1 representaba el menor nivel de acuerdo y 5 el mayor nivel de acuerdo, de igual forma fue validado y se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,806, lo cual indica una consistencia interna adecuada.

Complementariamente, se aplicó un formulario de entrevista digital abierto autoadministrado, dirigido a 6 directivos y mandos medios del GAD Municipal de Portoviejo, mediante Google Forms, distribuido por correo institucional. Este instrumento fue aplicado en modalidad escrita y asincrónica, sin interacción directa y cuyo propósito fue explorar las percepciones generales sobre la motivación, seguridad y entorno laboral. Las respuestas fueron analizadas mediante categorización simple, sin codificación temática.

Para el análisis de los datos cuantitativos se empleó el software estadístico IBM SPSS versión 25, con el cual se aplicó estadística descriptiva para caracterizar la muestra y presentar las frecuencias y porcentajes de las variables sociodemográficas. También, se realizó un análisis de correlación de Pearson con el propósito de identificar la relación existente entre la motivación laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Adicionalmente, se aplicó un análisis de regresión lineal simple, a fin de determinar el porcentaje de variabilidad del cumplimiento de objetivos que puede ser explicado por los niveles de motivación laboral, utilizando como indicador el coeficiente de determinación ( $R^2$ ).

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la encuesta aplicada al personal que labora en el GAD Municipal de Portoviejo, permitió identificar los siguientes datos característicos de la muestra considerada en el estudio, mismas que se detallan en la Tabla 2.

**Tabla 2** Datos demográficos

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>Edad</b>	22-32	82	28%
	33-43	137	47%
	44-55	55	18%
	56-66	20	7%
	<b>Total</b>	294	100%
<b>Género</b>	Masculino	115	39%
	Femenino	179	61%
	<b>Total</b>	294	100%
<b>Nivel educativo</b>	Tercer nivel	165	56%
	Posgrado	129	44%
	<b>Total</b>	294	100%
<b>Años de servicio en el GAD Municipal</b>	1-5 años	152	52%
	6-10 años	88	30%
	11-15 años	8	3%
	16-20 años	9	3%
	21 o más años	37	13%
	<b>Total</b>	294	100%
<b>Régimen laboral</b>	Código de trabajo	30	10%
	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	264	90%
	<b>Total</b>	294	100%
<b>Modalidad laboral</b>	Contrato	145	49%
	Nombramiento	71	24%
	Provisional		
	Nombramiento permanente e indefinido	78	27%
	<b>Total</b>	294	100%
<b>Modalidad laboral</b>			

**Fuente:** Encuesta a servidores del GAD Municipal de Portoviejo (2024).

El análisis descriptivo permitió observar tendencias relevantes en la percepción de los funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo sobre los factores que inciden en su motivación laboral, diferenciando entre factores higiénicos, motivadores, liderazgo transformacional y teoría de la autodeterminación.

**Tabla 3** Factores que inciden en la motivación laboral

Dimensiones	Total en desacuerdo	Neutral	Total de acuerdo
Factores higiénicos	63%	15%	22%
Factores motivadores	59%	18%	22%
Liderazgo transformacional	68%	22%	10%
Teoría de la autodeterminación	85%	11%	4%

**Nota.** La categoría "Total en desacuerdo" agrupa las respuestas "totalmente en desacuerdo" y "en desacuerdo". "Total de acuerdo" agrupa "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo".

Fuente: Encuesta a personal que labora en el GAD Municipal de Portoviejo (2024)

En la dimensión de factores higiénicos, el 63% de los encuestados señalaron estar en total desacuerdo, lo que indica que aspectos básicos como el salario, condiciones físicas, seguridad laboral o relaciones interpersonales no son percibidas de manera satisfactoria, mientras que el 22% expresa satisfacción y el 15% se mantuvo neutral al respecto. En relación a los factores motivadores, el 59% indicó estar totalmente en desacuerdo y el 22% totalmente de acuerdo, lo que muestra una debilidad en aspectos que direccionan a potenciar el crecimiento interno del personal de la institución, como el logro, el reconocimiento o la posibilidad de asumir retos en sus funciones diarias.

En referencia a la dimensión liderazgo transformacional, se muestra que el 68% de los servidores no perciben prácticas de liderazgo transformacional, mientras que el 10% está de acuerdo en que sus líderes tienen influencia positiva, inspiran y motivan para el desarrollo adecuado de sus funciones y cumplimiento de objetivos institucionales. Por otra parte, en lo relacionado a la dimensión teoría de la autodeterminación, el 85% indicó estar en total desacuerdo y el 4% en total acuerdo, lo que determina niveles bajos de autonomía, competencia y relación dentro del entorno laboral, que son pilares fundamentales abordados por esta teoría.

Para determinar la percepción de motivación laboral por parte del personal que labora en el GAD Municipal de Portoviejo de acuerdo a las variables sociodemográficas, se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple, cuyos resultados se muestran en la Tabla 4.

**Tabla 4** Percepción de motivación laboral según variables sociodemográficas

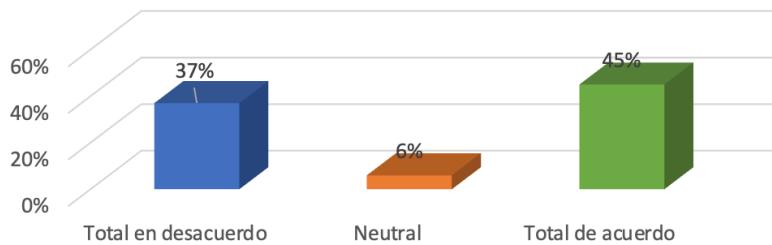
Variable predictora	B	Error estándar	p-valor
Edad	0,015	0,352	0,793
Género	-0,029	0,654	0,633
Nivel educativo	0,351	1,058	0,000
Años de servicio	-0,008	0,338	0,928
Modalidad laboral	0,036	0,403	0,570
Régimen laboral	-0,078	1,406	0,180

Nota.  $\beta$  = coeficiente de regresión estandarizado

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del cuestionario aplicado.

Respecto al nivel educativo, se encontró que los funcionarios con título de posgrado presentaron una mayor percepción de motivación que aquellos con formación de tercer nivel, con una relación significativa ( $\beta = 0,351$ ;  $p = 0,000$ ). En contraste, variables como la edad, el género, los años de servicio, la modalidad de contratación y el régimen laboral no mostraron relaciones estadísticamente significativas con la motivación laboral ( $p > 0,05$ ), salvo en el caso del nivel educativo, que fue el único predictor con capacidad explicativa real sobre dicha variable.

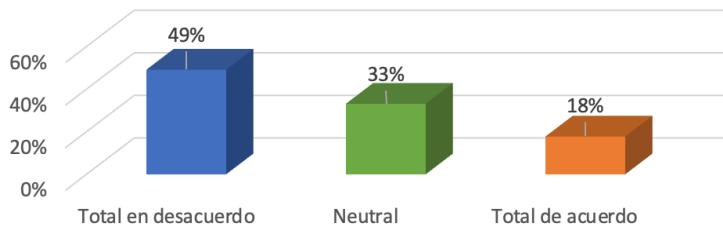
En relación al cumplimiento de objetivos institucionales según la percepción de los personas que laboran en el GAD Municipal de Portoviejo, se obtuvieron los siguientes resultados (Ver Figura1).

**Figura 1** Percepción de cumplimiento de objetivos institucionales

Nota. La categoría "Total en desacuerdo" agrupa las respuestas "totalmente en desacuerdo" y "en desacuerdo". "Total de acuerdo" agrupa "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo".

Fuente: Encuesta a personal que labora en el GAD Municipal de Portoviejo (2024)

Los resultados obtenidos indicaron que el 45% del personal que labora en el GAD Municipal de Portoviejo está totalmente de acuerdo en que se cumple con los objetivos institucionales, aunque es una valoración positiva, no es mayoritaria. El 37% señaló estar en total desacuerdo, lo que evidencia que existe una percepción de incumplimiento, mientras que, el 6% mantuvo una postura neutral. Dichos resultados reflejan la necesidad de fortalecer aspectos internos y asegurar que quienes laboran en la institución concozcan, comprendan y formen parte activa del cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Figura 2** Percepción de seguridad institucional

Nota. La categoría "Total en desacuerdo" agrupa las respuestas "totalmente en desacuerdo" y "en desacuerdo". "Total de acuerdo" agrupa "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo".

Fuente: Encuesta a personal que labora en el GAD Municipal de Portoviejo (2024)

Respecto a la percepción de seguridad institucional, los resultados fueron especialmente críticos: un 49% indicó estar en total desacuerdo con las afirmaciones relacionadas con sentirse seguros en el entorno laboral, el 33% mantuvo una postura neutral y el 18% expresó estar deacuerdo. Estos datos reflejan una percepción de inseguridad institucional generalizada entre los empleados del GAD, que podría estar vinculada al contexto territorial de violencia estructural que afecta a la provincia de Manabí.

En cuanto a la percepción de seguridad relacionada con las variables sociodemográficas, a través del modelo de regresión lineal multiple se destacan los resultados de la Tabla 5.

En cuanto a la percepción de seguridad, los análisis muestran que el género ( $p = 0,001$ ) y la modalidad laboral ( $p=0,052$ ) sí presentan relaciones significativas con esta variable. En términos prácticos, los empleados con nombramiento permanente o indefinido manifestaron una mayor percepción de seguridad que aquellos con contrato ocasional, mientras que las mujeres reportaron menor percepción de seguridad en comparación con los hombres, una diferencia que podría estar asociada con experiencias diferenciales en el espacio público y laboral, así como con la percepción de vulnerabilidad institucional.

Por su parte, las variables edad, nivel de estudios, régimen laboral y años de servicio no mostraron relación estadísticamente significativa con la percepción de seguridad ( $p > 0,05$ ), aunque se observan tendencias que merecerían análisis más profundo en futuras investigaciones,

especialmente en contextos donde la violencia estructural y la debilidad institucional inciden sobre la percepción subjetiva de protección laboral.

**Tabla 5** Percepción de seguridad según variables sociodemográficas

Variable predictora	β	Error estándar	p-valor
Edad	-0,057	0,214	0,368
Género	-0,212	0,397	0,001
Nivel educativo	0,141	0,643	0,143
Años de servicio	0,037	0,205	0,687
Modalidad laboral	0,126	0,244	0,052
Régimen laboral	-0,057	0,858	0,336

Nota. β = coeficiente de regresión estandarizado.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del cuestionario aplicado

Con el objetivo de examinar la relación entre la motivación laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales en el GAD Municipal de Portoviejo, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (Tabla 4).

**Tabla 6** Correlación de variables

Motivación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	N	Cumplimiento de
			Motivación objetivos institucionales
<b>Cumplimiento de objetivos institucionales</b>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,308*	1
		294	0,005
	N	294	294
		,308*	1

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuesta a personal que laboral en el GAD Municipal de Portoviejo (2024)

Los resultados mostraron una correlación positiva débil pero estadísticamente significativa entre ambas variables ( $r = 0,308$ ;  $p = 0,005$ ), lo que indica que, a mayor nivel de motivación, tiende a observarse un mayor grado de cumplimiento de objetivos dentro del entorno organizacional.

**Tabla 7** Regresión lineal simple: motivación laboral → cumplimiento de objetivos

Variable independiente	β	Error estándar	R <sup>2</sup>	p
Motivación laboral	-0,260	0,012	0,067	0,000

Nota. β = coeficiente de regresión estandarizado; R<sup>2</sup> = coeficiente de determinación. Fuente: elaboración propia con base en resultados del cuestionario aplicado.

Fuente: Encuesta a personal que laboral en el GAD Municipal de Portoviejo (2024)

Se desarrolló una regresión lineal simple, donde el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0,067$ ) mostró que la motivación laboral explica el 6,7% de la variabilidad observada en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Si bien este valor es modesto, es estadísticamente significativo ( $p < 0,01$ ) y refleja que la motivación es un factor relevante, aunque no exclusivo en el desempeño del sector público.

El análisis desarrollado en las secciones anteriores permite articular un marco interpretativo que vincula las condiciones motivacionales, las percepciones de seguridad institucional y el contexto estructural en el que opera el GAD Municipal de Portoviejo. A partir de una triangulación entre los resultados cuantitativos y cualitativos, se observa que el cumplimiento de objetivos institucionales está parcialmente condicionado por la motivación laboral, pero también por factores externos e internos que modulan las condiciones organizacionales.

Según Puma y Estrada (2020) los empleados que presentan niveles altos de motivación laboral, tendrán un mayor compromiso hacia la institución para el cumplimiento de metas y objetivos.

Diversos estudios han destacado la relación entre el clima organizacional y el compromiso institucional, especialmente en entornos públicos donde las condiciones laborales, la percepción de estabilidad y la legitimidad de los procesos administrativos inciden directamente en la motivación y permanencia del personal (García et al., 2020).

En tanto, Guido et al., (2024) tras analizar empleados del área administrativa de una entidad pública, evidencia una relación positiva alta entre la motivación y el desempeño del personal para cumplir con cada una de las actividades encomendadas, con un coeficiente  $r=0.812$ , además, consideran que la técnica efectiva para fomentar la motivación es promover la participación en las decisiones organizacionales, a través de la inclusión de empleados en la generación de sugerencias, implementación de instrumentos de evaluación de tareas y desarrollo de talleres direccionalados a fomentar la creatividad e iniciativa personal.

Por otra parte, el análisis sociodemográfico reveló que el **nivel educativo es un predictor significativo de motivación laboral**, mientras que el **género y la modalidad contractual** inciden en la percepción de seguridad. Estas desigualdades internas reflejan una estructura organizacional segmentada, donde la experiencia institucional varía según la estabilidad laboral y las condiciones sociales de los funcionarios, generando brechas que deben ser consideradas en futuras políticas de gestión del talento humano. Los hallazgos obtenidos sugieren que los empleados con mayor preparación académica perciben mejores oportunidades de autorrealización, lo cual concuerda con los planteamientos de la teoría de la autodeterminación (Ryan y Deci, 2000).

Por otra parte, las repuestas cualitativas que se obtuvieron mediante el formulario abierto de entrevista refleja preocupaciones consistentes sobre el clima emocional en el entorno del GAD. En las respuestas de los seis directivos consultados, se indentificaron referencias concretas a la inseguridad como un factor que afecta la experiencia dentro de la institución. Un participante señaló: "Pues la que tiene el país en este momento" (entrevistado 1), otro participante indicó: "La inseguridad en las calles..." (entrevistado 4). Estas expresiones, aunque breves, reflejan el impacto del contexto territorial sobre la percepción subjetiva de seguridad en el trabajo.

Estos resultados son consistentes con lo planteado por Perez et al., (2024), quienes señalan que el crimen y la violencia en América Latina afectan gravemente la eficiencia institucional, desvían recursos públicos y deterioran la capacidad del Estado para cumplir con sus funciones estratégicas. En este contexto, la motivación individual puede verse limitada por condiciones estructurales que escapan a la gestión organizacional directa. Esta percepción de inseguridad no solo responde al entorno externo, sino también a los riesgos psicosociales internos. Según Palma et al., (2022) la exposición a condiciones organizacionales adversas, como el desbalance esfuerzo-recompensa y los liderazgos negativos, incrementa el estrés y afecta negativamente la salud mental de los trabajadores. Además, su estudio revela que la violencia laboral actúa como un mediador crítico que puede generar un entorno laboral hostil y de alta vulnerabilidad emocional del personal.

Al respecto Pico et al., (2024) quienes sostienen que la debilidad en el diseño institucional y la presencia de redes criminales afectan el desempeño y la confianza en las entidades públicas en América Latina. En este sentido, la baja percepción de seguridad y los niveles reducidos de motivación laboral observados en el GAD Municipal de Portoviejo podrían interpretarse como indicadores de una percepción institucional debilitada, influenciada por factores externos que alteran la dinámica organizacional.

A nivel regional, si bien existen estudios que abordan la influencia del crimen organizado en la gobernanza como las de Niño (2012), CAF & PNUD (2024), otros que documentan la captura de recursos públicos por redes delictivas como las de Di Catalado & Mastrorocco (2022); Fenizia & Saggio (2024), rara vez vinculan dichos efectos con variables organizacionales internas como la motivación, el estrés laboral o el compromiso institucional. Asimismo, persiste una falta de estudios que utilicen instrumentos validados que midan la percepción de seguridad institucional desde un enfoque psicosocial,

En contraste, investigaciones desarrolladas en otros países latinoamericanos han señalado que la violencia estructural, la corrupción institucional y la penetración del crimen organizado generan entornos laborales marcados por el miedo, la desconfianza y la inestabilidad organizacional. Palma et al., (2022) destacan que los entornos de alta vulnerabilidad aumentan el estrés laboral,

afectando la salud mental y el sentido de pertenencia de los funcionarios públicos. Estas condiciones, si bien han sido analizadas con mayor profundidad en países como Chile, Colombia y México, presentan características similares al contexto institucional del GAD Municipal de Portoviejo.

## 4. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten concluir que la motivación laboral en el sector público, si bien constituye un factor relevante, no actúa de manera aislada ni suficiente para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. El análisis estadístico reveló una correlación positiva y significativa entre motivación y cumplimiento de objetivos institucionales, aunque con un nivel de explicación moderado ( $r = 0,308$ ;  $R^2 = 0,067$ ), lo que indica que otros factores, especialmente estructurales y organizacionales, inciden también en el desempeño institucional.

En el caso del GAD Municipal de Portoviejo, la percepción de inseguridad, aunque no se correlaciona directamente con los indicadores de cumplimiento, en algunas respuestas abiertas, aunque de forma limitada, la percepción de inseguridad fue mencionada, lo que sugiere que el entorno territorial influye en la experiencia institucional de ciertos funcionarios. Estas percepciones podrían estar vinculadas tanto al contexto externo como a factores internos como la modalidad contractual y la comunicación organizacional.

Además, el estudio identificó que el nivel educativo incide de forma significativa sobre la motivación, mientras que el género y la estabilidad laboral influyen sobre la percepción de seguridad. Esto sugiere que existen diferencias en la experiencia institucional entre grupos, las cuales deben ser consideradas en futuras políticas de gestión pública.

En términos generales, este trabajo entrega evidencia empírica contextualizada sobre cómo se relaciona la motivación laboral, la percepción de seguridad y el cumplimiento de objetivos institucionales en un gobierno local expuesto a vulnerabilidades estructurales. El entorno de inseguridad impacta subjetivamente las condiciones laborales, aún sin manifestaciones directas dentro del espacio físico de la institución. Sus hallazgos pueden orientar estrategias institucionales que fortalecen el clima organizacional, el compromiso del personal y a la resiliencia institucional en escenarios complejos.

Mas allá de su alcance local, este estudio llena un vacío en la producción científica ecuatoriana y contribuye a la compresión regional al abordar de forma integrada la relación entre motivación, percepción de seguridad y desempeño institucional en gobiernos locales. Sus resultados, abren líneas de investigación futuras sobre gobernanza local, resiliencia institucional y gestión de personal en contextos adversos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bustamante Moran, L. F. (2023). Job insecurity in the Ecuadorian public sector: analysis of the violation of the right to work through occasional contracts. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 2. <https://doi.org/10.56294/sctconf20231071>

CAF, & PNUD. (2024). *Gobernanza para america latina y el caribe, Recomendaciones a partir de los dialogos promovidos por CAF y Pnud,2024*. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-09/gobernanza\\_para\\_el\\_desarrollo\\_en\\_americ\(latina\\_y\\_el\\_caribe.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-09/gobernanza_para_el_desarrollo_en_americ(latina_y_el_caribe.pdf)

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>

Di Cataldo, M., & Mastrorocco, N. (2022). Organized Crime, Captured Politicians, and the Allocation of Public Resources. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 38(3), 774–839. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewab015>

Fenizia, A., & Saggio, R. (2024). Organized Crime and Economic Growth: Evidence from Municipalities Infiltrated by the Mafia. *American Economic Review*, 114(7), 2171–2200. <https://doi.org/10.1257/aer.20221687>

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>

García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). Clima organizacional: teoría y práctica. In *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>

Guido Jara, J., Carbonell García, Z., Pérez De La Cruz, N., & Alva-Olivos, M. (2024). Motivación laboral y su relación con el desempeño laboral de colaboradores del área de administración. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, 9(1), 228–237. <https://doi.org/10.35381/R.K.V9I1.3687>

Hasan, S., Halim, F. W., & Abdullah, N. A. (2023). Relationship Motivation and Job Performance among Public Sector Employee: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i12/19779>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., María del Pilar Baptista Lucio, D., & Méndez Valencia Christian Paulina Mendoza Torres, S. (2014). *Metodología de la Investigación* (sexta). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2017a). *The Motivation to Work*. Routledge Taylor & Francia Group.

Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLoS ONE*, 20(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>

Koncar, P., Santos, T., Strohmaier, M., & Helic, D. (2022). On the application of the Two-Factor Theory to online employer reviews. *Journal of Data, Information and Management*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s42488-021-00061-3>

Lee, Y. (2019). *The NPM Legacy: The Impacts of Job Insecurity, Innovativeness, and Public Employees' Trust in Their Supervisors on Organizational Performance*.

Mejia, S. A. (2014). ESTADO Y CRIMEN ORGANIZADO EN AMÉRICA LATINA POSIBLES RELACIONES Y COMPLICIDADES ,2014. *Revista Política y Estrategia*, 124, 73–107.

Niño, C. (2012). *Crimen organizado y gobernanza en la región andina*. FLACSO.

Olasolo, H., & Palermo, P. G. (2024). Corrupción institucional y organizacional: las redes complejas de corrupción Institutional and organizational corruption: complex corruption networks. In *Polít. Crim* (Vol. 19, Issue 5). <https://politcrim.com/wp-content/uploads/2024/07/Vol19N37A5.pdf>

Orgambídez-Ramos, A., Moura, D., & De Almeida, H. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (Peru)*, 35(1), 257–278. <https://doi.org/10.18800/psico.201701.009>

Ozsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. *Marketing and Management of Innovations*, 11–20. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>

Padmanabhanunni, A., & Pretorius, T. B. (2024). Beyond Role Conflict and Ambiguity: A Global Measure of Role Stress among South African School Teachers. *Revista de Investigacion e Innovacion En Ciencias de La Salud*, 6(2), 40–55. <https://doi.org/10.46634/riics.276>

Palma, A., Gerber, M. M., & Ansoleaga, E. (2022). Occupational Psychosocial Risks, Organizational Characteristics, and Mental Health: The Mediating Role of Workplace Violence. *Psykhe*, 31(1). <https://doi.org/10.7764/psykhe.2019.22383>

Perez-Vincent, S. M., Puebla, D., Alvarado, N., Fernando Mejía, L., Cadena, X., Higuera, S., & David Niño, J. (2024). *Los costos del crimen y la violencia: ampliación y actualización de las estimaciones para América Latina y el Caribe*. www.iadb.org

Pico Bonilla, C. M., Ramos Barrera, M. G., & Gil Mateus, E. O. (2024). Relationship between economic performance and institutional design in Latin America: A model based on system dynamics. *Revista Científica General Jose María Cordova*, 22(47), 713–737. <https://doi.org/10.21830/19006586.1377>

Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 23(3), 45–53. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2391486>

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

Shanmugam, A., & Kalyanaraman, N. (2019). An analysis of job insecurity of employees working on I.T. & ITeS companies, resulting in stress and health problems & their perception towards the career growth -a

study with reference to Chennai city. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 10(8), 661–665. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2019.01963.6>

Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė, E., & Ramanauskaitė, J. (2021). The impact of job insecurity on organisational citizenship behaviour and task performance: Evidence from robotised furniture sector companies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020515>

Sverke, M., Låstad, L., Hellgren, J., Richter, A., & Näswall, K. (2019). A meta-analysis of job insecurity and employee performance: testing temporal aspects, rating source, welfare regime, and union density as moderators. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 16, Issue 14). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142536>

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>

Recibido: 12/08/2025; Aprobado: 21/09/2025; Publicado: 30/09/2025



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional